



Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información
Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional

**CULTURA CORPORATIVA DEL GRUPO DE EMPRESAS ECONOINVEST
COMO FACTOR DE INTEGRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Proyecto de Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista
en Comunicación Organizacional

Autor (a): Fátima Lisett Martins De Freitas

Tutor (a): María Eugenia Peña de Arias

Caracas, febrero de 2009

Caracas, febrero de 2009

**Comité Académico de la Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional**

Coordinación

Presente,

Por este medio le comunico que he revisado el Trabajo Especial de Grado titulado Cultura Corporativa del Grupo de Empresas Econoinvest como factor de Integración de la Organización que está presentando la licenciada Fátima Lisett Martins De Freitas, C.I 16.288.390 el cual avalo y considero reúne los requisitos para su evaluación y aceptación por parte de la Coordinación de la Especialización.

Se suscribe atentamente,

M. Sc. María Eugenia Peña de Arias
C.I.10.345.529

DEDICATORIA

A mis padres porque día a día son el ejemplo más digno de la dedicación, esfuerzo y compromiso. A ellos, por enseñarme a lograr lo que se quiere.

A mi hermano, a mi despertador de las mañanas y a todos aquellos que comprenden mi lucha por ser una mejor persona.

Al Dios que todo lo puede y a mi Virgencita de Fátima que tanto me guía. A la fe en ello mi existencia, lo que soy y donde estoy.

AGRADECIMIENTOS

A mis docentes de la U.M.A. en especial a mi tutora María Eugenia cuyo apoyo no me faltó desde mis inicios en esta, mi Alma Mater.

Gracias al Grupo de Empresas Econoinvest por confiar en mi desarrollo profesional como parte de su capital humano. A ellos por permitirme indagar en su cultura organizacional.

A mis compañeros de trabajo, la jefa Zulay y mis amigas de estudio: la querida André y Lisetinha; la otra portu.

Gracias a los entrevistados, directivos y empleados del Grupo.

...Gracias a todos por ser parte importante en mi vida.

CULTURA CORPORATIVA DEL GRUPO DE EMPRESAS ECONOINVEST COMO FACTOR DE INTEGRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Autor (a): Fátima Lisett Martins De Freitas

Tutor (a): María Eugenia Peña de Arias

Fecha: febrero de 2009

RESUMEN:

El estudio que se plantea busca analizar la cultura corporativa, debido a su importancia para la integración en el Grupo de Empresas Econoinvest para el cual se logran determinar los elementos de la cultura corporativa que deben consolidarse en la empresa para favorecer la integración de la organización y, que con ello se motorice el cambio. El objetivo que persigue dicha investigación, identificar los elementos de la cultura corporativa, ayudará al lector mejorar la comprensión de la cultura -en el ámbito organizacional- definida como la constante interrelación entre los principios rectores de la organización y las percepciones de las personas que le dan vida a la misma.

PLABRAS CLAVE:

Cultura, cultura organizacional, integración, grupo de empresas.

CONTENIDO

-Páginas Preliminares.....	<i>i-vi</i>
-Introducción.....	8-10
CAPÍTULO I. Planteamiento del Trabajo Especial de Grado.....	11-13
1.1. Enunciado del problema de estudio.....	11
1.2. Objetivo general.....	11
1.3. Objetivos específicos.....	11
1.4. Justificación.....	12-13
CAPÍTULO II. Cultura Organizacional.....	14-38
2.1. De Cultura a Cultura Organizacional.....	14-20
2.2. Elementos que la conforman.....	20-31
2.3 Impacto de la Cultura Organizacional en las Empresas.....	32-35
2.4. Estudios de Cultura Organizacional en Venezuela: Metodologías de aproximación a la Cultura Organizacional.....	35-38
CAPÍTULO III. Marco contextual. Grupo de Empresas Econoinvest	39-55
3.1. Historia.....	39-41
3.2. Empresas que conforman al Grupo de Empresas: cultura de cada una de ellas y algunos rasgos de las Empresas del Grupo.....	42-43
3.2.1. Econoinvest Casa de Bolsa.....	43-45

3.2.2. Seguros Carabobo.....	45-48
3.2.3. Fundación Para la Cultura Urbana y diagnósticos.....	48-55
CAPÍTULO IV. Marco metodológico.....	56-62
4.1. La estrategia de la realización de estudio.....	56-57
4.2. Técnicas para la recolección de la información.....	58
4.3. Instrumentos para la recolección de la información.....	58-60
4.3.1. Modelo de entrevista semi-estructurada.....	60-62
CAPÍTULO V. La Cultura Corporativa del Grupo de Empresas Econoinvest.....	63-79
5.1. Filosofía de Gestión del Grupo de Empresas Econoinvest	63-67
5.2. Análisis de los rasgos culturales de cada una de las empresas.....	67-77
5.3. Elementos de la cultura corporativa del Grupo de Empresas Econoinvest que favorecen a la integración de la organización.....	78-79
CAPÍTULO VI. Resultados. Validación de lo Propuesto.....	80-85
6.1. El producto o los hallazgos.....	80-85
- Conclusiones y recomendaciones.....	86-90
-Referencias bibliográficas.....	91-95
- Anexos.....	96-110
INDICDE DE TABLAS	
-Tabla 1. Autores y componentes de la cultura.....	26
-Tabla 2. Valores del Grupo de Empresas.....	64
-Tabla 3. Elementos de la Cultura del Grupo de Empresas.....	78-79
- Tabla 4. Elementos para la integración de la organización.....	81

INTRODUCCIÓN

Actualmente en el campo empresarial venezolano e internacional se ha venido desarrollando y aplicando una serie de planes para el fortalecimiento y desarrollo de la cultura corporativa. La cultura corporativa es un factor capaz de diferenciar a una empresa de otra, a través de unas claras líneas de acción basadas en responder o promover -con hechos- la filosofía de gestión de una organización (visión, misión, valores: cultura corporativa).

Debido a la creciente importancia del tema, el siguiente estudio trata de la cultura corporativa como factor de integración. Este, es el eje central que se desarrolla en el presente trabajo especial de grado que, tiene como objetivo central analizar los elementos necesarios para lograr unificar o la cultura de una empresa, en este caso, aplicado en el marco contextual del Grupo de Empresas Econoinvest, compañía de capital 100% venezolano, dedicada al ramo de las finanzas, los seguros y la cultura urbana.

Con ello, el proyecto tiene la finalidad de estudiar la Cultura Corporativa del Grupo de Empresas Econoinvest, desde la premisa de que ésta pueda favorecer la integración entre los individuos que la conforman, ya que la empresa vivió en el 2005 un proceso de fusión.

En tal sentido, autores como Scheinsohn (1998) desde Argentina, argumentan la importancia de una buena cultura corporativa, vista como el cimiento sólido, coherente y consecuente que dirige las líneas de acción de la empresa, es decir los objetivos o la filosofía de gestión de la misma. Con ello, el objetivo de la cultura corporativa es el de cultivar; unificar o integrar.

En las páginas siguientes el lector podrá encontrar conceptos que van desde el nacimiento del término cultura hasta el desarrollo de la temática referente a la cultura organizacional. Esto, bajo la lupa de diversos autores como Lucas Marín, García Ruíz, Deal, Kennedy, Granell y Scheinsohn se teorizó sobre el tema y los elementos o componentes de la cultura organizacional. En específico, los elementos de la cultura corporativa del Grupo de Empresas Econoinvest, su filosofía de gestión y la descripción de la cultura que mueve a cada una de las empresas que conforman al Grupo: Econoinvest Casa de Bolsa, Seguros Carabobo y La Fundación para la Cultura Urbana.

La metodología aplicada para este estudio de la cultura corporativa se basó en entrevistas semi-estructuradas y en la recopilación de información ubicada en los documentos corporativos de la empresa que, permitieron la comparación de la cultura corporativa de cada una de ellas para identificar rasgos comunes, complementarios y contrapuestos entre las mismas.

Siguiendo al profesor español Antonio Lucas Marín (2002) podemos decir que la cultura también tiene elementos, como: las técnicas, el código simbólico, el lenguaje, los modelos de la realidad, los valores, los héroes, los ritos y rituales y las redes de trabajo de la comunicación cultural.

El hallazgo, o la clave que el lector encontrará en las próximas páginas es la recopilación de esos elementos de la cultura corporativa de una organización que busca favorecer la integración por medio de sus valores, creencias, ritos, rituales y líderes.

Con ello, al transcurrir la lectura de las páginas siguientes, se observará la importancia de estudiar la cultura organizacional por su impacto en las empresas. Sin duda, es pertinente decir –debido al auge del tema – que ya en la actualidad, se encuentran estudios de cultura organizacional y metodologías para su aproximación que, de seguro, ayudará a futuros desarrollos del tema en el área comunicacional y empresarial, pues todas las organizaciones, “per se”, poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apegan el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

1.1. Enunciado del problema de estudio

¿Cuáles son los elementos de la cultura corporativa del Grupo de Empresas Econoinvest que deben consolidarse de cara a favorecer la integración de la organización?

1.2. Objetivo general:

Identificar los elementos de la cultura corporativa del Grupo de Empresas Econoinvest que deben consolidarse para favorecer la integración de la organización.

1.3. Objetivos específicos:

1.3.1. Identificar la filosofía de Gestión del Grupo de Empresas Econoinvest.

1.3.2. Describir la cultura corporativa de cada una de las compañías que conforman al Grupo de Empresas Econoinvest: Econoinvest Casa de Bolsa, Seguros Carabobo y La Fundación para la Cultura Urbana.

1.3.3 Comparar la cultura corporativa de cada una de las empresas para identificar rasgos comunes, complementarios y contrapuestos entre Econoinvest Casa de Bolsa, Seguros Carabobo y La Fundación para la Cultura Urbana.

1.3.4. Recopilar los elementos de la cultura corporativa del Grupo de Empresas Econoinvest que conviene consolidar para favorecer la integración.

1.4 Justificación

La justificación de este trabajo viene a responder la necesidad de aportar soluciones a la realidad empresarial que se está viviendo en estos momentos, donde hay tendencias marcadas hacia la integración de las empresas. Además, dentro de este marco de ideas, se debe mencionar que en la Organización no se encuentra –aún- una misión, ni visión, ni valores del Grupo de Empresas Econoinvest.

Aunque se observa, claramente, la misión, visión y valores de cada una de las empresas que conforman a la organización (Econoinvest Casa de Bolsa, Seguros Carabobo y La Fundación para la Cultura Urbana), esta filosofía grupal debería existir como herramienta “paraguas” para lograr la integración que tanto se busca, desde hace dos años, con la compra de Seguros Carabobo, C.A.

Por otra parte, el levantar las características y los elementos de la cultura corporativa del Grupo son de suma importancia, ya que los resultados de esta investigación serán un buen soporte para que la empresa pueda adelantar, posteriormente, los estudios y proyectos que se ha planteado, tales como el diagnóstico del Clima Organizacional.

Este trabajo, a su vez, aporta a la línea de investigación de: “Cultura y Organización” de la Especialización de Cultura Organizacional, ya que profundiza en temas como la comunicación, la cultura y sus elementos que, nos permitirá estudiarlos –conjuntamente- en relación a los procesos empresariales de fusiones, compras o adquisiciones.

La motivación para realizar el proyecto de investigación responde a la necesidad que se tiene para ampliar el conocimiento sobre el tema de la

cultura corporativa y, la relación que éste tiene en pro de la integración organizacional entre empresas que han vivido procesos de fusiones, compras o adquisiciones en el sector de la Banca y Finanzas que, se da cada vez más en Venezuela y, en especial en la empresa en la que me encuentro inmersa (El Grupo de Empresas Econoinvest).

Además, es de mi interés el hecho de estudiar los aportes que una Cultura Corporativa, acorde, pueda ofrecer para el buen funcionamiento de una organización que, esté viviendo estos procesos del entorno económico y, globalizante del momento.

Asimismo, los resultados de nuestros objetivos de estudio, serán una propuesta o una guía que ayudarán a mejorar los procesos de integración que desarrolla El Grupo de Empresas Econoinvest. “Empresa que aún vive un proceso de fusión y busca –constantemente- la unificación de sus estructuras, procesos, integración y motivación del personal”. Sifontes, H. Según la Memoria y Cuenta de la empresa (2006-2007).

Además, al determinar los elementos de la cultura que favorecen a la integración se pueden conocer los valores “corporativos” de la empresa y hacer con ellos mensajes clave, campañas y planes de comunicaciones internas que ayudaran a la gestión del Grupo de Empresas Econoinvest.

CAPÍTULO II. CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 De cultura a cultura organizacional

La palabra cultura se deriva metafóricamente de la idea de cultivo, el proceso de cuidar y desarrollar la tierra. “Cuando se habla de cultura se hace referencia a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario. Así, ésta se refiere a las presunciones profundamente arraigadas. La palabra cultura se utiliza, así, para referirse a ese sistema de creencias y prácticas”. Gareth (1990: 100)

“En 1871, Sir Edward B. Taylor define por primera vez la cultura como el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural”. (Collao, 1999:108)

La cultura a través del tiempo ha sido definida como una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad. Con ello, a inicio de los años ochenta, se adaptó este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

A partir de entonces se han generado ciento de definiciones más sobre este concepto. Sin embargo, es importante aclarar que el interés por estudiar la cultura nace en el seno de la antropología que, ha hecho invaluable aportaciones teóricas y metodológicas al estudio de la cultura.

Así, el acercamiento a la cultura resultó provechoso para enriquecer el conocimiento de la cultura organizacional.

Lucas Marín y García Ruiz (2002) expresan que a comienzos de los ochenta, el término que tomó mayor auge fue el de cultura de la organización, presentado como la nueva arma competitiva de las empresas innovadoras.

El éxito de la empresa japonesa, la creciente incertidumbre del entorno competitivo de la actividad empresarial y la aparición de organizaciones excelentes que han fundado su éxito en una cultura fuerte, fueron los factores que -como cita Marín y García Ruiz- impulsaron la reflexión sobre la identidad corporativa. La aparición de estos factores explica la gran acogida que tuvo el tema de la cultura en aquella época.

Con ello, en un lapso corto se hizo imperante el deseo de los investigadores por analizar a las organizaciones desde el crisol de su cultura, ya que se dieron cuenta que la misma se encontraba allí, inmersa, desde siempre en el centro de la organización.

“De igual manera los investigadores de la época intuían que se encontraban frente a algo importante, aunque no conocían sus verdaderos alcances porque hacía falta una definición del concepto que permitiera acercarse a él para clarificarlo”. (Collao, 1999: 107). Así, se comenzó a descubrir que la maraña de fenómenos organizacionales podía desenredarse y adquirir sentido gracias al concepto de cultura.

La aproximación sobre la cultura organizacional se da durante los primeros años de la década de los 80's, cuando comenzaron a aparecer ciertos libros como *Teoría z*, de William Ouchi, *Culturas corporativas*, de Terrence E. Deal y Alan A. Kennedy y *En Búsqueda de la Excelencia* de Peter y Waterman. Estos autores y sus referencias fueron los que le dieron mayor impulso al tema de la cultura en las organizaciones. En las conclusiones de estos teóricos, las organizaciones exitosas se describían como muy ricas en cuanto a su cultura, influenciadas por escalas de valores firmes y coherentes.

Todas estas investigaciones y teorías tuvieron una extraordinaria receptividad por parte del público e hicieron común en la jerga administrativa palabras como "valores", "creencias", "objetivos de orden superior" y otras que inmediatamente se relacionaron al tema de la cultura corporativa u organizacional. Así, nace un enfoque completamente novedoso para estudiar en las organizaciones que, aún en la actualidad es centro de estudio y acción en la vida de las organizaciones.

Al respecto, para Ashkanasy y Jackson, citados por Santana y Araujo (2001) en su estudio sobre clima y cultura Organizacional, "el nuevo énfasis otorgado a la cultura introdujo en los estudios organizacionales enfoques holísticos de pensamiento acerca de los sistemas de significados, valores y acciones característicos de la Antropología, en especial de la Antropología Cultural... La perspectiva antropológica aportó un método basado en la intuición inductiva para analizar las experiencias percibidas/vividas por los miembros de las organizaciones." (Santana y Araujo, 2001: Sp)

Las organizaciones son vistas como sistemas sociales en los que sus miembros desarrollan vínculos recíprocos a partir de las tareas que desempeñan. Así, la visión reduccionista de la organización como

instrumentos para el logro de una meta queda a un lado para dar paso al estudio de las organizaciones como comunidades a escala. “De esta manera, se observa cómo en las organizaciones también surgen formas peculiares de mundos normativos, modelos de realidad, códigos de comunicación y desarrollos técnicos propios. En tanto que, como sistemas sociales, las organizaciones tienden a desarrollar una cultura propia”. (Lucas Marín y García Ruiz, 2002: 227)

2.1.1 Cultura organizacional

La cultura de una organización es, pues, el conjunto de creencias y valores compartidos, en mayor o menor medida por sus miembros. Estos valores y creencias se manifiestan en sus procedimientos y actitudes que están en la base de sus estructuras y sistemas de gestión, así como en las actividades propias de la vida cotidiana.” (Lucas Marín y García Ruiz, 2002).

Para Lucas Marín y García Ruiz, la cultura corporativa constituye el estilo propio de pensar, sentir y reaccionar ante los problemas, que comparten los miembros de una organización y que se transmite a los que van entrando a lo largo del tiempo. En este sentido, la cultura es un factor diferenciador entre organizaciones, pues cada una va desarrollando su propio estilo acorde con la historia de su nacimiento, crecimiento y evolución.

Al igual que en las personas, entre organizaciones se pueden encontrar diferentes culturas que pueden atraer o repeler a su capital humano. Según, Mintzberg (1998) los tipos de personas que son atraídas por una organización, la manera en que éstas manejan eficientemente los problemas y, las interrelaciones personales que éstas tengan dependen -en gran medida- de la cultura.

La cultura es una fuerza que influye en todas las organizaciones. Con ello, cada empresa tiene una identidad. Algunas son informales, enérgicas o bromistas; otras son lentas, formales y serias. Con ello, los científicos sociales usan el nombre de cultura organizacional para referirse a esta idea. Así, la cultura organizacional es un conjunto de reglas estables que se comparte sobre cómo comportarse.

La cultura organizacional es de carácter único y distintivo de la organización, es persistente por estar arraigada en creencias y asunciones subyacentes. La misma, no se puede cambiar fácilmente; para hacerlo se necesitan esfuerzos intensos y de larga duración. Con todo ello, se puede resumir que “la cultura organizacional tiene que ver con esas creencias y valores que dan un sentido o identidad a la organización e inciden en el comportamiento organizacional”. Peterson y Spencer citados en estudio sobre cultura. (Santana y Araujo, 2001: Sp)

La cultura capta lo que es distintivo de una organización y relativamente permanente. Este término – de cultura organizacional- hace referencia a la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores que coinciden en la definición del término.

Para Granell (1997: 03) el concepto de cultura organizacional se refiera a “el conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos 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: un conjunto particular de reglas formales e informales que la gente ve como verdadero y como guía de su pensamiento y su conducta. La cultura organizacional es la fuerza que guía el día a día de los integrantes de una organización.

Asimismo, Chiavenato (1989: 49) presenta la cultura organizacional como "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

Ahora, de la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se puede concluir que todos conciben la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

Al comprender la relación entre la cultura y las organizaciones se puede dar por sentado el concepto de "organizaciones como cultura" mencionado por Gareth (1990) en su obra *Imágenes de la Organización*. Allí, Gareth Morgan acuña que la organización en sí misma es un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo de la sociedad.

Asimismo, Gareth acuña que la cultura varía de una sociedad a otra y con ello las variaciones de las organizaciones, incluso, entre las naciones. Los modelos de cultura se dan también dentro de las organizaciones; vistas éstas como constructoras de realidades sociales: conjunto de creencias, rutinas y rituales que la identifican como una cultura totalmente distinta cuando se compara con otras sociedades.

Así, la organización es vista como un fenómeno cultural. Es un ejemplo claro de ello, la empresa japonesa que combina los valores culturales del campo de arroz con el espíritu de servicio del samurái. De allí, podemos comprender la solidaridad de los mismos en la fábrica y éxito del modelo del negocio, aunado a la forma de dirección que por años han emprendido los japoneses. (Gareth, 1990: 100-117)

2.2. Elementos de la cultura

2.2.1. La organización, representación de una realidad compartida

Los elementos de la cultura ayudan a conformar la continua realidad dentro de una organización, es decir, encaminan el día a día de la empresa indicando el modo cómo se hacen las cosas o el modo qué se actúa. Por esto, los aspectos rutinarios definen parte de la cultura vivida.

En una empresa siempre circulan creencias, valores y otros símbolos –denominados elementos de la cultura corporativa, que estructuran la cotidianidad en las organizaciones. Estos elementos configuran un patrón de comportamientos (pensamiento y acción). Así, seguimos apuntando, a la “cultura corporativa como el conjunto de formas tradicionales con la que la gente de una empresa, piensa y actúa ante las situaciones que enfrenta a diario” (Scheinsohn, 1998: 83).

Al hacer una revisión de las distintas corrientes y escuelas antropológicas que se han ocupado de la cultura y de los elementos que la conforman, se pueden distinguir según (Collao, 1999:107) dos posiciones a las que se le llaman holística o totalizadoras y diferenciadora.

La primera –la holística o totalizadora- considera que todo lo que genera o adopta un grupo humano o sociedad es cultura, como por ejemplo: los utensilios, las herramientas, los muebles, los valores, la religión, arte, derecho, etc. Distintamente, la posición diferenciadora, considera como cultura sólo algunos elementos constitutivos de la cultura, como lo son los valores y las creencias que comparten los miembros del grupo.

Así, todos los demás elementos serían, desde este punto de vista, manifestaciones o productos de la cultura. Aquí, en este enfoque, nos centraremos debido a su ventaja para la comprensión del fenómeno de la cultura y lo que corresponde para su diagnóstico.

Para este efecto se deben estudiar los valores y las creencias, los cuales, como ya se ha dicho, son parte de los elementos constitutivos de la cultura. (Collao, 1999:107). Las creencias y los valores se mueven y se manifiestan en el plano emocional. Las creencias se aceptan racionalmente. Así, para Collao, la cultura se constituye por los valores y las creencias de las personas que forman parte del sistema cultural.

Las manifestaciones culturales, para efectos prácticos, se pueden clasificar en: conceptual-simbólicas, conductuales, estructurales y materiales. Según este enfoque, citado de Collao (1999) cada una de estas manifestaciones se pueden aplicar a la organización bajo la comprensión de los siguientes aspectos:

- 1. Conceptual simbólica:** incluye la filosofía organizacional (su misión, sus estrategias básicas, sus objetivos, sus prioridades, sus programas), su aparato simbólico y su mitología.

2. **Conductuales:** comprenden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización.
3. **Estructurales:** están integradas por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de estatus interno y la estructura del poder (liderazgo formal e informal) que rigen en la organización.

Al observar la manera como se manifiestan los valores y las creencias se puede llevar a cabo un diagnóstico cultural. También siguiendo a Antonio Lucas Marín (2002) podemos decir que la cultura posee elementos, como: las técnicas, el código simbólico, los modelos de realidad y el mundo normativo.

Así, como Antonio Lucas Marín, diversos autores recogen que las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, pero a su vez también es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y dedicación de los propósitos dentro de una organización.

El punto de interés, está en los elementos de la cultura que son de utilidad para identificar y analizar una cultura organizacional, a través – también- del estudio de sus diferentes canales de comunicación; de su estructura; de la definición formal o informal del poder y del estatus; de lo que se evalúa y controla; de sus políticas y prácticas; de sus sistemas de recompensa, de sus estilos de supervisión; de su diseño y uso del espacio; de sus leyendas; mitos; rituales y símbolos. Granell (1997)

Para Gareth (1990) la cultura es un sistema ordenado de significados y símbolos en virtud de los cuales los individuos definen su mundo. En tal sentido, habría que explicar los elementos que la conforman. Así, según Lucas y García (2002), entre los elementos más relevantes de la cultura se encuentran los siguientes:

1. **Las técnicas:** se refiere al uso de instrumentos y a los conocimientos tecnológicos propios de un grupo social. “Suponen el *Know-how* específico de una comunidad, que explica su peculiar interacción con el entorno natural y técnico”. (Lucas y García, 2002: 271).
2. **El código simbólico:** la comunicación y transmisión de conocimientos entre los seres humanos exigen la existencia de códigos compartidos de significación. El idioma es el primero y más básico de los canales de comunicación entre las personas, pero no el único. Para Lucas y García (2002), otras formas de lenguaje aparecen en diversos contextos sociales, como las denominaciones científicas, las jergas grupales e incluso formas no habladas de comunicación, en forma de códigos, de señales o de programación, comprensibles únicamente para los miembros de una comunidad particular.
3. **Los modelos de la realidad:** “son las ideas generales que aportan una explicación, compartida por una comunidad, de las dimensiones básicas de la vida y de la propia forma de actuar.

Mediante estas ideas se transmite la experiencia general adquirida por un grupo, que facilita la comprensión de la realidad, sin necesidad de verificación individual.” (Lucas y García, 2002: 271-272)

4. **El mundo normativo:** “se refiere al conjunto de pautas de actuación, normas y sanciones característicos de cada sociedad. Suele

estudiarse como la agrupación de elementos que facilitan la previsión de la conducta individual de los miembros de una sociedad. De ordinario, sanciones, normas y valores están relacionados entre sí, en el contexto del universo simbólico propio de cada sociedad”. (Lucas y García, 2002: 272).

De esta manera, Lucas y García, observa cómo en las organizaciones también surgen formas peculiares de mundos normativos, modelos de la realidad, códigos de comunicación y desarrollos técnicos propios. “En tanto que sistemas sociales, las organizaciones tienden a desarrollar una cultura propia. La importancia que la cultura tiene para la vida social de las comunidades humanas se traslada también a la relación entre la cultura y la vida de las organizaciones mismas.” (Lucas y García, 2002:272)

Así, como Antonio Lucas Marín (2002), autores como Deal y Kennedy (1982) y Scheinsohn, D. (1998) recogen también en su enfoque a los siguientes elementos de la cultura con los que se trabajará para el análisis de este trabajo especial de grado de la rama de comunicación organizacional.

Para ello, según Deal y Kennedy, citado por (Scheinsohn, 1998: 87), la dinámica cultural emerge de la interacción de cuatro componentes o elementos básicos de toda cultura corporativa:

- 1. Las creencias y valores:** “los valores son los cimientos de cualquier cultura corporativa. Las creencias son aquellas ideas o principios que una empresa acepta como válidos y que constituyen la base de su actuar. Los valores son las cualidades que las empresas desean alcanzar y mantener permanentemente en sus actos. (...) Podríamos decir que las creencias guían y determinan el proyecto corporativo, mientras que los valores son la base de su

implementación. Esto evidencia que los valores surgen de las creencias”. (Scheinsohn, 1998: 90)

2. Los héroes: si los valores son el alma de una cultura, entonces los héroes personifican esos valores y sintetizan la fuerza de la organización. Así, “las creencias y los valores serían abstracciones difíciles de incorporar si no fuera gracias a los héroes, quienes son los que encarnan y personifican las creencias y valores”. (Scheinsohn, 1998: 90). Existen dos clases de héroes: los natos (visionarios y creadores de empresas) y los héroes creados (resultado de una necesidad situacional).

3. Los ritos y los rituales: son la dramatización de los valores culturales bajo las modalidades de rituales, eventos, ceremonias y ritos. Los ritos y rituales “son ceremonias simbólicas que llevan a cabo los miembros de la organización para celebrar y reforzar las interpretaciones acerca de las creencias, los valores y los héroes de la vida de la empresa”. (Scheinsohn, 1998: 91).

4. Las redes culturales: son los canales –formales e informales- por los que fluyen las creencias y valores que tienen vida dentro de las organizaciones. Estas redes constituyen un medio básico para los empleados y su interacción en y con la empresa.

Con ello, bajo el estudio de los diversos enfoques que los autores tienen sobre los elementos o componentes de la cultura se puede concluir que la misma ejerce una fuerte influencia en el comportamiento de la empresa a través del tiempo.

TABLA 1. Manifestaciones o elementos de la cultura organizacional

<i>Autores</i>	<i>Clasificación Elementos-Cultura</i>				
<i>Deal y Kennedy (1982)</i>	1. <i>Ritos y Rituales</i>	2. <i>Creencias y Valores</i>	3. <i>Héroes</i>		4. <i>Redes Culturales</i>
<i>Daniel Scheinsohn (1998)</i>	1. <i>Ritos y Rituales</i>	2. <i>Creencias y Valores</i>	3. <i>Héroes</i>		4. <i>Redes Culturales</i>
<i>Collao (1999)</i>	1. <i>Conceptual simbólico</i>	2. <i>Conductuales</i>	3. <i>Héroes</i> <i>Los héroes, según, el enfoque de Deal, Kennedy y Scheinsohn, son los que encarnan y personifican las creencias y valores</i>	3. <i>Estructurales</i>	
<i>Lucas y García (2002)</i>	1. <i>Código simbólico</i>	2. <i>Las técnicas</i>		3. <i>Mundo Normativo</i>	4. <i>Modelos de la realidad</i>
<i>Definición de categorías</i>	<i>Misión, estrategia, mitología, simbolismos, etc.</i>	<i>Leguaje formas de interacción y de hacer las cosas dentro de la organización.</i>		<i>Normas y políticas organizacionales. Estructuras internas.</i>	<i>Dimensión básica de la vida. Forma de actuar, en el ámbito individual. Comunicación</i>

Cuadro resumen. Autores vs. clasificación de elementos de la cultura
Autor: elaboración propia

Dentro de este marco, según, Scheinsohn, D. (1998), y la comparación entre diversos autores, la cultura corporativa cumple tres funciones generales como lo son: la integradora, la función de cohesión y la de implicancia de la persona.

La función integradora refuerza que la cultura corporativa es clave para favorecer el consenso de la gente hacia la misión de la empresa, sus metas operativas y los medios necesarios para alcanzarlas. Así, la cultura corporativa es un elemento fundamental para la articulación de las distintas orientaciones que se pueden tener dentro de las organizaciones. (Scheinson, 1998: 83).

Se puede afirmar que la cultura corporativa es la base del proyecto empresarial, determina el clima interno, mejora las condiciones para el desempeño, se convierte en un mecanismo de autorregulación y contribuye a resolver problemas internos.

Función de cohesión nos muestra a la cultura corporativa en su forma efectiva y capaz de generar el sentido de pertenencia entre los miembros de una organización. Así, la cultura puede **cohesionar internamente la organización**, logrando la identificación con sus miembros y creando el sentido de pertenencia y orgullo corporativo. Esto, es lo que Scheinson (1998) denomina **implicancia**.

Función de implicancia de la persona: para Scheinson, D. (1998), la implicancia acontece cuando existe compatibilidad y correspondencia entre el sistema de valores de la empresa y el de la persona. Involucra a los empleados con proyecto empresarial, es decir, hace converger los intereses individuales y corporativos promoviendo la interacción de valores personales con los de la empresa.

La implicancia no es más que una situación de coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores de la empresa y el de la persona.

Así, por ejemplo: el concepto de implicancia compromete la voluntad de actuar en la dirección de los objetivos y de la misión que la empresa ha fijado, entre otros.

A este enfoque, dentro de las **funciones de la cultura**, Deal y Kennedy. (1982), agrega, además, que la misma **construye identidad corporativa**, diferenciando a éstas de otras organizaciones y, procurando la coincidencia con la misión empresarial.

Asimismo, para Deal y Kennedy. (1982), la **cultura tiene tres dimensiones**, es decir, se mueve en tres ámbitos a saber: comportamiento de la gente (conductual), estructura (física) y simbólica (valores). También, tiene 3 **componentes clave** que son: la identidad corporativa (el somos), el sistema de valores corporativos (el pensamos) y la unidad estratégica (el hacemos)

Tanto Scheinsohn como Deal y Kennedy, argumentan que **la cultura organizacional** o corporativa **se puede estudiar desde la observación o diagnóstico de indicadores tales como:** la historia de la organización, la estructura y organización interna (procesos toma decisiones, políticas y recursos humanos), las elaciones jerárquicas y gestoras, el grado de cohesión y configuración corporativa (valores compartidos que reflejan fortaleza o debilidad cultural), las gestión de la comunicación interna, la disposición de espacio y ubicación geográfica (edificios, cubículos, etc.) y la imagen externa y proyección social.

2.2.2. Diversidad cultural: diferencias organizacionales

La influencia de la cultura es raramente uniforme. Solamente como individuos dentro de una cultura puede haber diferentes personalidades mientras comparten mucho en común también con grupos y organizaciones. Ese es el fenómeno conocido como “cultura colectiva”. Las organizaciones son mini-sociedades que tienen sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura. Así, una organización puede verse a sí misma como un equipo o familia. (Gareth, 1990)

La diversidad cultural impregna las organizaciones y con ello podemos encontrar varios **tipos de culturas corporativas** entre las que, Scheinsohn, D. (1997), cita como: fuertes, débiles, de cierre (Disfuncional), de apertura (funcional), entre las que se hace un cruce para su definición, en dicho trabajo. Así, la cultura débil funcional tiene pocos significados compartidos y ante la presencia de una crisis (por lo mismo que es funcional) se cree que las acciones aplicadas en otras ocasiones siguen vigentes, poniendo en riesgo a la organización.

La cultura fuerte-funcional es aquella donde los valores organizacionales muestran plena vigencia, y se generan acciones concertadas y planificadas de antemano en tiempos de crisis. Existe gran cantidad de significados compartidos, con lo cual la gente tiene una percepción homogénea y realista de la crisis y de cualquier otro evento importante.

La cultura fuerte disfuncional es aquella que se da cuando la cultura es muy arraigada a la tradición, se genera mucha resistencia al cambio. Existen significados compartidos, lo cual no necesariamente garantiza guía de acción ante presencia de una de crisis. Por esta razón. Lo tradicional prevalece.

Y por último, la cultura débil disfuncional es aquella que tiene pocos significados compartidos, lo que genera heterogeneidad en percepción de la realidad y del comportamiento de la gente. En tiempos de crisis, las personas se sienten desorientadas y responderán reactivamente por no saber cómo actuar.

Además, dentro de otro marco de ideas, según Ronald B. Adler y Janne Marquardt Elmhorst (2005), son varias las dimensiones o cualidades que los teóricos han identificado en las organizaciones, incluso a las que hacen el mismo tipo de trabajo. Entre las dimensiones para determinar si las mismas son tradicionales o modernas, podemos citar:

- Sociabilidad: habla del trato entre los empleados, trabajo en equipo e integración de los empleados como una gran familia.
- Distribución del poder y autonomía en el trabajo: hace referencia a la distancia entre el superior y el supervisado. Habla de qué tan jerárquicas o burocráticas son las estructuras.
- Grados de estructuras: hace referencia a roles y tareas bien definidas
- Premios por logros: hace referencia a esfuerzos reconocidos.
- Oportunidades de crecimiento: Tiene que ver con que la empresa promueva el desarrollo de los colaboradores a nivel profesional.
- Tolerancia del riesgo y cambio: hace referencia a la capacidad de adaptarse a los cambios y al apego a la tradición.
- Tolerancia del conflicto: hace referencia a la compatibilidad de las normas de la organización con el estilo personal del empleado.
- Apoyo emocional: hace referencia al trato de la gerencia en relación con los empleados bajo el concepto de bienestar: conocer y responder las preocupaciones del subordinado.

Bajo estas dimensiones la cultura de una organización tiene vida propia. En ella se desarrollan costumbres y rituales que perpetúan los valores de la compañía.

Así, Ronald B. Adler y Janne Marquardt Elmhorst (2005) explican las dimensiones de la cultura organizacional atadas a los modelos de organizaciones tradicionales y posmodernas. Estos factores tienen impacto en la cultura organizacional. Ambas tienen características que las definen:

- Organizaciones tradicionales:
 - Tienen especialización en las tareas
 - Estructuras rígidas
 - Flujo de información de arriba hacia abajo
 - Los empleados se identifican con sus trabajos
 - Los trabajos individuales son limitados o sin capacitación
 - Administración de arriba hacia abajo.

- Organizaciones posmodernas:
 - Difusión de tareas
 - Estructuras flexibles
 - Información muy valiosa de todas las fuentes
 - Los empleados se identifican con la compañía
 - Movilidad de equipos de trabajo y capacitación constante
 - Equipos auto administrados.

2.3. Impacto de la cultura organizacional en las empresas

La cultura produce un efecto trascendente, debido a su impacto, en el éxito de los negocios, pues si el personal sabe hacia dónde tiene que ir, asume los valores organizacionales y una conducta laboral alineada a la cultura de la empresa, estará automáticamente encaminado a alcanzar las líneas estratégicas que se ha propuesto para el negocio.

El tema de la cultura y su influencia en las organizaciones nos permite afirmar que tanto los sistemas de dirección y de control como el comportamiento individual y organizativo son, en gran parte, una expresión de la cultura vista como el resultado de la interacción de diferentes personas y grupos que presentan diferentes valores y expectativas. (Amat, 2000).

En tal sentido, se argumenta que una organización con una cultura fuerte tendrá, casi seguro, éxito ya que los valores y creencias fundamentales son compartidos y asumidos por sus integrantes.

De tal modo, éstos cuentan con una especie de brújula que orienta su acción, y con directrices para su comportamiento diario, de manera que es el espíritu, más que las reglas organizacionales, el que se observa. Esto, hace referencia a la función de la cultura como guía del comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos.

Para Mintzbert (1998), la cultura en el seno de una organización debe definir los límites, transmitir un sentido de identidad a sus miembros, facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social, puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la

organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

Así, actualmente en el campo empresarial venezolano e internacional se ha venido desarrollando y aplicando una serie de planes para el fortalecimiento y desarrollo de la cultura corporativa. La cultura corporativa es un factor capaz de diferenciar a una empresa de otra, a través de unas claras líneas de acción basadas en responder o promover -con hechos- la filosofía de gestión de una organización (visión, misión, valores: cultura corporativa).

Vemos, pues, que autores como Scheinsohn, D (1997) desde Argentina, argumentan la importancia de una buena cultura corporativa, vista como el cimiento sólido, coherente y consecuente que dirige las líneas de acción de la empresa, es decir los objetivos o la filosofía de gestión de la misma. Con ello, el objetivo de la cultura corporativa es el de cultivar; unificar o integrar.

El estudio de la cultura corporativa es pieza importante en pro de la integración de las empresas. Así, la cultura corporativa es de impacto en las empresas ya que logrará fortalecer los lineamientos en los empleados y encaminar a los mismos en los procesos para alcanzar la meta del negocio: de la empresa.

La cultura corporativa impacta – además- a favor de la integración entre los individuos que conforman las empresas, incluso, en aquellos casos de fusiones y adquisiciones. Tema que, en la actualidad, está marcando la punta de lanza de las organizaciones, inmersas en un entorno globalizado y cada vez más cambiante.

Para Pablo Cardona (2005), profesor del Instituto de Estudios Superiores de Empresa (IESE), la cultura corporativa es una unidad necesaria para la vida de cualquier organismo u organización. Con ello, Cardona ve la cultura como un elemento que refuerza; la cultura es un elemento integrante de todas las compañías.

Para Granell (1997), si la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y conductas que han resultado exitosas para una empresa, es lógico pensar que cuando la estrategia organizacional cambia, la cultura que antes había sido un apoyo puede convertirse en un obstáculo o freno. De allí que la gerencia efectiva de la cultura corporativa se considerada un elemento esencial en la implantación de una decisión estratégica.

Así, Granell menciona que hay que recordar en todas estas situaciones que “la cultura organizacional es compleja, está asociada a numerosas variables y dimensiones (estructura, gente, políticas y prácticas) y, es además, resistente al cambio. Finalmente, la cultura corporativa puede y suele ser, un agregado de subculturas desarrolladas por las diferentes unidades como respuesta a retos específicos o como simples mecanismos de adaptación ante cambios no direccionados.” (1997: 03)

Definitivamente, la importancia de la cultura organizacional es indiscutible, pues el costo de tener una población trabajadora que no entienda hacia dónde vamos, ni respete las normas puede ser enorme. Las consecuencias serían una baja de productividad, falta de interés, menos confianza, mala publicidad entre los colaboradores y pérdida de tiempo, entre otros.

Para Collao (1999) la importancia que reviste la cultura para una organización está fuera de toda duda. En primer lugar, no existe una organización sin cultura; esta puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, más o menos compartida y asumida, adecuada o inadecuada para el logro de la eficiencia y de la productividad organizacional, pero el hecho es que siempre está allí. Así, la cultura distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones, lo que quiere decir es que le confiere identidad.

La cultura organizacional en la actualidad remite a un concepto central de la vida de las organizaciones, pues es un fenómeno que se da en toda organización, cualquiera que sea su forma, tamaño o tipo. Así, ejerce una poderosa influencia en toda la organización; afecta prácticamente todo, desde quién recibe un ascenso y qué decisiones se toman, hasta la forma cómo se visten los empleados y qué deportes o actividades de integración practican.

2.4. Estudios de la Cultura Organizacional: metodologías de aproximación

En Venezuela diversos autores han investigado sobre el tema. Elena Granell (1999) fue una de las investigadoras de la cultura organizacional al hacer un trabajo de campo sobre éxito gerencial y cultura. Granell basó su metodología en cuestionarios cerrados y de selección simple sobre cultura, en entrevistas, en dinámicas de grupos y en la observación directa.

Estos modos de recolección de data, dentro de 20 organizaciones muy variadas que decidieron colaborar con el estudio emprendido por ella, le fueron de utilidad para teorizar sobre las actitudes que imperan en las organizaciones venezolanas.

También, dentro de esta misma tónica, se encuentran investigaciones como la de Santana y Araujo (2001) sobre clima y cultura corporativa, enfocada ésta en pro de fomentar la calidad, innovación, productividad y credibilidad de las empresas. Asimismo, la han estudiado en relación con la gestión del conocimiento, pero no se ha encontrado un estudio sobre la Cultura Corporativa en pro de la integración de un grupo de empresas.

Para la elaboración de estudios de este tipo, autores como Granel, (2000), Hofstede (2000) y empresas consultoras como Gester y Hay Group han trabajado con diversas metodologías que se enfocan en entrevistas o encuestas, basadas en variables de comportamiento, que buscan recoger data cualitativa y cuantitativa sobre el tema de cultura en las organizaciones.

Con ello, se ha promovido investigaciones para determinar cómo es la cultura corporativa en ciertas y determinadas empresas. Incluso, Granel y Hofstede han realizado estas investigaciones en empresas denominadas “multiculturales” por la cantidad de culturas diversas que allí imperan.

Este tipo de estudios, ya mencionados, se han hecho en trasnacionales o en distintas empresas a nivel internacional, con la finalidad de comparar resultados entre unas y otras, bajo el objetivo de analizar, concluir o teorizar sobre la diversidad cultural que impera en el área organizacional.

Así, estos investigadores han podido ver los elementos, diferenciadores y las similitudes entre las organizaciones latinas o norteamericanas, por citar un ejemplo.

Además, sus investigaciones y metodologías se han centrado en determinar –bajo estudios mucho más retadores- en qué medida la cultura actual de una empresa recompensa, promueve o apoya conductas y actividades específicas.

Dentro de esta línea de estudio podemos citar los estudios de Fleury y Freitas, que se conocen por una cita en el trabajo de Ingrid Rodríguez (2004), donde Fleury señala tres posturas diferentes frente a un estudio cultural. Así, mencionan que una investigación de este tipo se puede abordar de una forma empírica donde la investigación se va construyendo a base de resultados obtenidos y, partiendo de ellos, se formularán hipótesis y teorías.

El abordaje antropológico, según Fleury y Freitas, también es usual para estos estudios donde el investigador va al campo con un referencial teórico ya elaborado, que se podrá modificar o adaptar a la realidad. Para dichos autores, la postura clínica se basa en una investigación liderada, también, bajo un referencial teórico previo, pero esta investigación parte de una demanda de la organización por la necesidad de estudiar su cultura.

Asimismo, Fleury y Freitas (citado por Rodríguez, 2004), ve como una forma de fácil identificación de la cultura, la investigación de la misma a través de los elementos que la componen: valores, creencias y supuestos, rituales y ceremonias, historias y mitos, tabúes, héroes, normas y procesos de comunicación.

En tal sentido, ahondar en la cultura de una empresa a través de los elementos que la componen es tarea que ya ha sido recorrida por autores en el tema. Así, enfrentarse con una cultura de la organización es descubrir aspectos vivos del proceso de la construcción de esa realidad organizacional que hemos denominado cultura empresarial.

Este modo investigativo se refiere, como acota Santana y Araujo (2001) en su investigación sobre clima y cultura, al estudio de las formas culturales, esto es, las entidades observables tales como: los símbolos, el lenguaje, las prácticas, los relatos, entre otros a través de los cuales los miembros de una organización expresan su cultura que, bajo este enfoque se puede medir de forma cualitativa, vía entrevistas o bajo el modo de la observación diagnóstica.

“...De tal manera el investigador puede, observando las costumbres, los símbolos, los rituales, las normas, etc., identificar los antecedentes y las consecuencias de dicha cultura, lo que se conoce como el enfoque *etic*, que da una variable funcional a la cultura”. (Santana y Araujo, citando a Smircich, 1983).

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

3.1. Historia del Grupo de Empresas Econoinvest

Desde su nacimiento, Econoinvest Capital, S.A (Grupo de Empresas Econoinvest) es un holding financiero –de capital 100% nacional- que se consolida en el año 2005 con la incorporación de Seguros Carabobo, C.A (con 51 años de experiencia en el ramo asegurador). Su otra compañía aliada es Econoinvest Casa de Bolsa, C.A (con 11 años de experiencia bursátil) y, como brazo ejecutor de los asuntos de responsabilidad social empresarial, llevadas para potenciar el compromiso del Grupo de Empresas, está La Fundación para La Cultura Urbana (con 6 años de operación) en pro de construir ciudadanía.

El trabajo especial de grado se desarrolló en el contexto del Grupo de Empresas Econoinvest debido a que es una compañía amplia y de trayectoria que, actualmente, integra tres empresas de distintos ramos, lo que hace su estudio mucho más interesante.

Además, esta organización está pasando por un proceso de integración (entre Econoinvest Casa de Bolsa, Seguros Carabobo y La Fundación para La Cultura Urbana) que nos dio pie para levantar una investigación que determinó los elementos de la cultura corporativa del Grupo de Empresas Econoinvest que deben consolidarse de cara a favorecer la integración de la organización, en este proceso de fusión que en cierta medida afecta, también, al clima organizacional, pues aún hay diferencias en los procesos y en las estructuras, entre las distintas compañías que integran a este *holding* financiero.

La integración es lo que demanda hoy día la empresa como punto principal para actuar en pro de la unidad de las compañías que conforman el Grupo. Esta necesidad de integrar nace de la compra de Seguros Carabobo por Econoinvest Casa de Bolsa, en el año 2005. Desde esa fecha comienza lo que se llama, hoy, Grupo de Empresas Econoinvest, o Econoinvest Capital, S.A que es la marca madre que respalda a las tres compañías.

Según Herman Sifontes (2006), Presidente Ejecutivo del Grupo de Empresas Econoinvest, esta compra surgió por la visión de los socios, de lograr una compañía sólida que pudiera ofrecer productos financieros a sus clientes, no sólo del área del Mercado de Capitales, sino también del ramo asegurador venezolano y de la cultura que se vislumbra positivamente gracias al posicionamiento de La Fundación para La Cultura Urbana, ente de responsabilidad social tutelado por el Grupo.

De esta filosofía de integración, que maneja la empresa, se están ejecutando planes de integración como la homologación de políticas, estructuras, capacitación e ingresos salariales, e incluso el desarrollo de las ventas cruzadas, entre los clientes de las tres compañías, de los distintos productos que éstas ofrecen. Esto ha ampliado el abanico de clientes del Grupo de Empresas Econoinvest que suman más de 136 mil, Según documentos institucionales como la Memoria y Cuenta del Grupo de Empresas Econoinvest (2006-2007).

Según la Memoria y Cuenta de la empresa (2006-2007), el Grupo de Empresas Econoinvest cuenta con 713 empleados distribuidos en cada una de las empresas del Grupo. Seguros Carabobo cuenta con 432 empleados, distribuidos en 16 sucursales; la Fundación cuenta con 10 empleados y Econoinvest Casa de Bolsa con 301.

Por su parte, Econoinvest Casa de Bolsa, C.A es fundada en marzo de 1996 por un grupo de profesionales del área y, La Fundación para la Cultura Urbana fue creada en el año 2001, con el objetivo de divulgar y fomentar la reflexión crítica en torno a las manifestaciones culturales que atañen a la ciudad, a lo urbano, a través de un espacio editorial y promocional que incursiona en áreas tan variadas como la literatura, la música, la fotografía, la arquitectura y el urbanismo, las ciencias políticas, la historia y la memoria.

Seguros Carabobo, C.A. nació en el año 1955 y, en el año 2005, a raíz de la compra, incursiona en el sector de seguros con una visión que permitiese ofrecer al mercado venezolano una amplia variedad de productos y servicios de forma integral para satisfacer las necesidades de inversión y servicio de los clientes.

Con ello, el Grupo de Empresas Econoinvest marcó el inicio de una nueva etapa para sumar historias y fortalezas. Este nuevo periodo está marcado, hasta la actualidad, por múltiples esfuerzos que encaminan a la organización hacia una integración.

3.2. Cultura corporativa y algunos rasgos de las empresas que conforman al Grupo

La cultura de una organización se forma a partir de una serie de elementos (sus valores, creencias, ritos, rituales y héroes) que existen en una compañía sobre cuestiones ligadas a cómo es la empresa. El Grupo de Empresas Econoinvest no escapa a esta afirmación ya que, como toda organización, posee una forma de hacer las cosas, que está fundamentada en los principios que se presentan a continuación.

Desde el punto de vista de “la Cultura y Filosofía de Gestión, encontramos que en el Grupo de Empresas Econoinvest hay un estado actual donde se observan, claramente, la Misión, Visión y Valores de cada una de las compañías que conforman al Grupo, porque son empresas que tienen negocios completamente distintos y, por esto, tienen sus líneas de actuar de forma individual. Además, se identifican valores que son compartidos entre la Casa de Bolsa y la Aseguradora”. (Martins, González y Texeira, manuscrito no publicado 2007: 13). *

La Fundación para la Cultura Urbana se entiende como un brazo ejecutor de Responsabilidad Social del Grupo de Empresas Econoinvest (GEE) y, por lo tanto no se ve completamente engranada con lo que es el negocio en sí, de la Casa de Bolsa o la Aseguradora. Sin embargo, los programas de la Fundación son aceptados como acciones tuteladas por El Grupo de Empresas; lo que da una imagen muy positiva de la Corporación ante las audiencias.

* Es importante resaltar que el estudio al que se hace referencia de (González, Martins y Texeira) fue hecho con la finalidad de realizar un plan integrado de comunicación. Esta investigación a la que se hace referencia sólo tuvo un alcance diagnóstico de las mismas en cuanto a sus canales de comunicación y la documentación de la filosofía de gestión del Grupo de Empresas.

Es importante resaltar que cada una de las empresas que conforman al Grupo Econoinvest tiene sus valores, su visión y misión, claramente definidos, como se muestra a continuación:

3.2. 1. Econoinvest Casa de Bolsa, C.A

Misión, Visión y Valores de la Organización:

En Econoinvest Casa de Bolsa, C.A la misión, visión y valores de la organización según portal web institucional, están alineados a su filosofía de gestión y, rezan lo siguiente:

Misión:

“Somos una empresa de carácter financiero orientada a satisfacer en forma integral las necesidades de inversión y de servicio de nuestros clientes en un mundo globalizado. Tenemos una vocación de permanencia que, conjuntamente con los principios de ética, honestidad y apego a la legalidad, nos comprometen a ofrecer la máxima calidad en productos y servicios, logrando a la vez un justo beneficio para empleados y accionistas.”, Según documentos institucionales como la Memoria y Cuenta del Grupo de Empresas Econoinvest (2006-2007).

Visión:

“Ser reconocidos por nuestros clientes como el proveedor integral de servicios financieros que mejor cumple con sus requerimientos de inversión, a través de un recurso humano capacitado y tecnología de punta, procurando un crecimiento sostenido y responsable.”, Según documentos institucionales como la Memoria y Cuenta del Grupo de Empresas Econoinvest (2006-2007).

Valores:

Según la Memoria y Cuenta del Grupo de Empresas Econoinvest (2006-2007) pudimos encontrar los valores de Econoinvest Casa de Bolsa:

- **Permanencia:** tenemos un sentido estratégico y de desarrollo sostenible del negocio, con visión a largo plazo.
- **Logro:** sentido de autorrealización. Estamos comprometidos en ser los mejores en nuestro negocio, y nos mueve un fuerte entusiasmo por la obtención de óptimos resultados.
- **Ética:** actuamos consecuentemente a conciencia. Mantenemos las promesas y los compromisos adquiridos con profesionalismo, como guías permanentes en la prestación de nuestros servicios. Valoramos, decidimos y actuamos con coherencia, buscando que prevalezcan los intereses comunes en lugar de los particulares.

- **Vocación de servicio:** conocemos las necesidades, sentimientos y expectativas de nuestros clientes para desarrollar y aplicar propuestas de valor encaminadas a incrementar su satisfacción. Buscamos activamente las oportunidades para optimizar nuestros productos y servicios, y generar así nuevos negocios. Atendemos a los clientes de manera eficaz, manteniendo en todo momento un comportamiento diligente y correcto para maximizar la credibilidad y prestigio de la empresa y sus empleados. Unimos talentos y esfuerzos para el logro de objetivos comunes, escuchamos a todos con atención, valoramos la diversidad de opiniones y mantenemos relaciones de confianza.
- **Integridad:** actuamos apegados a la ética y honestidad. Hacemos lo correcto y fundamentamos las respuestas en datos e información fidedigna.
- **Legalidad:** compartimos una visión que nos compromete a brindar transparencia en cada una de nuestras áreas de acción, siempre regidos por un marco legal.
- **Trabajo en Equipo:** tenemos la clara convicción que una compañía es sólida por la gente que la integra. Por esta razón, trabajamos continuamente para construir una organización de alto desempeño, con una visión y responsabilidades claras donde las personas y los equipos de trabajo sean reconocidos por los resultados alcanzados.

Asimismo, por su parte Seguros Carabobo también cuenta con una clara definición de estos elementos culturales:

3.2.2. Seguros Carabobo, C.A

Misión, Visión y Valores de la Organización:

La misión, visión y valores de Seguros Carabobo, según Memoria y Cuenta del Grupo de Empresas Econoinvest (2006-2007), rezan lo siguiente:

Misión:

- Mantener altos estándares mediante el mejoramiento continuo de procedimientos y sistemas.
- Desarrollar capacidades para atender las necesidades específicas de cada región con el fin de profundizar nuestra excelencia y agilizar el servicio.
- Enfrentar con entusiasmo y agilidad los retos y compromisos que la dinámica del mercado asegurador impone.
- Contratar y retener al mejor Recurso Humano, apoyándolo y desarrollándolo para ser cada vez mejores profesionales.
- Ajustar nuestra conducta a principios de moral y ética comercial, de una economía abierta y de mercados competitivos.
- Asumir nuestra cuota de responsabilidad con Venezuela.

Visión:

Ser reconocidos como la Empresa más rentable de la Industria Aseguradora Venezolana, sirviendo a nuestros clientes con los más altos niveles de calidad y con una clara posición de liderazgo.

Valores:

- **Gente de Seguros Carabobo, C.A:** nuestra gente constituye el activo más importante. Por eso incorporamos a la empresa solamente personas de alta calidad humana y profesional, promoviendo su constante mejoramiento, reconociendo y recompensando el éxito.
- **Pasión por Ganar:** estamos comprometidos en ser los mejores en nuestro negocio y nos mueve un fuerte entusiasmo por lo óptimo, y por el logro de los mejores resultados.
- **Liderazgo:** compartimos una Visión, que nos compromete a lograr resultados de liderazgo, en cada una de nuestras áreas de acción. Gerenciamos nuestros recursos, enfocándolos en objetivos y metas subordinadas a estrategias ganadoras.
- **Integridad:** actuamos con honestidad y franqueza con nosotros mismos, con nuestros clientes y con toda la gente que interactúa con la empresa. Hacemos lo correcto y fundamentamos las respuestas en datos y en información fidedigna, teniendo siempre presente los valores de la compañía.
- **Confianza:** tratamos con respeto y lealtad a nuestros compañeros de trabajo, clientes y proveedores, y de esta misma forma aspiramos ser tratados. Trabajamos en un ambiente de confianza en la capacidad y en las mejores intenciones de la gente.

- **Responsabilidad:** aceptamos la responsabilidad de manejar los activos, recursos y relaciones institucionales de la empresa, tratándolos como nuestros. Estamos comprometidos a optimizar sistemas y procedimientos, ayudando a todos a mejorar su efectividad y buscando el éxito de la empresa.
- **Cooperación:** estamos convencidos que el éxito se logra con equipos eficientes, con un fuerte sentido de cooperación y sintiéndonos todos socios de nuestra empresa.
- **Justicia:** nos mueve un fuerte sentido de justicia, donde la equidad prevalece en las actuaciones con nuestros clientes, compañeros y proveedores.
- **Excelencia en el servicio:** trabajamos con total compromiso con los más altos niveles de excelencia en nuestros productos y servicios. Mantenemos una política de puertas abiertas que propicia la comunicación a cualquier nivel en el momento oportuno.

En cuanto a la Fundación para La Cultura Urbana su filosofía organizacional se enfoca a:

3.2.3. Fundación Para la Cultura Urbana.

Misión, Visión y Valores de la Organización:

En la Fundación las acciones están sustentadas sobre los pilares de la misión y visión. Sin embargo sus valores no están escritos aún:

Misión:

“Ser una institución que impulse la reflexión y la crítica positivas alrededor del tema de la ciudad –considerada, ésta, como un complejo fenómeno cultural. Además, buscamos ofrecer un completo catálogo de productos y actividades, destinados a fomentar el conocimiento profundo de los diversos aspectos que componen lo urbano: la arquitectura, la sociología, la literatura, la tradición, el periodismo, la historia, las ciencias políticas, el urbanismo, entre otros”. Según folleto institucional de la Fundación para La Cultura Urbana (2006).

Visión:

“Crear espacios para el pensamiento de las temáticas culturales: un espacio en el que la ciudad puede ser pensada como una construcción posible, y no como una realidad ineludible. Dando cabida, además, a perspectivas lúdicas, novedosas y profundas en torno a ello, mediante un programa de promoción cultural que descansa principalmente en cinco grandes áreas de interés: editorial, musical, fotográfica, audiovisual y estudios”. Según folleto institucional de la Fundación para La Cultura Urbana (2006).

Sin embargo, a modo de cierre, se debe mencionar que, en la fase diagnóstica hecha a la organización, aún no se encuentra –pública y documentada- una misión, ni visión, ni valores del Grupo de Empresas Econoinvest. Por ello, se ve como positiva la existencia de una filosofía grupal -como herramienta “paraguas”- para lograr la integración que se busca, desde hace dos años, en el Grupo, con la compra de Seguros Carabobo, C.A.

Se puede acotar, que se observan claramente valores compartidos entre las distintas compañías del Grupo por lo que a este nivel del estudio se pudiera afirmar que el Grupo de Empresas Econoinvest practica una cultura basada en la transparencia y la equidad tanto de cara a los empleados como a los clientes y demás públicos involucrados.

También, es importante decir que la filosofía del Grupo de Empresas Econoinvest es transmitida por varios medios de comunicación. Estos canales son de utilidad para transmitir los planes estratégicos de la empresa.

Según documentos institucionales como la Memoria y Cuenta del Grupo de Empresas Econoinvest (2006-2007), en la organización cuentan con un amplio número de canales y herramientas de comunicación – en este caso se describen las internas- que permiten informar, sobre la filosofía de gestión y avances del Grupo.

En cuanto a los **canales de comunicación interna**, diagnosticados, para este estudio podemos describir los siguientes, tanto para Seguros Carabobo, como para la Fundación y Econoinvest Casa de Bolsa:

- **Correos electrónicos al personal:** Por medio de correos electrónicos enviados al personal, se logra comunicar actividades o mensajes importantes para los empleados. El alcance de estos mensajes es inmediato por la rapidez que alcanza su difusión. Los comunicados salen de los buzones de correos de la línea directiva o de los vicepresidentes, con previa aprobación de la Junta. (Ej.: pago adelantado de utilidades, fallecimientos, etc.)

- **Boletín Enlace (electrónico):** Enlace es un boletín informativo para los empleados del Grupo de Empresas Econoinvest. Realizado por las Gerencias de Comunicaciones y Mercadeo, esta herramienta reseña las actividades pasadas, así como invitaciones a actividades futuras. Muestra, mes a mes, la cara o logros de una unidad de negocio del grupo. También, hay un editorial y notas de interés general (Ej.: nuevos ingresos, donaciones, eventos, etc.)
- **Intranet:** En la Intranet se publica la información o documentación compartida como políticas de gestión por departamentos, planillas de solicitud de beneficios, formatos de uso común, noticias de Econoinvest, información de Econoinvest en los medios de comunicación (entrevistas a directores), reseñas o invitaciones a eventos, cumpleaños del mes, nuevos ingresos, nacimientos, graduaciones, buscador o directorio de empleados, clasificados, entre otros. El contenido es vigente y cambia de forma diaria o semanal.
- **Carteleras informativas:** Ubicadas en los pasillos de los pisos, las carteleras buscan comunicar, en un formato visual atractivo y accesible, a todos los empleados el resumen de las actividades mensuales. Va muy alineado al contenido del boletín, pero al alcance de todos, pues hay personal que no tiene computadores, como lo son los motorizados.
- **Campañas comunicacionales:** Son llevadas a cabo en toda la organización cuando se quieren promover o difundir actividades de interés para los públicos internos de la organización. Para las campañas se usan distintas piezas comunicacionales como afiches, volantes, dípticos, pendones, tarjetas electrónicas, material POP, protectores de pantallas, banner en Intranet, rotulados de ascensores,

entre otros, para divulgar por ej.: las Jornadas de Salud, Campaña de ahorro de papel, campaña de valores, etc. También tenemos pendones y *stand* institucionales que ubicamos en lugares internos y externos para reforzar la imagen corporativa.

Entre los canales de comunicación interna, diagnosticados, hay una serie de eventos que se hacen con fines comunicacionales pero que ya –a la fecha- son **ritos** en el Grupo de Empresas Econoinvest, tanto para Seguros Carabobo, como para la Fundación y Econoinvest Casa de Bolsa:

- ***Cara a cara:*** Es un espacio que abre la organización, cada seis meses, con el fin de comunicar y celebrar los logros del semestre. Además, es un momento ameno de socialización que ha permitido la integración de empleados de las distintas áreas con los directivos de la organización. El momento es amenizado con brindis y música (ej.: celebración del éxito alcanzado en la colocación de acciones de la Electricidad de Caracas; entrega de botones a empleados)
- ***Conversando con nuestros directores (en el marco de desayunos o almuerzos):*** Su objetivo es dialogar sobre la empresa, planes y otros asuntos de corto y largo plazo, así como conocer las impresiones mutuas sobre ella, sus actividades y proyectos. Busca, también, sembrar mensajes como la meritocracia, el mejoramiento continuo. Es un espacio para la comunicación interna. En ella participan los directores y empleados en grupos de ocho que se van rotando. Esto es anual (ej.: comunicar las líneas de acción para el 2008, comunicar el Plan Empleado Accionista, donde todos pudimos comprar acciones de la empresa, etc.)

- ***Encuentros con las fuerzas de ventas:*** Tiene una periodicidad semanal. Invitados para mantenerse actualizados, entre vendedores, analistas y directores, en cuanto a los instrumentos de inversión, situación y tendencia del Mercado. Los especialistas muestran sus informes a fin de alinearnos y mantener actualizados a los clientes.
- ***Sesiones de integración gerencial y planes de incentivo:*** Se realizan en función de facilitar el proceso de fusión, con Seguros Carabobo, se involucran a los Gerentes del Grupo de Empresas Econoinvest, a fin de que se conozcan y se desarrollen líneas de acción en equipo. Por lo general tienen invitados que hablan sobre el tema y desarrollan las dinámicas de trabajo. Se hacen de forma trimestral.
- ***Gira de directores:*** Con la fusión de Seguros Carabobo se estableció que un directivo visite a los empleados en las oficinas regionales para llevarles los mensajes de integración y estén al tanto de los nuevos planes. Se hace de forma anual.
- ***Concursos con los empleados:*** Desde el 2006 el Grupo de Empresas ha llamado a concurso a sus empleados. Esto a modo de integración une a los colaboradores a participar en estas logísticas desarrolladas por la Fundación donde los trabajadores deben dar “100 ideas para Econoinvest” ó “100 ideas para tu ciudad”. Esto también, va aunado al llamado a participar en los talleres que dicta la Fundación para La Cultura Urbana.

- **Entrega de reconocimientos:** en el mes de diciembre se reconocen a los empleados con más de 5 y 10 años de servicio en el Grupo de Empresas. Asimismo, en dicho acto público, se entrega el pin de Grupo a aquellos cuya historia organizacional también data de los inicios –antes de la compra- de Seguros Carabobo. El lema: “se unen esfuerzos, se suman historias”. Se reconoce toda esa trayectoria a los colaboradores.
- **Actividades deportivas:** En el Grupo de Empresas Econoinvest se promueven estilos de vida saludables, entre los colaboradores. De allí la creación de equipos deportivos de diversas disciplinas que desarrollan campeonatos con otras casas de bolsa o compañías de seguros. En estas actividades participan los empleados de las tres empresas bajo un mismo equipo que represente a el Grupo.
- **Voluntariado interno:** Su objetivo es motivar la responsabilidad social en el Grupo a través de equipos de empleados auto-gestionados que se organizan para – en nombre del Grupo de Empresas- hacer acciones sociales.
- **Fiesta decembrina y otras celebraciones:** caracterizadas dentro de los programas sociales internos el Grupo de Empresas Econoinvest ha motorizado un gran número de actividades de integración que, desde el 2006 a la fecha ya, los desayunos decembrinos, la fiesta de fin de año y el Santa para los chicos, son tradiciones dentro de la cultura del Grupo, según considera Fuenmayor, Zulay, Gerente de Desarrollo Organizacional. (Entrevista personal, 18 de diciembre de 2008).

Bajo el lema: “*Elevando la Calidad de vida de nuestro personal*”, el Grupo fomenta un ambiente de trabajo digno para los trabajadores. La equidad y la igualdad de oportunidades actúan como principios guía en esa relación, procurando satisfacer diferentes necesidades más allá de las obligaciones contractuales y legales, y desarrollando diferentes iniciativas que procuran la conciliación de su vida laboral y familiar. (Fuenmayor, Zulay. Entrevista personal, 18 de diciembre de 2008).

Según Fuenmayor, dentro de este sentir podemos resaltar actividades tales como: concierto, fiesta y desayuno de Navidad y Fin de Año, programas deportivos promovidos u organizados por la empresa donde se incluyen los juegos regionales de Seguros Carabobo, la formación de un equipo de futbolito, softball y maratonistas, la celebración a nivel nacional del día de las madres, el padre y el día del niño cuya finalidad es homenajear a los agasajados en el Grupo de Empresas Econoinvest. Son momentos oportunos para compartir en un ambiente de integración.

Entre los **héroes** organizacionales, se identificaron –a raíz de las entrevistas al personal con criterio de antigüedad- a los socios fundadores (ver capítulo V)

- ***Econoinvest Casa de Bolsa***: destacan el Sr. Gabriel Osio y el Sr. Herman Sifontes.
- ***Seguros Carabobo***: destaca por su liderazgo en el proceso de la compra y del desarrollo del nuevo Carabobo, el Sr. Jesús Quintero.
- ***Fundación para La Cultura Urbana***: destaca el Sr. Rafael Arriaz por ser el fundador de la Fundación y lograr la alianza con el Grupo de Empresas Econoinvest, ente que tutela a la Fundación.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. La estrategia de la realización de estudio

Este trabajo se basó en una investigación documental. Para él se aplicó la técnica de la entrevista a profundidad, hecha a un grupo de trabajadores de las distintas empresas que conforman al Grupo Econoinvest, desde la línea directiva hasta el personal base, bajo el criterio de antigüedad en la empresa.

Asimismo, esta investigación es documental porque se estudió el problema con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza.

A través de la documentación se recopiló la información sobre cultura corporativa, con apoyo en trabajos previos, información, datos y documentos divulgados, previamente, por la empresa que es objeto de estudio.

Para alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación se llevó a cabo la siguiente estrategia que recogió las siguientes tareas:

1. Revisión de la filosofía de Gestión del Grupo de Empresas Econoinvest.
2. Diagnóstico y descripción de los elementos de las culturas organizacionales de cada una de las empresas que conforma El Grupo de Empresas Econoinvest.
3. Realización del desarrollo teórico de la investigación para la identificación de los conceptos clave y estrategias de aproximación al objeto de estudio.

4. Diseño del instrumento que permitió la recolección de los datos para el estudio de los elementos de la Cultura Corporativa del Grupo de Empresas Econoinvest que, deben estar presente en pro de la integración.
5. Se seleccionó y se determinó las personas a entrevistar.
6. Análisis de los resultados del trabajo que, permitieron identificar y recopilar los elementos de la cultura corporativa del Grupo de Empresas Econoinvest que conviene consolidar para favorecer la integración.
7. Se determinó la misión, visión y valores del Grupo de Empresas Econoinvest, a partir de la similitudes entre las entrevistas a parte de la Junta Directiva
8. Se comparó los elementos de cada una de las empresas que conformar el Grupo de Empresas Econoinvest.
9. Se identificó y recopiló los elementos de la cultura corporativa del Grupo de Empresas Econoinvest que conviene consolidar para favorecer la integración en la Organización.

4.2. Técnicas para la recolección de la información

La técnica utilizada para la recolección de datos en pro de esta investigación fue la entrevista directa o a profundidad.

La entrevista a profundidad: se haya entre los extremos de las entrevistas estructuradas y las completamente desestructuradas y por ello también recibe el nombre de entrevista semiestandarizada. El entrevistador posee una lista de *ítems* o temas que desea cubrir, pero carece de un cuestionario estandarizado que guíe el orden y contenido de las preguntas. (Berganza y Ruíz, 2005)

La entrevista, como instrumento de recolección de información, fue utilizada para este estudio ya que nos permitió conocer información institucional, determinar rasgos de la cultura corporativa de la empresa, identificar su filosofía de gestión, cultura corporativa y, el sentir de los directores, socios-fundadores y personal con más de 5 y 10 años de antigüedad en el Grupo de Empresas Econoinvest.

4.3. Instrumentos para la recolección de la información

Entrevista semi-estructurada

La entrevista se basó en el siguiente formato de preguntas clave, que guiaron el curso de la conversación a fin de recolectar la información sobre percepciones, experiencias, observaciones y comparaciones requeridas para la investigación. La lectura de las transcripciones de las entrevistas permitió la construcción de los capítulos de análisis, bajo el criterio de agrupar las opiniones de los entrevistados, que nos permitieron identificar los elementos

de la cultura corporativa del Grupo de Empresas Econoinvest como factor de integración para la organización.

La entrevista se aplicó a un representante de la Junta Directiva de cada una de las empresas que conforman al Grupo de Empresas Econoinvest y a empleados con criterio de antigüedad en la empresa (más de 5 y 10 años de servicio).

- **Sr. Jesús Quintero**, Presidente Ejecutivo de Seguros Carabobo. Economista y Contador Público de la Universidad Santa María. Cuenta con diversas especializaciones en el área de Mercado de Capitales y Seguros. Con más de 18 años de experiencia en manejo de cartera de clientes naturales y jurídicos, lideró la compra de Seguros Carabobo, C.A en el año 2005. Para la fecha, ya era parte de los socios fundadores de Econoinvest Casa de Bolsa. El Sr. Quintero es pieza importante en la integración de ambas compañías.
- **Sr. Gabriel Osío**, Presidente de la Junta Directiva del Grupo de Empresas Econoinvest. Con más de 17 años de experiencia en los temas de renta fija y variable, el Sr. Osío es fundador de Econoinvest Casa de Bolsa. Es egresado de la Universidad Católica Andrés Bello, bajo el título de Administrador Comercial. Actualmente, también es presidente de la Asociación Venezolana de Casas de Bolsa. Osío es parte de la empresa desde sus inicios en 1991, desde que la idea de una Casa de Bolsa era parte de su imaginario.
- **Sra. Gabriela Lepage**, Gerente de Comunicaciones de La Fundación para La Cultura Urbana. Egresada de la Universidad Central de Venezuela en el área de Letras. Es vocera de la Fundación por su rol divulgativo en medios de comunicación social.

- **Sra. Zulay Fuenmayor**, educadora con especialización en Desarrollo Organizacional, Desde el año 2006 es Gerente de Desarrollo Organizacional del Grupo de Empresas Econoinvest, siendo así una figura fundamental en los planes de integración, comunicación, bienestar y desarrollo en pro de la organización. Ha impulsado políticas de integración como la homologación de beneficios para todos los empleados del Grupo de Empresas.

- **Sra. Cilia Quijada**, Asistente del área de Administración de Econoinvest Casa de Bolsa. Tiene más de 10 años dentro de la empresa. Inició cuando el Grupo de Empresas Econoinvest apenas sólo era un piso de la Torre Mene Grande. La Sra. Quijada es referencia del crecimiento de la organización, sus costumbres y valores por tener más de 11 años trabajando para la Empresa.

- **Sr. Fernando Ferreira**, Gerente Regional de Seguros Carabobo. El Sr. Ferreira es referencia del crecimiento del cambio de Seguros Carabobo, luego de la compra. Él conoce muy bien –debido a sus 11 años de servicio dentro de la empresa- las costumbres y valores de esta empresa de más de 50 años de existencia.

4.3.1. Modelo de entrevista semi-estructurada:

Estimado (a),

Requiero de unos minutos de su tiempo para entrevistarle con el objetivo de recoger información, que será tratada con fines educativos, sobre el Grupo de Empresas Econoinvest para la elaboración del Trabajo Especial de Grado que me acreditará como especialista en Comunicación Organizacional.

Las preguntas versaron sobre la cultura corporativa del Grupo de Empresas Econoinvest como factor de integración de la organización. Estas Preguntas apuntaron a identificar los valores, ritos, rituales, héroes, elementos corporativos y redes culturales del Grupo de Empresas Econoinvest. Así, bajo una lista de temas, redactados a modo de preguntas, se destacaron las siguientes *intens*:

- ¿Hay costumbres en esta empresa? ¿Cuáles son esos ritos que los diferencian o los aglutinan como organización. Cómo son: características, valores, ritos y creencias en Econoinvest Casa de Bolsa, Seguros Carabobo y la Fundación para la Cultura Urbana?
- Cuáles son esos valores corporativos que los cohesionan, es decir, valores compartidos que reflejan fortaleza o debilidad cultural.
- ¿La empresa tiene una historia? ¿Es conocida y compartida entre los que hacen vida organizacional?
- ¿Qué rasgos los definen. Cómo son los procesos y políticas internas. Cómo es el modo en que hacen las cosas. Qué técnicas usan?

- ¿Cómo son las relaciones que se establecen en el Grupo de Empresas Econoinvest? ¿dominación, armonía o sumisión?
- ¿Bajo qué valores se fundamenta el negocio o la operatividad de la empresa?
- ¿En qué son similares las 3 empresas del GEE y en qué no?
- ¿Cómo entiende la Cultura del Grupo de Empresas Econoinvest?
- Siente que el GEE es compartido y vivido por todos.
- ¿La integración entre empresas existe? ¿Se ha hecho algo, Qué?
- ¿Qué sería lo más importante del ser parte del GEE, qué se debe resaltar para lograr la integración entre las empresas que conforman al Grupo?

CAPÍTULO V. LA CULTURA CORPORATIVA DEL GRUPO DE EMPRESAS ECONOINVEST

5.1. Filosofía de Gestión del Grupo de Empresas Econoinvest

El indicar la filosofía de Gestión del Grupo de Empresas Econoinvest, responde a uno de los objetivos específicos de este trabajo especial de grado sobre cultura corporativa.

En capítulos anteriores, donde esbozamos la parte diagnóstica del Grupo de Empresas, nos percatamos de que cada una de las compañías que lo conforman tiene claramente definidos sus creencias y valores. Hay muchos valores comunes en cada una de ellas, como lo son el trabajo en equipo, el trabajo apegado a la legalidad, la calidad del servicio, orientación al logro, la integridad y la capacidad de innovar.

Estos valores -ver tabla número 2- son los que imperan congruentemente en la Casa de Bolsa, en la Aseguradora y en la Fundación. Pero, sin embargo la visión de permanencia pareciera imperar sólo para el negocio de la Casa de Bolsa, mientras que la trascendencia lo es para la Fundación para la Cultura Urbana y el liderazgo, para la empresa de Seguros.

TABLA 2. Valores en los que se fundamenta la cultura corporativa del Grupo de Empresas Econoinvest.

Econoinvest Casa de Bolsa	Seguros Carabobo	Fundación para La Cultura Urbana
Permanencia		Permanencia en el colectivo
Logro	Ganar	Logro
Ética	Confianza	Responsabilidad
Vocación de Servicio	Calidad de servicio	-Servicio -Calidad
Integridad	Integridad	
Legalidad	Justicia	
Trabajo en equipo	-Cooperación -Gente -Liderazgo	

Cuadro resumen. Valores complementarios de la cultura corporativa de las empresas que conforman el Grupo Econoinvest.

Autor: elaboración propia.

De igual modo, al entrevistar a parte de la Junta Directiva del Grupo de Empresas Econoinvest, pudimos recoger – gracias a las similitudes de los testimonios- lo que es la Filosofía del Grupo de Empresas Econoinvest. Ésta es el paraguas que, desde el sentir de la presidencia, aglutina a todos los colaboradores como parte de un mismo Grupo. Además, esta filosofía es la brújula que debe enfocar día a día las acciones de cada uno de los negocios.

Para el Sr. Jesús Quintero, Presidente Ejecutivo de Seguros Carabobo (conversación personal, 21 de noviembre de 2008) agregó que “todo tuvo que unificarse, desde la compra, bajo unos valores que se enfocaron en la transparencia y en el lenguaje común del ahorro y la inversión” (...) pues mientras unos colaboradores hablaban de primas cobradas en los seguros, otros hablaban de acciones en bolsa y el resto de la conciencia de los ciudadanos por lo urbano”.

Quintero afirma que “el reto fue la unificación del lenguaje bajo la idea de que todos hablaran de fomentar el ahorro y la inversión que, a la larga es la esencia de nuestros negocios, es decir del *holding*”. (...) “Estos sentires son los que imperar en todo el Grupo de Empresas Econoinvest, pues es lo que baja desde la dirección. Es nuestro sentir como directivos tanto para la Casa de Bolsa, como para la Aseguradora y la Fundación”. (...) “es de allí donde salen nuestros *slogan*: de cara a la confianza e invirtiendo se crece, pues eso es el resumen de nuestra visión –imperante- en este negocio”.

La fortaleza del Grupo de Empresas y su filosofía de gestión, en resumen, gracias a lo esbozado por los testimonios de los entrevistados y sus similitudes de opiniones y respuestas se debe categorizar en el marco del compromiso y transparencia ante los públicos.

“Nuestra fortaleza es el compromiso y la transparencia ante nuestros públicos, incluso a través de la cultura urbana. Así se ve la solidez de nuestra empresa y se nota que nuestras inversiones están y permanecen. La idea es que se vea el sentir de que estamos para quedarnos para trascender y dejar huella en el colectivo”. (Jesús Quintero, conversación personal, 21 de noviembre de 2008)

Con esa creencia de ser una institucionalidad que trasciende, el Sr. Gabriel Osio, Presidente de la Junta Directiva del Grupo de Empresas Econoinvest, en entrevista personal (01 de diciembre de 2008) expresa que “desde los orígenes, el negocio ha sido fundamentado en la transparencia. Este ha sido el sustento y el valor diferenciador de este Grupo de Empresas”.

“Esa transparencia es pensada de cara a nuestros empleados, clientes, acciones y hasta de cara a la sociedad –con nuestra visión de fomentar la cultura del ahorro y la inversión. En nuestra ética empresarial está el trabajar con apego a las normas y con un trato personal a cada uno de nuestros clientes, contando con un personal desarrollado, innovador y profesional –al cual le permitimos crear- para que esta empresa tenga trascendencia en el tiempo”. (Gabriel Osio, conversación personal, 01 de diciembre de 2008)

Osio agrega que esa transparencia es tanto hacia adentro como hacia afuera; lo que hace que el trato con los colaboradores sea parte importante del negocio. Para la directiva el crecimiento profesional de cada uno de sus empleados es de gran importancia. Para Osío, el Grupo de Empresas es innovador y marcador de pautas y esto es gracias a que los mismos tienen una visión estratégica que les ha permitido adaptarse a los cambios.

La Responsabilidad Social, para Osio, es importante en el Grupo de Empresas Econoinvest. De allí el hecho de tutelar a una Fundación como lo es la Fundación para La Cultura Urbana, que también ha ayudado a crear conciencia ciudadana.

“Asimismo, el hecho de crear en el colectivo la idea del ahorro y la inversión ha sido importante, pues lo que impera es el sentir de querer que la gente sepa –en Venezuela- manejar su dinero y, el crear esas bases en nuestra sociedad es un aporte bastante grande.” (Gabriel Osio, conversación personal, 01 de diciembre de 2008)

En líneas generales, se puede afirmar que la filosofía de gestión del Grupo de empresas Econoinvest se basa en el apego a la legalidad, la calidad del servicio integral y la transparencia que rige su ética empresarial tanto con los clientes, como con los accionistas y con su capital humano que –bajo los principios de la capacitación: de desarrollo personal y profesional- es su habilitador más importante para que el negocio siga marcando pauta en el mercado financiero.

Además, la responsabilidad con el colectivo es expresada en el Grupo de Empresas Econoinvest con el valor de la trascendencia al querer sembrar en la sociedad y entre todos sus relacionados el concepto del buen manejo de los ahorros para poder lograr un país donde todos –por medio de la inversión- tanto en el área de los Seguros, como en Mercado de Capitales o la Cultura, sean propietarios.

5.2. Análisis de los rasgos culturales de cada una de las empresas

En este apartado se apunta a identificar algunos rasgos culturales de las empresas que conforman al Grupo. Entre estos rasgos está el análisis de los elementos comunes, complementarios y opuestos de Econoinvest Casa de Bolsa, Seguros Carabobo y Fundación para la Cultura Urbana.

Seguros Carabobo:

Para los empleados de Seguros Carabobo, como lo argumentó el Sr. Jesús Quintero, fue esperanzadora la compra de la aseguradora por parte de los fundadores de Econoinvest Casa de Bolsa, C.A. “Cuando hubo la adquisición de Seguros Carabobo, se encontró -en cuanto al manejo con el personal- una situación bastante difícil y compleja.” “Tomar una compañía creada desde hace 53 años, que trabajó y atravesó por situaciones

complejas, en donde la credibilidad del personal hacia su junta directiva no existía y la que existía era mala, no fue nada fácil”. (...) “Pero para los efectos, Seguros Carabobo tiene ya un mismo objetivo final: el del Grupo de Empresas Econoinvest”.

Además, Quintero señala que sin embargo, a la fecha, ya pasado 3 años se ha mejorado la situación del antiguo Seguros Carabobo en un 60%(correspondiente a la capacitación del personal, homologación en la infraestructura de las oficinas y rediseño del organigrama). Sin embargo, aún queda un 40% referente a la homologación de beneficios, salarios y formalización de estructuras en las que se está trabajando bajo la búsqueda de la integración.

“El antiguo Carabobo, tenía una forma de dirección muy vertical o burocrática y por ello los procesos no fluían. Incluso los perfiles eran mal remunerados y no sólo era lo material sino que el trato era malo y esto hacía que el empleado perdiera el compromiso hacia la compañía. En esos procesos –con los que nos enfrentamos- son en los que hemos trabajado y hemos caminado mucho. Aún falta, pero hoy por hoy, nos damos cuenta que al año de comprar a Carabobo el 83% del personal de su plantilla compró acciones del Grupo de Empresa. Eso habla de la credibilidad y la confianza que sintieron en nosotros; la esperanza”. (Jesús Quintero, conversación personal, 21 de noviembre de 2008)

Fernando Ferreira, Gerente de Seguros Carabobo, empleado con más de 7 años de servicio en el Grupo de Empresas Econoinvest. Expreso en conversación personal (13 de noviembre de 2008) que, “aquí se ha demostrado la mejora de los beneficios y de la forma de trabajar, tanto en lo que se refiera a las estructuras como en la mejora a nivel socio-económico. (...) Lo más importante para el Grupo de Empresas Econoinvest es su gente”.

Por su parte, se puede sacar como análisis que hay buena percepción ante el hecho de asumir los cambios organizacionales, ya que en líneas generales, estos han llegado con mejoras, ya que para Seguros Carabobo y la Fundación fue de mucho desarrollo y avance el hecho de pertenecer al Grupo de Empresas Econoinvest donde la cultura fuerte e imperante fue la de Econoinvest Casa de Bolsa, pues fue la que crecieron los socios fundadores bajo su sentir o bajo su filosofía de negocio.

Ante esto, las palabras del Sr. Gabriel Osio, Presidente de la Junta Directiva del Grupo y socio fundador fueron: “Desde la fundación de Econoinvest Casa de Bolsa en el año 95, nos hemos fundamentado en una visión de innovación que nos llevó a comprar la compañía de Seguros”.

“Nosotros, los socios fundadores, compramos la Aseguradora y fue un proceso de integración o de conexión de Seguros a la Casa de Bolsa en el que ya en más de tres años hemos avanzado un 60%. Aún, falta integrar un 40% que lo vemos como inmediato. Esta inmediatez se está logrando con la remodelación de las estructuras de las oficinas de Seguros Carabobo a nivel nacional, donde contamos con más de 16 que, ahora desde el 2008 serán integrales bajo el modelo de los Centros de Atención Financiera”.
Gabriel Osio

Se puede observar que el colaborador de Seguros Carabobo, a raíz del cambio, tiene una visión retadora que le permitió adaptarse bastante bien al nuevo grupo directivo, que lideraba la Casa de Bolsa. Este rasgo cultural, sin duda, es muy característico de nuestra venezolanidad, pues vivimos siempre inmersos en un entorno cambiante.

Según Osio, cuando surgió la primera fase de la integración, se dieron cuenta que “habían filosofías muy distintas y un personal muy disparejo. Nos encontramos con que el personal de Seguros Carabobo no estaba tan capacitado como el de Econoinvest Casa de Bolsa y que además el de Carabobo estaba muy mal pagado con relación al de la Casa de Bolsa”. (...)

“Estas fueron parte de una serie de variables que se tomaron a consideración para la integración. Con ello se comenzó con el estudio de los perfiles de los empleados, la incursión en programas de capacitación y los incrementos salariales para tratar de buscar gente de nivel que se apegue al nuevo ritmo que vino a imperar en Seguros Carabobo”.

Con ello, a la luz de los párrafos anteriores, se puede inferir que en este proceso se dio una idea de que la cultura más débil se tenía que ir apegando hacia la más fuerte, lo que obligó a formalizar todas las estructuras y políticas bajo la lupa de la integración, incluyendo, la formalización de una cultura corporativa.

“Eso tiene dos formas de hacerse. La una, la más dura, es cortarla de raíz o hacerlo poco a poco. Pero, lo que se hizo aquí fue un análisis profundo de las compañías que nos conforman como grupo y luego de ver con este diagnóstico de lo que sirve y de lo que no, se trazaron los planes para la unificación. Al hacer estos planes de transición de forma progresiva y rápida,

como ya se ha hecho, el costo fue menor para la organización, pues se sufre menos en el camino". (Gabriel Osio, conversación personal, 01 de diciembre de 2008)

Para Gabriel Osio los planes trazados para la integración han llevado a la empresa a invertir mucho en las comunicaciones internas con la idea de "sembrar de manera indirecta el tema de la cultura, de lo que somos y de la empresa que está absorbiendo a la otra". (...) Aquí hay mucho de comunicación, de campaña interna y eventos de integración, pues si no la empresa nunca se va a sentir integrada."

Para Osio, en la sede de Caracas, los colaboradores de Seguros Carabobo ya sienten la integración, pero para las sucursales aún se está dando este proceso bajo el nuevo modelo CAF (Centro de Atención Financiera).

Este nuevo modelo, argumentó Osio, será un gran paso para la cultura del Holding, "lo que implica unas estructuras más definidas y con profesionales de más alto nivel que puedan tomar las riendas y colaborar con el plan estratégico de esta organización".

A la luz de los párrafos anteriores se puede analizar que la integración cultural se está logrando y se denota con el crecimiento de la compañía de Seguros que, expresa el Sr. Jesús Quintero cuando afirma que: "cuando fue adquirida, Seguros Carabobo era la número 50 en el mercado y actualmente es la número 12 del sector asegurador (...) Esto se logró después de 2 ó 3 años".

“Seguros Carabobo es un conjunto de todo, no puede ser un Jesús Quintero por Seguros o un Herman Sifontes o Gabriel Osio por Casa de Bolsa y Fundación. La empresa es y queremos seguir siendo un conjunto de todo. Esta será una institucionalidad que trasciende”. (Jesús Quintero, conversación personal, 21 de noviembre de 2008)

En Seguros Carabobo hay, por su nueva estructura vertical, una confianza importante entre los empleados y sus líderes. “Esta confianza nos permitirá poder atacar los problemas de manera directa sin que se vayan acumulando en el tiempo, lo que sería incomodo para las partes”. Esto, argumenta Quintero, “es lo que da esa buena armonía dentro de las oficinas de la que tanto nuestra gente habla”.

Econoinvest Casa de Bolsa

Para los empleados de Econoinvest Casa de Bolsa la estabilidad en su ámbito personal, como individuo, es de muchísima importancia. Se observan como perseverantes, innovadores pero a la vez respetuosos ante las tradiciones y reglas. Martins (manuscrito no publicado, 2007, según estudio sobre cultura en Econoinvest Casa de Bolsa). **

Además los colaboradores, “ven como importante tener una buena relación con su superior directo y tener un buen ambiente de trabajo; tener suficiente tiempo para la realización de su vida personal y familiar; tener seguridad en el trabajo; trabajar con personas que colaboran; tener la oportunidad para surgir y ubicarse en trabajos de más alto nivel. (Martins, 2007: 20).

**Esta investigación a la que se hace referencia tuvo un alcance poco representativo de la población, pero sin embargo las opiniones expresadas fueron medidas cuantitativamente.

A nivel de liderazgo, se puede observar que en esta organización reina la idea de la autoridad y el respeto por los superiores y de allí la importancia de manejar una buena relación con el supervisor a fin de gozar de cierta tranquilidad a la hora de realizar y evaluar tareas. “Asimismo, se observa que gusta trabajar en equipo y, ven como importante el hecho de que el equipo esté dispuesto a colaborar con el trabajo y así tener buenas relaciones dentro de la organización”. Martins (2007: 20).

Asimismo, se puede citar que en Econoinvest Casa de Bolsa el trabajador tiene un compromiso imperante. Los mismos se sienten orgullosos de trabajar en la empresa, incluso cada uno en su área de acción.

Fundación para La Cultura Urbana

La responsabilidad social es muy importante para el Grupo de Empresas, por ello, los empleados de la Fundación se sienten satisfechos con su trabajo y con el desarrollo de planes que hacen en pro de la vena social.

Osio menciona que entre los rasgos de los Fundación se puede señalar la labor de conciencia ciudadana en la que enfocan su día. Por ser la Fundación un ente tutelado por el Grupo de Empresas Econoinvest, cuenta con el apoyo de la Junta Directiva para crear “entre nuestro colectivo la idea del ahorro y la inversión; lo importante es que la gente sepa manejar su dinero y eso es un aporte bastante importante que estamos dando a la sociedad”. (Gabriel Osio, conversación personal, 01 de diciembre de 2008)

Colaboradores como Gabriela Lepage, Gerente de Comunicaciones Integrales de la Fundación para La Cultura Urbana, con más 5 años de servicio en el Grupo de Empresas Econoinvest, expresó en entrevista personal (13 de noviembre de 2008) el orgullo por la fundación: “Me siento orgullosa del trabajo que hemos realizado en el Grupo de Empresas Econoinvest”. “Creo que este Grupo conforma un conjunto muy diverso, donde hay intereses distintos, pero sin embargo se siente que hay un hilo conductor que nos une.

Para concluir este apartado, según Martins, se encuentran mayores similitudes entre Econoinvest Casa de Bolsa y Seguros Carabobo, debido a que son negocios que están trabajando de la mano para ofrecer productos integrales de inversión, ya que, fue con este fin que Econoinvest Casa de Bolsa, C.A la adquirió.

Dentro de este marco de ideas se puede decir que para los empleados del Grupo es de muchísima importancia tener un entorno o ambiente laboral que le brinde buenas relaciones y condiciones profesionales.

Esto, lo expresa la Sra. Zulay Fuenmayor, Gerente de Desarrollo Organizacional del Grupo de Empresas, en entrevista personal (18 de diciembre de 2008) expresó, “nuestros colaboradores manifestaron en el actual estudio de clima que, la integración entre los equipos de trabajo existe y se siente”.

“Asimismo, el rubro de la integración punto alto, junto con el de la calidad en el ambiente laboral y el orgullo e identidad. Eso habla mucho del rol de liderazgo y de comunicación que se ha hecho, pues es justamente eso lo que se quería lograr luego de la compra de Seguros Carabobo por parte

de Econoinvest Casa de Bolsa". (Zulay Fuenmayor, conversación personal, 18 de diciembre de 2008)

"A la gente, incluso la de Seguros, para la cual la adquisición fue esperanzadora, le encanta estar aquí día a día trabajando". Esto lo mencionó Fuenmayor como un rasgo común entre las empresas del Grupo.

Fuenmayor subraya que en el estudio de clima y satisfacción***, también relacionado con el tema de cultura, "los empleados respondieron satisfactoriamente que los valores y la misión del Grupo son congruentes con su forma de pensar, es decir existe identificación de ellos con el Grupo de Empresas Econoinvest. En líneas generales sienten que esta organización es perfecta para gente como ellos. Esto nos habla de lo fuerte que es nuestra Cultura Corporativa".

"En resumen nuestras fortalezas están en: la integración, la orientación al logro, el orgullo, la identidad, la calidad laboral, la confianza y el buen ambiente interno que aquí se vive. Nuestros puntos aún más bajos, son: el rol supervisorio y métodos de trabajos más unificados. Esto, lo que falta, es referente a aquel 40% del que siempre nuestros directivos nos hablan que está por hacerse de cara a la integración. Creo que el cómo lograrlo es importante. La base está en la planificación estratégica". (Zulay Fuenmayor, conversación personal, 18 de diciembre de 2008)

***Estudio de clima y satisfacción hecho por los consultores de Psicoconsult, para el Grupo de Empresas Econoinvest, realizado el 1ro de agosto de 2008, donde participaron 692 personal a nivel nacional, fue más del 70% de la población la que respondió este estudio en menos de dos semanas.

Ahora, para analizar al Grupo de Empresas Econoinvest se debe decir que ésta es una empresa formal en cuanto a sus estructuras y políticas. Se ve que esta formalidad estimula al trabajador y el hecho de que su dirección sea horizontal más que vertical es lo que la hace atractiva en el mercado.

Además, se puede analizar que para los empleados, como en el testimonio de Cilia Quijada, lo personal es de muchísima importancia; su estabilidad como individuo, seguida de la perseverancia.

Desde otra perspectiva, a la luz de Ronald B. Adler y Janne Marquardt Elmhorst (2005), quienes explican las dimensiones de la cultura organizacional atadas a los modelos de organizaciones tradicionales y posmodernas, podemos concluir que El Grupo de Empresas Econoinvest es, por las características que lo han ido definiendo, una empresa cuya cultura corporativa apunta a la de una organización posmoderna donde las estructuras son flexibles, los empleados se identifican con la compañía, obtienen tareas e información valiosa de parte de ella, donde hay equipos de trabajo auto administrados y capacitación constante

“A la junta le interesa mucho el desarrollo de la persona dentro del Grupo de Empresas Econoinvest. No nos quedamos sólo en lo material, sino que queremos que la gente se lleve consigo un crecimiento personal en lo intelectual, profesional y en la cultura en general que se transmite a través de los distintos eventos que se hacen constantemente”. (Jesús Quintero, conversación personal, 21 de noviembre de 2008)

Así, como factor congruente está la sociabilidad en el Grupo de Empresas Econoinvest, que habla del trato entre los empleados, trabajo en equipo e integración de los miembros como una gran familia.

Como punto diferenciador está la distribución del poder y autonomía en el trabajo, pues aún se puede observar que tanto en Seguros Carabobo como en la Fundación para La Cultura Urbana, los procesos debido a la distancia, aún existente, entre el superior y el supervisado, son menos fluidos.

Según Cilia Quijada “en las tres organizaciones del Grupo de Empresas Econoinvest existen ritos de premios por logros, lo que hace referencia a que los esfuerzos son reconocidos”.

Asimismo, se analiza que la empresa promueve el desarrollo de los colaboradores a nivel profesional y existe la capacidad de adaptarse a los cambios con apego a la tradición. El apoyo emocional también está presente y hace referencia al trato de la gerencia en relación con los empleados bajo el concepto de bienestar: conocer y responder las preocupaciones del subordinado.

Con este escenario de los componentes de la Cultura Corporativa del Grupo de Empresas es importante mencionar que, a la luz de este estudio, la misma se ubica en la clasificación de cultura fuerte-funcional dada por Scheinsohn, D. (1997), donde ésta es aquella donde los valores organizacionales muestran plena vigencia, y se generan acciones concertadas y planificadas de antemano. Además, en ella existe gran cantidad de significados compartidos.

Bajo estas dimensiones la cultura de una organización tiene vida propia. En ella se desarrollan costumbres y rituales que perpetúan los valores de la compañía. Estos elementos, son los que veremos a continuación.

5.3. Elementos de la cultura corporativa del Grupo de Empresas

Econoinvest

En este apartado se presenta la recopilación, a modo de tabla, de los elementos de la cultura del Grupo de Empresas Econoinvest, luego de observar y determinar, por medio de las entrevistas y documentos institucionales, los ritos, rituales, creencias y valores, los héroes y las redes culturales de cada una de las compañías que conforman el Grupo.

TABLA 3. Elementos de la cultura corporativa del Grupo de Empresas

Econoinvest

	Valores y Creencias	Ritos y Rituales	Héroes	Redes Culturales
Econoinvest Casa de Bolsa	<ul style="list-style-type: none"> -Permanencia -Logro - Motivación -Ética -Vocación de Servicio -Integridad -Legalidad -Trabajo en equipo -Compromiso -Transparencia - Capital Humano Capacitado. -Ahorro e Inversión - Modelo CAF 	<ul style="list-style-type: none"> -Cara a Cara. - Desayuno de Bienvenida a la Navidad. -Deportes: corredores, futbol, softball, etc. - Voluntariado Interno. - Entrega de botones. - Bonos de productividad. - Celebraciones de fechas especiales: madre, padre, día del niño y secretarias. - Reuniones de ventas - Concursos con empleados - Conversando con ... 	<ul style="list-style-type: none"> -Gabriel Osio -Herman Sifontes <p>Nota: estos se identifican como héroes por ser los socios fundadores de la casa de Bolsa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -“Invirtiendo se crece” - Conversando con... - Comunicaciones internas

Seguros Carabobo	<ul style="list-style-type: none"> -Ganar -Confianza -Cooperación -Gente -Liderazgo -Justicia -Integridad -Transparencia. -Compromiso y dedicación. -Ventas Cruzadas (Econoclub) 	<ul style="list-style-type: none"> -Juegos regionales de Seguros (Deporte) - Voluntariado interno. -Fiesta de fin de año. - Giras regionales gerenciales. - Plan de incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> -Jesús Quintero <p>Nota: se identifica como héroe por ser quien lideró la compra de la aseguradora por parte de la casa de bolsa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - “De cara a la confianza” - Entre nosotros - Comunicaciones Internas
Fundación para La Cultura Urbana	<ul style="list-style-type: none"> -Permanencia en el colectivo. - Logro. - Responsabilidad -Servicio. -Calidad. -Responsabilidad Social 	<ul style="list-style-type: none"> - Premio transgenéricos - Talleres - Libros y Producciones: Lanzamientos y bautizos - Concierto de fin de año - Exposiciones de colecciones - Ferias de productos 	<ul style="list-style-type: none"> -Rafael Arráiz <p>Nota: se identifica como héroe por ser quien ha estado a cargo de la Fundación desde sus inicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -“Promoviendo la cultura” - Comunicaciones Internas

Recopilación: Elementos de la cultura corporativa del Grupo de Empresas Econoinvest por compañías que lo conforman.

Autor: elaboración propia

Ahora, a la luz de este diagnóstico se hará la consolidación de los elementos que imperan en ambas compañías. Esta recopilación nos permitirá determinar cuáles son los elementos que favorecen a la integración del Grupo de Empresas Econoinvest.

Así, al ver todos los elementos de la cultura corporativa del grupo, los iguales, los complementarios, los fuertes y qué empresa del Grupo los tiene podemos identificar a cuales de esos elementos se debe apegar la empresa para favorecer la integración.

CAPÍTULO VI. RESULTADOS/ VALIDACIÓN DE LO PROPUESTO

6.1. Elementos de la cultura corporativa del Grupo de Empresas Econoinvest que favorecen a la integración de la organización.

Los elementos de la cultura corporativa del Grupo de Empresas Econoinvest que, se identifican –como resultados- en este capítulo del trabajo especial de grado son, a la luz de la filosofía de gestión de la compañía estudiada, los que favorecerán a la integración de la empresa, desde una cultura corporativa que, sin duda, deberá cumplir su función integradora, tal y como la dimensiona Scheinsohn (1998) en su enfoque sobre este tema.

Así, la función integradora buscará reforzar una cultura corporativa -con sus elementos- que favorezca la integración del Grupo de Empresas Econoinvest, con lo cual habrá mayor (...) “consenso de la gente hacia la misión de la empresa, sus metas operativas y los medios necesarios para alcanzarlas”. (Scheinsohn, 1998: 83).

El Grupo de Empresas Econoinvest es sin duda un conjunto de compañías que tiene similitudes entre sus valores y su modo de hacer las cosas. En tal sentido, la recopilación de los elementos de la cultura corporativa del Grupo nos permite analizar -gracias de las metodologías usadas- que, en el Grupo de Empresas Econoinvest impera un espíritu donde se conjugan factores importantes como el compromiso, la transparencia, la calidad del servicio, la promoción de la cultura del ahorro y la inversión, la permanencia, un capital humano capacitado y una serie de ritos y acontecimientos que, se pueden utilizar para reforzar la integración, tal y como se listan a continuación en la siguiente tabla de hallazgos:

Tabla 4. Elementos de la cultura corporativa del Grupo de Empresas Econoinvest que favorecen a la integración de la organización

	Valores y Creencias	Ritos y Rituales	Héroes	Redes Culturales
	<ul style="list-style-type: none"> -Permanencia -Logro – Motivación-innovación. -Vocación de Servicio -RSE -Compromiso -Transparencia - Capital Humano Capacitado. -Ahorro e Inversión - Modelo CAF. - Ventas Cruzadas (Econoclub) 	<ul style="list-style-type: none"> -Eventos de Integración -Reconocimientos, giras y cara a cara -Deportes - Voluntariado Interno. - Celebraciones de fechas importantes y decembrinas 	<ul style="list-style-type: none"> -Gabriel Osio -Jesús Quintero. Socios fundadores 	<ul style="list-style-type: none"> -“Invirtiendo se crece” - Conversando con... - Comunicaciones internas: boletín Enlace -“Promoviendo la cultura” “De cara a la confianza”

Elementos identificados de la cultura corporativa del Grupo de Empresas Econoinvest para favorecer la integración de la organiza

Autor: elaboración propia

La propuesta para el Grupo de Empresas Econoinvest es desarrollar acciones que trasmitan una cultura corporativa cuyo pilar fundamental sea la integración entre sus tres compañías del Grupo. Líderes o héroes como lo son Jesús Quintero y Gabriel Osio, por ser socios fundadores y motores del cambio- son piezas importantes para impulsar planes corporativos, ya que ellos –los héroes- son el alma de los valores de la empresa y grandes motivadores para la organización.

“Yo soy un ejemplo de ese ícono, pues siempre voy a las fiestas de las sucursales, pues eso cuenta para cada uno de nuestros colaboradores. Toda la junta directiva está muy apegada al personal y va llevando esa cultura del Grupo a cada rincón...” (Jesús Quintero, conversación personal, 21 de noviembre de 2008)

También, es importante proponer que los ritos y eventos que imperan en las tres compañías se sigan desarrollando pero bajo ese perfil que, se recogió en las entrevistas, de integración donde sin duda entran las celebraciones como el desayuno navideño, los cara a cara, las fiestas decembrinas, el concierto de fin de año de la Fundación, las giras regionales, las condecoraciones, el grupo de voluntarios y el deporte como actividades multidepartamentales y organizacionales que promuevan el acercamiento entre los colaboradores del Grupo a fin de que éstas sean tradiciones o ritos, a nivel nacional para todos los colaboradores, bajo un mismo espacio y sentir corporativo.

Para el Sr. Quintero, bajo el sentir de dar la cara y de llevar la cultura del Grupo a cada rincón del país, “imperó el rito de las visitas de la junta directiva, a las sucursales. Yo doy tres giras al año a cada una de las oficinas”.

“La homologación de políticas y la creación de actividades recreacionales o eventos que hagan que nuestras sucursales se sientan valoradas y con el mismo trato que hay en el corporativo pero respetando la idiosincrasia de cada sucursal”. (Jesús Quintero, conversación personal, 21 de noviembre de 2008)

Es importante, a su vez, mencionar que se encuentran avances en el Grupo de Empresas Econoinvest de cara a la integración tal y como lo expresó, en entrevista personal la Sra. Zulay Fuenmayor, (18 de diciembre de 2008) “Hay un espíritu positivo por hacer cosas, hay compromiso (...) y se han levantado planes de integración, a través de muchos eventos corporativos como lo son nuestras celebraciones decembrinas, cara a cara, etc.” Asimismo, para el Sr. Osío y Quintero las comunicaciones juegan un papel importante como red cultural.

“Estos planes nos han llevado a invertir mucho en el tema de las comunicaciones internas para tratar de ir sembrando de manera indirecta el tema de la cultura y de lo que somos y de la empresa que está absorbiendo a la otra, en este caso Seguros Carabobo. Aquí hay mucho de comunicación, de campaña interna y eventos de integración. Sin ellos la empresa nunca se sentiría integrada.” (Gabriel Osío, conversación personal, 01 de diciembre de 2008)

Los medios de comunicación, imperantes como el boletín corporativo ENLACE es parte de los canales internos del Grupo por donde se transmiten los valores de los negocios recreados en las frases o slogan que cada empresa del Grupo tiene como: “De Cara a la Confianza”, “Invirtiendo se Crece” y “Promoviendo Cultura”. Sin duda, estos slogans hablan mucho de los valores y de la forma de hacer las cosas que impera en cada organización.

“La verdad es que esos eslóganes salieron con miras a la calle, a la venta, pero es lo que somos y eso es lo que se expresó. Esto nos ayudó internamente pues queremos generar ese sentir de solidez y respaldo en la gente (...) que tanto le hacía falta”. (Jesús Quintero, conversación personal, 21 de noviembre de 2008)

En cuanto a los valores el Grupo de Empresas se enfoca en la transparencia, innovación, la responsabilidad social, el desarrollo de un capital humano especializado, la atención al cliente y la permanencia del negocio en el mercado.

Este es el espíritu en que coinciden las tres compañías del Grupo, por ello el análisis se enfoca hacia estos valores y creencias como parte importante para la integración.

La homologación de estructuras y políticas, junto a la unificación de todos los colaboradores bajo el modelo de negocio llamado (Centro de Atención Financiera) es otro punto de integración. En los (CAF), oficinas integrales de inversión, conviven productos y personas corporativas de la Casa de Bolsa y la Aseguradora, como también productos tipo el Econoclub ofrecido por ejecutivos integrales que realizan las ventas cruzadas a sus clientes.

“Es la fuerza de venta integral que vende tanto seguros como acciones. Esto es pensar verdaderamente en la unificación de un Grupo”, expresó Gabriel Osío.

También, el lenguaje para el Grupo de Empresas Econoinvest fue factor importante de integrar por la diversidad de terminología que se manejaba en los distintos ramos del negocio.

“El lenguaje fue un factor de integración. Todo tuvo que unificarse de manera integral bajo unos valores que se enfocaron en la transparencia, y (...) en la cultura que promovemos del ahorro y la inversión; común para todos nuestros negocios.” (Jesús Quintero, conversación personal, 21 de noviembre de 2008)

Para concluir, es importante citar que estos factores de integración son de gran ayuda para el clima interno de la organización. Sin embargo se recomienda prestar mayor importancia a los temas de homologaciones salariales y de beneficios entre las empresas, ya que de nada sirve que la cultura cumpla su función integradora si las estructuras y políticas organizacionales no están preparadas para tal fin. La idea es que el proyecto estratégico de la integración mida y cubra todas las aristas necesarias para cumplir con el sentir de los entrevistados:

“No queremos que la gente de nuestra empresa se diferencie (...) la diferencia no debe venir ni por la cultura ni por el comportamiento corporativo (...) La idea es que no se noten las diferencias ni internamente, ni externamente” (Gabriel Osio, conversación personal, 01 de diciembre de 2008)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Estudiar los elementos de la cultura existentes en un organización – objetivo de esta investigación- da una visión interpretativa, incluso, descriptiva del cómo son. Así, como existen diferencias entre la idiosincrasia del venezolano, el argentino y el español, también existen diferencias entre las empresas, que son determinadas por su cultura organizacional.

Así, las organizaciones se han construido y simbolizan un aspecto importante de cada filosofía corporativa, sin embargo la cultura de la organización es algo mucho más profundo. Los eslóganes, el lenguaje evocador, los símbolos, anécdotas, mitos, ceremonias, rituales y modelos de comportamiento que hacen vida organizacional, hablan de la existencia de un sistema.

En líneas generales, se puede analizar que en el Grupo de Empresas Econoinvest hay disposición a asumir el cambio con facilidad. Además, se observó que en la empresa los colaboradores son familiares. De allí radica la necesidad de ver como importante el hecho de dedicarle tiempo a la vida familiar y por ello se recomiendan más actividades de integración, pero permitiendo que los empleados incluyan –en algunos eventos recreacionales- el núcleo familiar, cosa que aún no se ha hecho.

Asimismo, podemos inferir una actitud colectivista, es decir, gusta trabajar en equipo y, vemos como importante el hecho de que el equipo esté dispuesto a colaborar con el trabajo y así tener buenas relaciones dentro de la organización. Este punto se puede aprovechar para la integración. Para ello se recomienda fomentar y motivar, incluso desde el nivel gerencial, la

creación de comités de trabajos interdepartamentales o inter-empresas para proyectos del Grupo de Empresas Econoinvest.

Se sugiere que la comunicación interna siga siendo un factor importante para transmitir la cultura corporativa del Grupo de Empresas Econoinvest. Asimismo, se recomienda hacer una campaña interna de los valores, misión y visión del Grupo, a nivel nacional, para transmitir los mismos. Para ello, es importante que la directiva –antes de dar inicio a la campaña de comunicación interna- asista a una sesión de planificación estratégica y, de allí saquen –por escrito- formalmente la filosofía del Grupo.

También, se debe recalcar que los planes de la Junta Directiva o planes estratégicos de la empresa deben ser comunicados y transmitidos a los empleados. Esto se puede hacer a través de redes de comunicación con los supervisores o potenciando los Cara a Cara o las Giras, con una visión más estratégica de cara a transmitir y fomentar cultura organizacional.

Lo más seguro es que estos planes o pasos a seguir sean agradecidos y palpados por los colaboradores, que hacen vida organizacional, pues el común denominador en las empresas es que mientras la directiva sabe cuáles son las metas y cómo llegar a ellas, los empleados no conocen ni cómo cruzar el puente.

La clave está, entonces, en potenciar esa comunicación estratégica de cara al fortalecimiento de la cultura que, en nuestro caso, es y debe ser integradora.

Para la integración, se deben generar planes de acción organizacionales que fomenten los valores, las creencias, los ritos y los rituales. Para ello, el papel de los héroes –como líderes- es importante en la implantación de la cultura.

Para el Grupo de Empresas Econoinvest la propuesta está en desarrollar acciones que transmitan una cultura corporativa cuyo pilar fundamental sea la integración entre sus tres compañías del Grupo. Líderes o héroes como lo son Jesús Quintero y Gabriel Osio, por ser socios fundadores y motores del cambio- son piezas importantes para impulsar planes corporativos, ya que ellos –los héroes- son el alma de los valores de la empresa y grandes motivadores para la organización.

Estos líderes debe motorizar acciones que sigan generando efectos positivos -y en consonancia- con los hallazgos comunes que hay en la cultura de las tres empresas, como lo son la permanencia, el logro, la motivación, la innovación, la vocación de servicio, la responsabilidad social, el compromiso, la transparencia, el desarrollo de su capital humano y el desarrollo de los nuevos modelos de negocio como lo son los centros integrales de atención financiera y las ventas cruzadas a favor de fomentar el ahorro y la inversión.

Los valores y las creencias –comunes- que se hallaron en este estudio, permiten concluir, que sobre éstos la empresa debe trabajar de cara a la integración. La idea es afianzar esos pilares integradores, a través de actividades o ritos tales como las celebraciones, el deporte, los reconocimientos a los empleados, las giras o cara a cara y el voluntariado interno. Así, la cultura a través del buen manejo y de la potencialidad que se le den a sus elementos, podrá contribuir a la integración de este Grupo de Empresas.

Dentro de este marco de ideas, se puede afirmar que la cultura corporativa es la base del proyecto empresarial y de allí la importancia del estudio de este profundo tema en el que también se encuentran múltiples relaciones con el clima organizacional, el liderazgo y la planificación estratégica de una empresa.

También, a la luz de futuros estudios, es importante recalcar que estudiar las relaciones, diferencias, consecuencias o aportes entre la cultura organizacional, el clima – e incluso- entre el liderazgo y el desarrollo organizacional, sería un factor importante de investigación que, sin duda, darían lugar a nuevas tendencias, descubrimientos, o teorías que permitirán ampliar el radio de la cultura corporativa como tema de interés para el área de las comunicaciones empresariales.

En cuanto a metodologías para el desarrollo de este tipo de trabajos, puedo concluir diciendo, que debido a que la cultura es un sin fin de manifestaciones, ésta se puede estudiar o diagnosticar – en el área organizacional- por medio del análisis de las políticas internas que regulan a las empresas. Asimismo, existen metodologías como las de Hofstede, modelo VSM 94, que permite detectar rasgos típicos de los individuos y su cultura dentro de las organizaciones.

Se pueden hacer – con herramientas metodológicas de este tipo- auditorias de identidad, compromiso y satisfacción de los empleados dentro de una organización. De allí, su relación con el clima organizacional, pues mientras más fuerte y funcional sea la cultura, el clima será mejor y, viceversa. Por ello se propone, para el estudio de la cultura corporativa, usar o experimentar con instrumentos usuales –que ya existen en el mercado venezolano- para medir el clima organizacional.

Los instrumentos de Hay Group y de Psico Consult ayudan a determinar factores como el compromiso y la satisfacción, que sin duda hablan de la cultura organizacional que se vive o se pueda está viviendo –en un momento determinado- dentro de una empresa. También, es importante ampliar o desarrollar estudios – más que para diagnosticar la cultura corporativa- para cambiar, mejorar u optimizar culturas corporativas.

En conclusión, estas metodologías y nuevos estudios propuestos de investigación, de seguro, nos acercará a una mayor comprensión del estudio de la cultura organizacional. Pero, la idea que siempre debemos tener presente es la de que estos datos nos ofrecerán aproximaciones, que nos ayudarán como comunicadores corporativos, a plantearnos estrategias para mejorar o potenciar rasgos culturales de las empresas, o lograr una mayor identificación con la filosofía de gestión de la organización.

REFERENCIAS

Amat, M. (2000). *Control de Gestión: Una perspectiva de dirección*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000. Pp 189-212

Balance Social, (2006-2007). Econoinvest Capital, S.A/ Grupo de Empresas Econoinvest. *Categorización de las relaciones laborales*, Caracas: Impresos La Galaxia. Pp 27 -39.

Berganza Conde M, José A. R. (2005). *Investigar en Comunicación*. Madrid, España. Ediciones Mac Graw Hill.

Castro, B (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Editorial Creative Commons, Sevilla. Pp 11-23.

Cardona, P (2000). *Cross-Cultural Perspectives in Organizations*. Navarra. Sp.

Credenciales a clientes, (2006-2007). *Grupo de Empresas Econoinvest. Sobre Econoinvest Casa de Bolsa, C.A*, Caracas: Impresos, temática artes gráficas. Pp 1-26

Collao, C (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas, México 1999. Pp 87-109

Chiavenato, L (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial: McGraw-Hill. Bogotá. Pp 10-55, IESE.

Deal y Kennedy (1982). *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. Editorial: Fondo Educativo Interamericano. México. Pp 4-139

Flores, M (2001). *Tendencias en las Comunicaciones Integradas*. Caracas. UNIMET

García y Dolán (1997). *La dirección por valores*. Editores: McGraw. España.

García Ruíz, P (1999). *El laberinto social*. España, Pamplona. Ediciones Eunsa. Pp 78-130.

Gareth, Morgan (1990). *Imágenes de la Organización*. México. Ediciones. Alfa omega. Pp.99-121.

Granell, E. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura: retos y oportunidades en Venezuela*, Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

Hosftede, G. (2000) Modelo de encuesta cross-culturales VSM 94, *Cómo utilizar y no utilizar el VSM 94* (Modelo en línea). Disponible: www.hosftede.com

Lucas Marín, A y García Ruíz, P (2002). *Sociología de las organizaciones*, Madrid. Mac Graw Hill. Pp 269-290.

Martins, F (2007) *Investigación sobre cultura en Econoinvest Casa de Bolsa*. Caracas: Universidad Monteávila (inédito).

Martins, F; González R; Texeira L. (2007) *investigación hecha para realizar un proceso de comunicación o, campaña*. Caracas: Universidad Monteávila (inédito)

Martins, F; González R; Texeira L. (2007) *investigación realizada para realizar un proceso de comunicación o, campaña*. Caracas: Universidad Monteávila (inédito).

Memoria y Cuenta, (2006 y 2007). *Econoinvest Capital, S.A/ Grupo de Empresas Econoinvest. Sobre Econoinvest Casa de Bolsa*, Caracas: Impresos Gráficos. Pp 4 -16 / 53-55

Mintzberg, J. (1998) *Cómo manejar la Cultura*. México. Prentice Hill. Pp 393-411.

Rincón Valles, C. (2008). Vicepresidencia de Recursos Humanos del Grupo de Empresas Econoinvest, *Número de empleados por categoría y nómina. Archivos institucionales de nómina 2006-2007*

Robles, M. (2007-2008). *Clases Magistrales de Seminario de Trabajo Especial de Grado, sobre el trabajo especial de grado y normas APA*, Caracas, Universidad Monteávila, I semestre. Especialización de Comunicación Organizacional.

Ronald B. Adler Jeanne Marquardt Elmhorst (2001). *Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesionales*. México. Editorial Mc Graw Hill.

Rodríguez, I (2004). *Cultura Organizacional*, disponible en <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm> [consultado en red el día 14 de mayo a las 8.00 p.m]

Santana P y Araujo C (2001). *Clima y Cultura Organizacional: Dos Constructos para Explicar un mismo Fenómeno* [consultado en red de Dialnet.com, el día 20 de octubre de 2007 a las 7.00 p.m].

Sifontes, H. (2006), *Si queremos futuro es imperativo democratizar el capital*. Caracas: Revista Plexus. Número 2. Pp 7-13.

Scheinsohn, D. (1998), *Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa*. Buenos Aires. Fundación Osde.

Peña de Arias, M. (2007), Octubre-diciembre. *Clases Magistrales, Cultura Organizacional y tendencias Gerenciales. Pautas para la elaboración del trabajo final*, Caracas, Universidad Monteávila, I semestre. Especialización de Comunicación Organizacional.

Pizzolante, I (2004). *El Poder de la Comunicación Estratégica*. Editorial Pontificia, Bogotá.

Pfeffer, J y Chinchilla, N (1999). *Intrategia: una dimensión básica de la cultura empresarial*. Madrid. IESE.

UPEL, *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas, Venezuela, 2001.

Texeira, L (2007). *Investigación sobre cultura en Seguros Carabobo*. Caracas: Universidad Monteávila (inédito).

Zitta, S. (2008), *Estudio de Cultura Corporativa*. En taller de *Gestión de Clima Organizacional*, Caracas, Venezuela.

Zangone, L (2007). *Comunicación Organizacional: de estructuras jerárquicas a modelos planos de gestión*. Portal: Los Recursos Humanos.com.

ANEXOS

I. Entrevista a: Jesús Quintero Yamín, Presidente Ejecutivo de Seguros Carabobo, del Grupo de Empresas Econoinvest.

Fecha de realización: 21 de noviembre de 2008

Tema: Cultura Organizacional y descripción de la misma en el Grupo de Empresas Econoinvest.

1. -¿Cómo son en el Grupo de Empresas Econoinvest, ejemplificando su gente, sus relaciones, el modo en que hacen las cosas? ¿Qué valores los motorizan?

El Grupo de Empresas Econoinvest es una empresa formal. Este tema estimula al trabajador y el hecho de que su dirección es horizontal más que vertical es lo que la hace atractiva en el mercado.

Como el grupo de personas que conforma a la directiva o la alta gerencia del Grupo de Empresas, fue la misma que formó y vio y ayudó a crecer a la compañía, hay y existe una relación –entre los miembros- mucho más allá que la meramente laboral.

También hay una relación de mucho afecto con las personas que laboran en nuestra compañía. Eso no ha hecho que los directivos pierdan formalidad ni distancia, en el momento que hay que aplicarla, pero por lo general se trabaja o se busca traspasar esa forma horizontal de hacer las cosas a todo el que trabaja en el Grupo de Empresas Econoinvest.

Lo que se ha logrado con esta clave es que haya una confianza importante entre los empleados y sus líderes para poder atacar los problemas de manera directa sin que se vayan acumulando en el tiempo, lo que sería incomodo para las partes. Esto es lo que da esa buena armonía dentro de las oficinas de la que tanto nuestra gente habla.

A la junta le interesa mucho el desarrollo de la persona dentro del Grupo de Empresas Econoinvest. No nos quedamos sólo en lo material, sino que queremos que la gente se lleve consigo un crecimiento personal en lo intelectual, profesional y en la cultura en general que se transmite a través de los distintos eventos que se hacen constantemente.

Qué buscamos nosotros en nuestros colaboradores, que los mismos se identifiquen y no sólo ellos sino también sus familiares, amigos y medio ambiente lo hagan también con la empresa en la que trabaja su conocido.

Nosotros queremos que todos los miembros de la familia se sientan orgullosos de tener un familiar que pertenezca al Grupo de Empresas Econoinvest. Para la junta directiva eso es importante y creo que estamos logrando transmitirlo a todos los miembros que conforman el microsistema familiar de cada uno de los empleados. Eso da aún una mejor calidad de vida laboral y una mayor fidelidad en nuestros empleados y su persistencia en el tiempo.

Estos sentires son los que imperar en todo el Grupo de Empresas Econoinvest, pues es lo que baja desde la dirección. Es nuestro sentir como directivos tanto para la Casa de Bolsa, como para la Aseguradora y la Fundación.

Para los efectos de Seguros Carabobo, que no la crecimos nosotros (los socios-fundadores del Grupo Econoinvest, por la compra, los tiempos fueron más lentos pero ahora la dirección es la misma y con ello el objetivo final es el mismo.

2.-¿Cómo fue el proceso –a nivel de choque cultural- de la adquisición de Seguros Carabobo, por parte del Grupo de Empresas Econoinvest?

Cuando hubo la adquisición de Seguros Carabobo, en cuanto al manejo con el personal, fue una situación bastante difícil y compleja. Fue una compañía creada desde hace 53 años y que trabajó y atravesó por situaciones complejas, en donde la credibilidad del personal hacia su junta directiva no existía y la que existía era mala.

El antiguo Carabobo, tenía una forma de dirección muy vertical o burocrática y por ello los procesos no fluían. Incluso los perfiles eran mal remunerados y no sólo era lo material sino que el trato era malo y esto hacia que se alejaba el trato del empleado para con la compañía. Todo esto se ha venido recuperando.

En esos procesos –con los que nos enfrentamos- son en los que hemos trabajado y hemos caminado mucho aún con el trabajo actual. Hoy por hoy, nos damos cuenta que al año de comprar a Carabobo el 83% del personal de su plantilla compró acciones del Grupo de Empresa. Eso habla de la credibilidad y la confianza que sintieron en nosotros.

3.-¿Cuáles son los valores que convergen o que fueron parte de esa integración?

Se venía de una empresa netamente local y de Mercado de Capitales, como es la Casa de Bolsa y se adquirió una empresa de corte nacional con más de 16 oficinas a nivel nacional y su única experiencia era el ramo de los seguros.

El lenguaje fue un factor de integración. Cómo preparar y unificar ese lenguaje fue el reto, pues, mientras unos hablaban de seguros y de primas otros hablaban de acciones.

Todo ese tipo de lenguaje se tuvo que unificar de manera integral bajo unos valores y, los valores se ubicaron o enfocaron en la transparencia, en el trabajo y la identificación bajo el lenguaje unificado de la cultura que promovemos del ahorro y la inversión que, es común para todos nuestros negocios.

No fue sencillo lograr ese lenguaje parecido, pero el objetivo es el mismo, el ahorro y el invertir, incluso eso traspasó a las redes nacionales. No queremos que la gente de nuestra empresa se diferencie y estamos trabajando para que la diferencia no venga ni por la cultura ni por el comportamiento corporativo; estamos seguros que esos no van a ser los diferenciadores.

4.¿Por qué el slogan “de cara a la confianza” y el de “invirtiendo se crece”?¿Esto habla del Grupo?

La verdad es que esos eslóganes salieron con miras a la calle, a la venta, pero es lo que somos y eso es lo que se expresó. Esto nos ayudó

internamente pues queremos generar ese sentir de solidez y respaldo en la gente de Carabobo que, tanto le hacía falta. La nueva gerencia y nuestra empresa aseguradora, no tiene fachada sino rostro.

Así, bajo a esto se imperó el rito de las visitas de la junta directiva, a las sucursales a dar la cara. Yo doy tres giras al año a cada una de las oficinas. Otro factor es la fuerza de venta integral que vende tanto seguros como acciones. Esto es pensar verdaderamente en la unificación de un Grupo.

5.-¿Siente que la cultura del Grupo de Empresas Econoinvest es vivida y compartida por todos los que aquí hacen vida organizacional?

Uno va por las escaleras, por los pasillos y ascensores y que la gente que está allí, se agrada por verte y que saluda sinceramente. Eso nos va llenando. Después, uno puede pasar por los puestos de trabajo a cualquier hora de la noche, o después de la laboral, y uno ve a mucha gente trabajando con gusto sin que la directiva, o yo, le tenga que decir que hay que trabajar. Allí se ve que hay corazón por lo que están haciendo y esto habla de que la cultura Econoinvest es vivida y compartida por muchos.

Siempre nos reconocen, los externos, que nuestros empleados están y se sienten orgullosos de trabajar con nosotros. Por ello, siempre nos dicen, nuestras amistades que sus hijos quieren trabajar aquí. Ese comentario viene, incluso desde universidades y eso nos hace pensar que si tenemos cosas malas, las buenas están por encima de las malas. Son las buenas las que trascienden.

Nuestra fortaleza es el compromiso y la transparencia ante nuestros públicos, incluso a través de la cultura urbana. Así se ve la solidez de nuestra

empresa y se nota que nuestras inversiones están y permanecen. La idea es que se vea el sentir de que estamos para quedarnos para trascender y dejar huella en el colectivo.

6.-¿Qué cultura imperaría para la integración?

La homologación de políticas y la creación de actividades recreacionales o eventos que hagan que nuestras sucursales se sientan valoradas y con el mismo trato que hay en el corporativo pero respetando la idiosincrasia de cada sucursal.

Yo soy un ejemplo de ese ícono, pues yo siempre voy a las fiestas de las sucursales, pues eso cuenta para cada uno de nuestros colaboradores. Toda la junta directiva está muy apegada al personal y va llevando esa cultura del Grupo a cada rincón.

Este desarrollo me hace sentir tranquilo conmigo mismo, pues sé que se está creando un buen personal para que nos apoye. La empresa es un conjunto de todo, no puede ser un Jesús Quintero por Seguros o un Herman Sifontes por Casa de Bolsa y Fundación. La empresa hoy es y queremos seguir siendo un conjunto de todo. Esta es una institucionalidad que trasciende.

II. Entrevista a: Gabriel Osío, Presidente de la Junta Directiva del Grupo de Empresas Econoinvest.

Fecha de realización: 01 de diciembre de 2008

Tema: Cultura Organizacional y descripción de la misma en el Grupo de Empresas Econoinvest.

1.-¿Cómo fue el proceso –a nivel de choque cultural- de la adquisición de Seguros Carabobo, por parte del Grupo de Empresas Econoinvest?

Desde la fundación de Econoinvest Casa de Bolsa en el año 2005, nos hemos fundamentado en el principio de la transparencia. Este ha sido nuestro sustento y es lo que nos diferencia en el mercado y nos muestra como una empresa sería.

Esa transparencia es pensada de cara a nuestros empleados, clientes, acciones y hasta de cara a la sociedad –con nuestra visión de fomentar la cultura del ahorro y la inversión. En nuestra ética empresarial está el trabajar con apego a las normas y con un trato personal a cada uno de nuestros clientes, contando con un personal desarrollado, innovador y profesional –al cual le permitimos crear- para que esta empresa tenga trascendencia en el tiempo.

Bajo esta visión de innovación -nosotros, los socios fundadores- compramos la aseguradora y fue un proceso de integración o de conexión de Seguros a la Casa de Bolsa en el que ya en más de tres años hemos avanzado un 60%. Aún, falta integrar un 40% que lo vemos como inmediato. Esta inmediatez se está logrando con la remodelación de las estructuras de las oficinas de Seguros Carabobo a nivel nacional, donde cuentan con más de 16.

A ellas estamos llevando los productos de la Casa de Bolsa y de la Fundación. Estas nuevas oficinas donde todo convivirá es lo que hemos visualizado como el modelo CAF (Centro de Atención Financiera) que incluye la fuerza de venta integral y el personal y la cultura de atención al cliente interno y externo que estamos preparando para ello. La idea es que no se noten las diferencias ni internamente, ni externamente.

Cuando hay este tipo de integraciones nos dimos cuenta que habían filosofías muy distintas y un personal muy disparejo. Nos encontramos con que el personal de Seguros Carabobo no estaba tan capacitado como el de Econoinvest Casa de Bolsa y el de Carabobo estaba muy mal pagado con relación al de la Casa de Bolsa. Estas fueron una serie de variables que se tomaron a consideración para la integración. Con ello se comenzó con el estudio de los perfiles de los empleados, la incursión en programas de capacitación y los incrementos salariales para tratar de buscar gente de nivel que se apegue al nuevo ritmo de Seguros Carabobo.

Esto es una idea de que la cultura más débil se vaya apegando hacia la más fuerte. Eso tiene dos formas de hacerse. La una, la más dura, es cortarla de raíz o hacerlo poco a poco. Pero, lo que se hizo aquí fue un análisis profundo de las compañías que nos conforman como Grupo y luego de ver con este diagnóstico de lo que sirve y de lo que no se hacen planes para la unificación. Al hacer estos planes de transición de forma progresiva y rápida el costo es menor para la organización porque se sufre menos en el camino.

Cuando ya no eres una sola empresa sino un Grupo, esto nos obligó a formalizar todas nuestras estructuras y políticas bajo un sentir integral que formaliza nuestra cultura corporativa, nuestros valores, de cultivar cosas como la capacitación entre todas las empresas.

Estos planes nos han llevado a invertir mucho en el tema de las comunicaciones internas para tratar de ir sembrando de manera indirecta el tema de la cultura y de lo que somos y de la empresa que está absorbiendo a la otra, en este caso Seguros Carabobo. Aquí hay mucho de comunicación, de campaña interna y eventos de integración, pues sino la empresa nunca se va a sentir integrada sino asiste a nuestros cara a cara o ese tipo de cosas.

Ya Caracas está bien integrada, pero para las sucursales estamos integrándonos en los modelos del CAF (Centro de Atención Financiera) que será un gran paso para nuestra cultura que ya será de *Holding*, lo que implica unas estructuras más definidas y con profesionales de más alto nivel que puedan tomar las riendas y colaborar con el plan estratégico de esta organización.

Todo esto se está logrando y se denota en el crecimiento de la compañía de Seguros que, cuando fue adquirida era la número 50 en el mercado y actualmente es la número 12 del sector asegurador. Esto se logró después de 2 ó 3 años.

2.-¿Cultura del Grupo de Empresas Econoinvest?

Otra de las cosas importantes que destacaría entre nuestra cultura es que aquí en el Grupo de Empresas Econoinvest están, siempre, los socios-fundadores, siempre llevando la línea de las cosas que hay que hacer sin interferir en las propuestas de muchos de sus ejecutivos.

Nosotros poco a poco hemos cedido terreno, en la implementación, y nos hemos estado quedando más en la parte de planificación y estrategia del negocio del Grupo de Empresas. Asimismo, velamos porque las cosas se hagan según los principios que hace 12, 13 años fundaron esta organización.

Promovemos el surgimiento de todos nuestros empleados, pues debemos evolucionar según las circunstancias. Aquí, hemos sabido adaptarnos a los cambios y esto es una gran ventaja, pues el hecho de que este Grupo de Empresas haya crecido en medio de una crisis de país habla muy bien de la forma en la que hacemos las cosas.

En estos 10 años o más hemos crecido porque hemos sabido rescatar las oportunidades dentro de los cuellos de botella, pero sin nunca descuidar todos nuestros principios.

3.-¿Cómo son las cosas o el modo de hacerlas?

Una de las cosas que más me emociona es el ver la motivación y el empuje que tiene la gente que conforma esta organización, en todo nivel. Nosotros, los directivos, nos gusta escuchar estas nuevas tendencias de la generación emergente. En el caso del Grupo de Empresas la gente le pone el 120% del corazón para mejorar constantemente en este entorno tan dinámico. Tenemos gente muy motivada y orientada a los logros.

4.-¿Cuál es la fortaleza del Grupo de Empresas Econoinvest?

Somos innovadores y marcadores de pauta en el Mercado que, nos sigue porque somos los que ya hemos hecho cosas nuevas y hemos experimentado. La transparencia, como ya lo mencioné, es otra de nuestra fortaleza. El hecho de que nosotros estemos día a día aquí, también habla de solidez.

La responsabilidad social es para nosotros es importante. Creamos conciencia ciudadana a través de la Fundación para La Cultura Urbana. Asimismo, el hecho de crear entre nuestro colectivo la idea del ahorro y la inversión; lo importante es que la gente sepa manejar su dinero y eso es un aporte bastante importante que estamos dando a la sociedad.

III. Entrevista a: Zulay Fuenmayor, Gerencia de Desarrollo Organizacional del Grupo de Empresas Econoinvest.

Fecha de realización: 18 de diciembre de 2008

Tema: Cultura Organizacional y rasgos del cómo son en el Grupo de Empresas Econoinvest.

1. -¿Cómo son en el Grupo de Empresas Econoinvest, ejemplificando su gente, sus relaciones, el modo en que hacen las cosas? ¿Qué valores los motorizan?

El Grupo de Empresas Econoinvest está lleno de muchos valores. Aquí nuestra gente crece, siente que hay un buen ambiente de trabajo. Se ve que hay un espíritu positivo por hacer las cosas.

El compromiso por parte de los empleados es imperante en el Grupo de Empresas. Los mismos se sienten orgullosos de trabajar aquí, incluso cada uno en su área de acción, y es con ello que se han levantado palanes de integración, a través de muchos eventos corporativos como lo son nuestras celebraciones decembrinas, cara a cara, etc.

Nuestros empleados, bajo ese espíritu de integración, que mucho se ha recalado en cada una de nuestras comunicaciones, llegan a lograr cumplir sus objetivos que los ven muy relacionados con lo que es la planificación estratégica del Grupo de Empresas Econoinvest. Aquí, todos sabemos cuáles son nuestros nortes como empresa.

2.-¿Qué datos medidos tenemos de esto que estamos hablando, relacionado a nuestra cultura corporativa y sus elementos?

Nuestros colaboradores manifestaron en el actual estudio de clima que, la integración entre los equipos de trabajo existe y se siente. Este rubro de la integración punto alto, junto con el de la calidad en el ambiente laboral y el orgullo e identidad. Eso habla mucho del rol de liderazgo y de comunicación que se ha hecho, pues es justamente eso lo que se quería lograr luego de la compra de Seguros Carabobo por parte de Econoinvest Casa de Bolsa.

A la gente, incluso la de Seguros, para la cual la adquisición fue esperanzadora, le encanta estar aquí día a día trabajando. Esto lo menciono al igual que el resto de los datos pues salieron de nuestro estudio de clima y satisfacción hecho por los consultores de Psicoconsult, realizado el 1ro de agosto de 2008, donde participaron 692 personas a nivel nacional, fue más del 70% de la población la que respondió este estudio en menos de dos semanas.

En este estudio, y relacionado al tema de cultura, los empleados respondieron satisfactoriamente que los valores y la misión del Grupo son congruentes con su forma de pensar, es decir existe identificación de ellos con el Grupo de Empresas Econoinvest. En líneas generales sienten que esta organización es perfecta para gente como ellos. Esto nos habla de lo fuerte que es nuestra Cultura Corporativa.

3.- En conclusión, fortalezas y oportunidades de mejora?

En resumen nuestras fortalezas están en: la integración, la orientación al logro, el orgullo, la identidad, la calidad laboral, la confianza y el buen ambiente interno que aquí se vive.

Nuestros puntos aún más bajos, para mejorar, son: el rol supervisorio, las condiciones y métodos de trabajos más unificados. Esto es referente a aquel 40% del que siempre nuestros directivos nos hablan que está por hacerse de cara a la integración. Creo que el cómo lograrlo es importante. La base está en nuestra planificación estratégica.

IV. Testimonios en entrevistas al personal con antigüedad.

Seguros Carabobo, Econoinvest Casa de Bolsa y Fundación para La Cultura Urbana. Fecha de realización: 13, 14 y 15 de noviembre de 2008.

Tema: Cultura Organizacional y descripción de la misma en el Grupo de Empresas Econoinvest.

1. Fernando Ferreira, Gerente de Seguros Carabobo, 7 años de servicio en el Grupo de Empresas Econoinvest.

“Aquí se ha demostrado la mejora de los beneficios y de la forma de trabajar, tanto en lo que se refiera a las estructuras como a nivel socio económico (...) lo más importante para el Grupo de Empresas Econoinvest es su gente”.

1. Gabriela Lepage, Gerente de Comunicaciones Integrales de la Fundación para La Cultura Urbana, 5 años de servicio en el Grupo de Empresas Econoinvest.

“Me siento orgullosa del trabajo que hemos realizado en el Grupo de Empresas Econoinvest”. “Creo que este Grupo conforma un conjunto muy diverso, donde hay intereses distintos, pero sin embargo se siente que hay un hilo conductor que nos une.

2. Cilia Quijada, Administradora de Econoinvest Casa de Bolsa, más de 10 años de servicio para el Grupo de Empresas Econoinvest.

“En el Grupo de Empresas Econoinvest, la parte humana es lo más importante” (...) “lo material se esfuma, pero los momentos, los eventos y reconocimientos bonitos y de alegría que he vivido aquí, eso queda y perdura en el tiempo”.