



UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Implementación del reto “Aprendiendo de nuestra cultura”, desarrollado de mayo a septiembre del año 2023, en agencia Piura de la institución financiera caja municipal de ahorro y crédito de Arequipa S.A.

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de Licenciado en
Administración de Empresas

Álvaro Crisóstomo Feijoó

Revisor(es):
Mgtr. Juana María Huaco García

Piura, enero de 2024



Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Álvaro Crisóstomo Feijoó, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 72937018.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:
Implementación del reto “Aprendiendo de nuestra cultura”, desarrollado de mayo a septiembre del año 2023, en agencia Piura de la institución financiera caja municipal de ahorro y crédito de Arequipa S.A.

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional¹ para optar el Título profesional² de **Licenciado en Administración de empresas**.
2. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
 - Mgtr. Juana María Huaco García, identificado con DNI N° 02600141
3. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
4. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
5. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
6. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 15/01/2024

Firma del autor optante³

¹ Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

² Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

³ Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.

A Dios y a mis padres por su amor incondicional. A mis hermanos por sus consejos y motivación. A la Universidad de Piura por sus enseñanzas. A mi asesora y cada una de las personas que me han apoyado en la presente investigación.



Resumen

El trabajo expone la experiencia del autor mediante la implementación del Reto “Aprendiendo de Nuestra Cultura”, desarrollado de mayo a septiembre del año 2023, en Agencia Piura de la institución financiera Caja Municipal de Ahorro Y Crédito de Arequipa S.A., el cual fue aplicado exclusivamente a colaboradores. Este reto fue elaborado en 5 sesiones de aprendizaje y talleres, siendo su principal objetivo que el colaborador tenga un mayor conocimiento sobre los valores de la empresa y los practique, fortaleciendo su cultura y transformando positivamente la agencia en la que se desempeña el autor. Para su avance, se realizó la exploración, elaboración e indagación de las referencias documentales exponiendo la información de la empresa y datos obtenidos de investigaciones previas. Asimismo, se evidencia que los conocimientos aprendidos en el transcurso de su carrera profesional fueron aplicados en la capacitación y orientación al personal, mediante las sesiones y talleres de aprendizaje, beneficiando a más de 20 colaboradores. Se concluye, que es muy importante el rol de agente de transformación o de cultura, y las sesiones de aprendizaje impartidas en este reto, ya que es lo que promueve los valores institucionales en los colaboradores y ayuda a fortalecer la cultura en la organización.



Tabla de contenido

Introducción	7
Capítulo 1. Aspectos Generales.....	8
1.1 Descripción de la empresa.....	8
1.1.1 Ubicación.....	8
1.1.2 Actividad.....	8
1.1.3 Misión, visión y valores de empresa.....	9
1.1.4 Organigrama	10
1.2 Descripción general de experiencia profesional	11
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	11
1.2.2 Propósito del puesto	12
1.2.3 Proceso	12
1.2.4 Resultados concretos logrados.....	14
Capítulo 2. Fundamentación	15
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional.....	15
2.1.1 Definición de entidad bancaria y Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMAC)	15
2.1.2 Desarrollo de la cultura en las organizaciones	15
2.1.3 ¿Cómo se afianzan los valores en el personal?	16
2.1.4 Transformación o gestión del cambio.....	16
2.2 Descripción de las acciones metodológicas y procedimientos	17
2.2.1 Capacitación o talleres vivenciales.....	17
2.2.2 Comunicación con el personal.....	18
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias.....	19
3.1 Aportes.....	19
Conclusiones.....	21
Recomendaciones	22
Referencias	23
Anexos	24
Anexo A. Encuesta	25

Lista de figuras

Figura 1. Fracción del organigrama-Área de Negocios	10
Figura 2. Fracción del organigrama-Área de Administración y Operaciones	11



Introducción

El tema tiene como objetivo evidenciar el impacto que tuvo el reto “Aprendiendo de Nuestra Cultura” en la agencia Piura de la institución financiera Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa. Este reto fue elaborado en 5 sesiones de aprendizaje y talleres, destinado exclusivamente para los colaboradores de la institución. Siendo su razón principal que el trabajador tenga un mayor conocimiento sobre los valores institucionales y los ponga en práctica cada día, fortaleciendo y generando un cambio positivo en las operaciones y en su cultura organizacional.

La experiencia del autor se sustenta en un programa en marcha desarrollado a nivel nacional por el Área de Cultura y Gestión del Cambio. Cuando ingresó a la institución, como analista en el área comercial, se le asignó funciones netamente comerciales y se encontraba entusiasmado con la idea de poder aportar todos sus conocimientos profesionales en su puesto. No obstante, a comienzos del año del 2023, se le presentó la oportunidad de integrar este programa del Área de Cultura y Gestión del cambio, siendo asignado en su agencia como agente de transformación o de cultura, el cual estaba encargado de fortalecer la cultura organizacional en su agencia.

Para el autor, el rol de agente de transformación o de cultura es muy importante dentro de la organización ya que se considera que tiene una gran responsabilidad para mejorar las conductas y comportamientos que los colaboradores puedan tener en sus actividades diarias. Asimismo, el autor considera que las sesiones impartidas en este reto “Aprendiendo de Nuestra Cultura”, son valiosas para transmitir y poner en práctica los valores institucionales; y para fortalecer la cultura de Caja Arequipa.

Finalmente, el autor desea agradecer a las personas que le apoyaron durante este tiempo, a la familia que es una de su motivación más importante y a Dios por orientarle cada día.

Capítulo 1. Aspectos Generales

1.1 Descripción de la empresa

Según el portal web de la Caja Arequipa (2023), fue fundada el 15 de julio de 1985, es una empresa peruana dedicada a la micro intermediación financiera, se constituye como asociación sin fines de lucro por Resolución Municipal N° 1529, al amparo del Decreto Ley N° 23039. Siendo su único accionista desde su constitución la Municipalidad Provincial de Arequipa. Su funcionamiento se autorizó por Resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros Nro. 042-86 del 23 de enero de 1986, la misma que le concede como espacio geográfico de acción todo el territorio nacional.

Caja Arequipa comienza sus operaciones el 10 de marzo de 1986, con el propósito de favorecer a sectores de la población que no cuentan con respaldo financiero de la banca tradicional, la primera agencia que apertura fue en Selva Alegre, ubicada en la calle Mariscal Benavides 101- Cercado en Arequipa. Caja Arequipa se ha convertido en una empresa líder en su categoría, con 36 años en el mercado beneficia a más de 1,900,000 clientes, a quienes se les promueve el ahorro y ofrece productos y servicios para todas las necesidades. Entre los principales productos de financiamiento están los créditos para capital de trabajo, vivienda, activo fijo y personales; por otro lado, entre los productos de ahorro más destacados están ahorro flexible, cuenta sueldo y plazo fijo.

Caja Arequipa ha logrado importantes reconocimientos y certificaciones a nivel nacional e internacional, entre los más relevantes están el premio Fintech Américas, en el cual obtuvo el Premio Oro Perú en la categoría “Innovación disruptiva en servicios financieros”, concurso que reconoce las iniciativas que lideran la transformación de las finanzas en América Latina; la Certificación ABE, la cual reconoce las buenas prácticas y óptimo manejo de las condiciones laborales, respeto y cumplimiento de las obligaciones legales en favor de sus casi 5 mil colaboradores a nivel nacional; y reconocida como la única empresa con fondos públicos, con mejor reputación en el país, ocupando el puesto 27 en el prestigioso ranking de Merco Empresarial y líderes 2023 como una de las empresas con mejor reputación corporativa.

1.1.1 Ubicación

La empresa cuenta con 190 agencias a nivel nacional, la sede principal se ubica en calle La Merced 100 en la ciudad de Arequipa. En el departamento de Piura tiene 6 agencias ubicadas en Talara, Sullana y Piura. La principal en la cual labora el autor, se ubica en Av. Sánchez Cerro 1313, Piura.

1.1.2 Actividad

Caja Arequipa es una entidad microfinanciera peruana reconocida como líder a nivel nacional, el autor actualmente se desempeña en dos cargos, el puesto principal es como analista de crédito en el área comercial, la cual se encarga de ofrecer productos que satisfacen diferentes necesidades del mercado, la función principal del autor es prospectar, evaluar y gestionar créditos, ya sean para capital de trabajo, activo fijo, consumo o de vivienda. Asimismo, el otro cargo es como agente de

transformación en un programa del área de Cultura y Gestión del Cambio, esta se encarga de planificar, gestionar y ejecutar proyectos e iniciativas para la adopción del modelo cultural en la organización, su rol principal es capacitar e integrar al personal, mediante actividades y talleres, con el fin de fortalecer los valores y cultura de la organización.

1.1.3 **Misión, visión y valores de empresa**

El portal web de la Caja Arequipa (2023), señala su firme planeamiento estratégico como la visión, misión y valores institucionales. Los cuales se detallan a continuación:

- **Misión:** Su misión es lograr la inclusión financiera sustentable de micro o pequeñas empresas y personas durante su ciclo de vida, brindando una experiencia cercana, ágil e integral con cobertura nacional.
- **Visión:** Su visión es liderar el sector de las microfinanzas, siendo la opción preferida de los clientes para sus soluciones financieras, impulsados por nuestro talento, capacidades digitales e innovación.
- **Valores institucionales:** Se describen de la siguiente forma:
 - **Íntegramente humanos:** Se promueve la honestidad, sinceridad y transparencia en las interacciones entre compañeros y clientes. Se toma decisiones con responsabilidad, conciencia y moralidad. Se valora en las acciones de cada día todo aquello que hace sentir humanidad, imaginación, camaradería, humor y creatividad. Se lidera con el ejemplo y se valora el potencial humano de los colaboradores.
 - **Motivados por transformar vidas:** Se fomenta y comparte la idea de trascender en la vida de los clientes brindándole el mayor valor. Se toma decisiones con responsabilidad y empatía. Se reconoce y entiende que las acciones de cada día tienen un impacto directo en la vida de los clientes y la comunidad.
 - **Apasionados por la innovación:** Se busca siempre estar a la vanguardia de la industria microfinanciera. Se promueve el aprendizaje y el explorar nuevas oportunidades. Se celebra la creatividad y se recibe con mente abierta ideas y propuesta innovadoras. La apertura al cambio y a la mejora es permanente.
 - **Profundamente orgullosos:** Se motiva a los colaboradores a ser portavoces apasionados de la marca, de su historia y trayectoria. Se invita a vestir los uniformes con orgullo y a trabajar con entusiasmo y dignidad. Se fomenta a exponer lo mejor de la empresa en todo lugar y en las acciones de cada día.
 - **Imparables ante nuestras metas:** Se impulsa a hacer sinergias entre los colaboradores con el fin de alcanzar cada uno sus metas, objetivos, planes y sueños, eliminando cada

obstáculo que pueda aparecer en el camino y así poder llevar al éxito a ellos mismos y a la organización.

1.1.4 Organigrama

Los organigramas han sido creados por el autor, de acuerdo con lo observado en el organigrama estructural de la institución. Debido a su extensión, se está considerando las fracciones en las cuales el autor se ha desempeñado en su cargo y área.

El Gerente Central de Negocios es el que tiene a cargo a todas las regiones o zonas comerciales a nivel nacional, en las cuales con el apoyo de los gerentes zonales pueden monitorear los resultados de cada uno, según la región asignada. Además, con la ayuda de los gerentes de agencia pueden gestionar cada una de estas, laborando en una sinergia constante para conseguir las metas. El equipo de negocios en agencia está conformado por los analistas senior y los analistas de créditos, quienes trabajan directamente con el gerente de agencia.

Figura 1

Fracción del organigrama-Área de Negocios

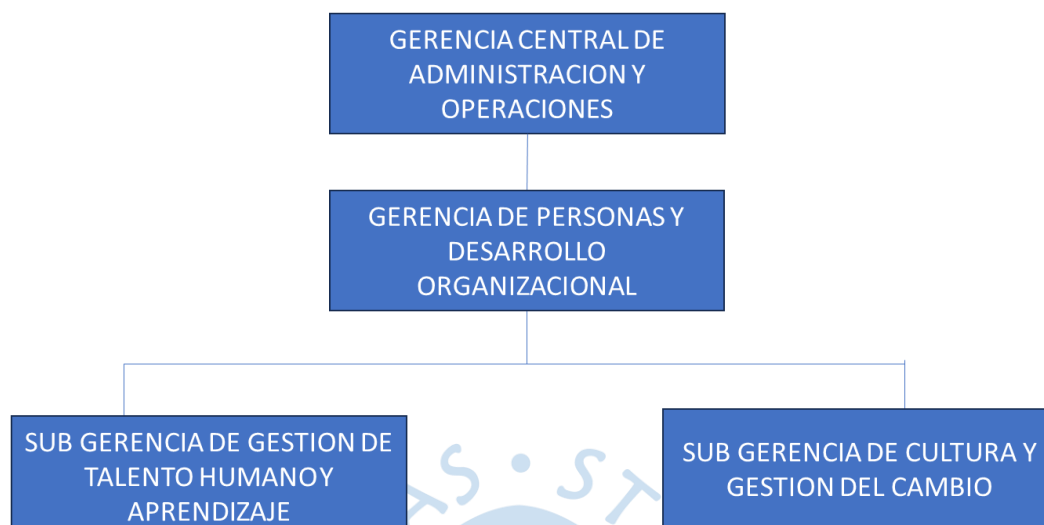


Nota. Elaboración propia

El puesto del autor en el organigrama se ubica en el área de negocios de la Agencia Piura, en el cual se desempeña como analista de créditos, reporta a su jefe directo que es el analista senior, encargado del equipo, y al gerente de agencia.

Figura 2

Fracción del organigrama-Área de Administración y Operaciones



Nota. Elaboración propia

Asimismo, el gerente central de Administración y Operaciones es el que tiene a cargo la supervisión del gerente de Personas y Desarrollo organizacional. El autor es parte de un programa del área de Cultura y Gestión del Cambio, en el cual se desempeña como agente de transformación y reporta a la Sub Gerencia del área.

1.2 Descripción general de experiencia profesional

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

El autor trabaja en el rubro financiero desde hace tres años, en el año 2022 ingresó como analista de crédito en el área Comercial de Caja Arequipa, la cual realiza la prospección, evaluación y gestión de créditos para personas naturales o que cuenten con negocio, teniendo como objetivo principal tener una cartera de clientes rentable y así generar más valor para la empresa. Asimismo, el autor se desempeña en el área de Cultura y Gestión del cambio, la cual se encarga de planificar, gestionar y ejecutar proyectos para la adopción del modelo cultural en la organización. El autor participa en el programa nacional de Agentes de Transformación, los cuales se encargan de liderar y motivar al personal de agencia con actividades de capacitación e integración, con la finalidad de comunicar los valores institucionales y fortalecer la cultura organizacional.

A principios del año 2023, surge la necesidad de tener un agente de transformación en la agencia Piura donde labora el autor, ya que la persona que había sido asignada anteriormente para ese cargo, ya no se encontraba laborando en la institución, es por ello que el autor es partícipe de un proceso de selección, en donde para ser asignado tuvo que postular enviando un correo a la coordinadora a nivel nacional del área en cuestión, explicando las razones para ser seleccionado en el

puesto, posteriormente siendo entrevistado por la encargada del área, y finalmente ser seleccionado para el cargo de agente de transformación.

1.2.2 Propósito del puesto

El propósito del autor como analista de crédito, es lograr sus metas de gestión de cartera, es decir, gestionar la cartera vigente para que sea rentable y captar un mayor número de clientes para generar un mayor valor a la empresa, manteniendo índices de morosidad aceptables. Esta gestión implica tener una hoja de ruta cada mes de las acciones a efectuar con los clientes que conforman la cartera. El autor debe mantener una excelente comunicación y relación cercana a su cliente, para que le permita conocer sus necesidades en el momento adecuado y así poder ofrecer el producto necesario para satisfacer lo que desee. La negociación y confianza con el cliente son la clave para el analista, ya que se busca que el cliente logre satisfacer su necesidad con el producto ideal y en el tiempo adecuado, generando así que la empresa consiga el mayor beneficio posible por la operación.

Asimismo, el autor siendo agente de transformación tiene como propósito liderar y motivar al personal mediante actividades de capacitación e integración, entre las principales destacan las sesiones de aprendizaje, retos, talleres y agradecimientos; esto se realiza con el fin de fortalecer la cultura organizacional y valores de la institución; el cargo significó un gran reto y desafío profesional para el autor, ya que es una responsabilidad y preparación muy distinta a las funciones principales de su puesto.

1.2.3 Proceso

El informe se titula “Implementación del reto Aprendiendo de Nuestra Cultura, desarrollado de mayo a septiembre del año 2023, en Agencia Piura de la institución financiera Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa S.A.”, la cual cuenta con un programa en marcha a nivel nacional del área de Cultura y Gestión del Cambio, en el cual cada agencia tiene uno o dos agentes de transformación (cultura) quienes son los encargados de liderar y motivar al personal de agencia, mediante actividades de capacitación e integración del personal, siendo el autor uno de los agentes de transformación de su agencia, se le encomendó la aplicación del reto de cultura a los colaboradores, que consiste en transmitir los cinco valores de la cultura de Caja Arequipa, mediante cinco sesiones de aprendizaje y talleres, con el fin de que tengan mayor conocimiento sobre ellos y los practiquen cada día.

Estas sesiones y talleres de aprendizaje fueron ejecutados de mayo a setiembre del año 2023, se trabajó un valor por mes, hasta completar los cinco valores. Estas reuniones eran planificadas con un material y capacitación previa, las cuales se coordinaban por medio del aplicativo de mensajería instantánea WhatsApp con todos los agentes de transformación a nivel nacional y la encargada, estas capacitaciones eran brindadas por la responsable del área de Cultura y Gestión del Cambio y eran impartidas por medio de la herramienta de videoconferencia Zoom, tenían una duración aproximada de 45 minutos. Posteriormente el autor preparaba el material de acuerdo a las necesidades de su

agencia; se coordinaba con el gerente de turno sobre el horario y el lugar donde se desarrollaría la sesión; se comunicaba al personal mediante diálogos directos, llamadas telefónicas o con el aplicativo de mensajería instantánea WhatsApp; y finalmente se ejecutaba las sesiones en agencia con todo el personal. La duración de estas sesiones era de 45 minutos aproximadamente, al comenzar la jornada laboral 8 a.m.

La estructura de una sesión estaba compuesta por un video de reflexión, desarrollo del valor mediante el apoyo de una guía metodológica y presentación en diapositivas; y finalmente una o dos dinámicas grupales. Los valores de la empresa que se trabajaron fueron los siguientes: Íntegramente humano, motivado por transformar vidas, apasionado por la innovación, imparable ante nuestras metas y profundamente orgulloso. Al finalizar cada reunión se calificaba mediante una encuesta con una escala del 1 al 5, el nivel de conocimiento que se tenía antes y después de la sesión dictada por el agente de transformación (ver anexo 1).

El primer valor íntegramente humano se trabajó en el mes de mayo del 2023, en el cual se promueve a los colaboradores a ser honestos y transparentes en las interacciones con los compañeros y clientes. Asimismo, de liderar con el ejemplo y valorar el potencial de cada uno de los trabajadores. En este valor se realizó una dinámica denominada “La antorcha de la integridad y humanidad”, esta tenía como objetivo recalcar que a pesar de las diversas situaciones y amenazas que podamos tener en el entorno, siempre debe prevalecer la ética y honestidad.

El segundo valor motivado por transformar vidas se ejecutó en junio del 2023, en el cual se fomenta a los trabajadores a empatizar y establecer una relación cercana con los clientes y ellos mismos, con el propósito de trascender en la vida de ellos como una experiencia extraordinaria y de calidad. En este valor se efectuó una dinámica llamada “Abanico para transformar vidas”, en la cual se pudo reconocer qué comportamientos conllevan a transformar positivamente en la vida de las personas (clientes, compañeros, familia, etc.).

El tercer valor apasionado por la innovación se llevó a cabo en julio del 2023, en el cual se impulsa a los colaboradores a tener iniciativas innovadoras y explorar nuevas oportunidades para una mejora constante. En este valor se hizo dos dinámicas denominadas la “Pelota cooperativa de la creatividad” y el “Poder de la innovación”, estas tenían como objetivo buscar que el colaborador cambie su pensamiento lineal y darse cuenta que se puede pensar de formas distintas para solucionar un problema.

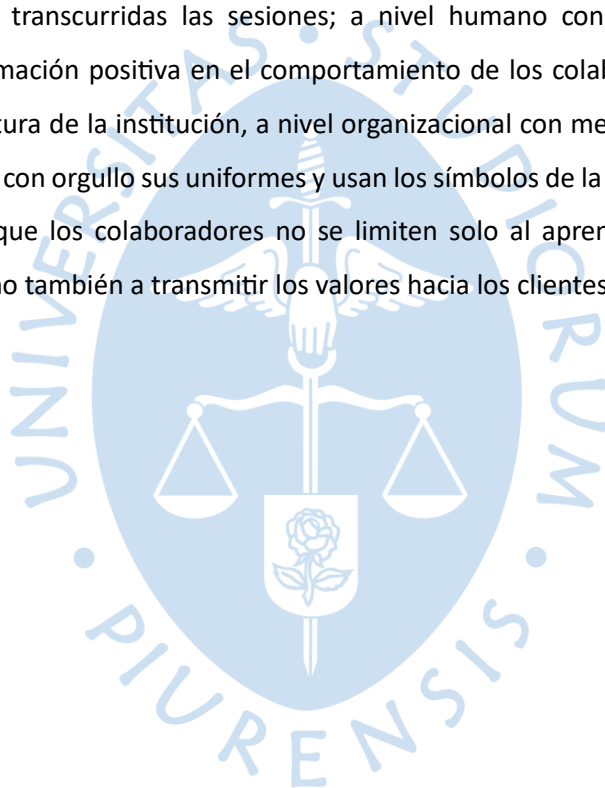
El cuarto valor imparable hasta nuestras metas se aplicó en agosto del 2023, en el cual se promueve a que los trabajadores se reten a sí mismos con altos estándares de desempeño para cumplir sus sueños y estén preparados para responder efectivamente ante obstáculos y amenazas del entorno. En este valor se desarrolló la dinámica “Encuentra a tu tribu y arma el rompecabezas”, esta tiene como

fin demostrar que a pesar de las situaciones complejas que se presente cada día, hay que ser resilientes para alcanzar las metas.

El quinto valor profundamente orgulloso se trabajó en el mes de setiembre del 2023, en el cual se fomenta a que los colaboradores sean portavoces apasionados de la marca, su historia y trayectoria, cuidando su imagen personal y usando los símbolos de marca correctamente. En este valor se aplicó la dinámica “Charada con sentido”, esta tenía como fin a que los colaboradores reconozcan razones por las cuales deben sentirse orgullosos de trabajar en la institución.

1.2.4 Resultados concretos logrados

Culminadas con éxito las sesiones de aprendizaje, se cumplió con los plazos establecidos de mayo a setiembre del año 2023, y se benefició a más de 20 colaboradores de agencia; las mejoras se evidenciaron cada mes transcurridas las sesiones; a nivel humano con un mayor conocimiento, participación y transformación positiva en el comportamiento de los colaboradores, teniendo como base los valores y la cultura de la institución, a nivel organizacional con mejor imagen de la empresa, los colaboradores visten con orgullo sus uniformes y usan los símbolos de la institución correctamente, asimismo se motivó a que los colaboradores no se limiten solo al aprendizaje y ejecución de sus funciones cotidianas, sino también a transmitir los valores hacia los clientes y sociedad en general.



Capítulo 2. Fundamentación

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

2.1.1 Definición de entidad bancaria y Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMAC)

Según Machuca (2021) una entidad bancaria es aquella que pertenece al sistema financiero formal, en el cual su principal negocio consiste en percibir los fondos de depósito de los clientes, y manejarlo como su propio capital y el que consiga de otras fuentes de financiación, para otorgar créditos en diferentes formas. Una CMAC es la entidad que consigue recursos del público y cuya particularidad consiste en atender a segmentos de la población poco atendidos por el sistema financiero formal, como son las micro y pequeñas empresas.

2.1.2 Desarrollo de la cultura en las organizaciones

La cultura organizacional según Chiavenato (2020) es el grupo de hábitos, virtudes, valores, costumbres y relaciones sociales propias de cada organización. Representa el modo habitual de razonar y realizar las cosas, que es compartida por todos los colaboradores de la empresa. Simboliza las normas informales que guían la conducta de los miembros de la organización en su vida diaria, dentro y fuera de la empresa, y que encaminan sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Cada empresa tiene su propia cultura.

La cultura organizacional según Sheen (2017) es la forma de pensar, ser y actuar de una empresa. La cultura hace actuar a los colaboradores de una manera especial en la organización, determina lo que es aceptado o no en la empresa, encamina su desenvolvimiento en toda situación y en sus grupos de interés, lo cual engloba a los propietarios, directivos, colaboradores, proveedores y clientes.

La cultura organizacional según Edgar Shein y Peter Shein (2019) es una forma y experiencia diversificada, que es memorizada por las personas que laboran juntas y construyen una historia que se proyecta a futuro, no es fácil de desarrollar. Las conductas de los líderes y miembros del equipo, basado en diferentes valores que aportan, se transforma progresivamente en una propiedad compartida, moldeando su identidad, los procesos que adopta para realizar su trabajo y sus normas. La cultura comprende el comportamiento observado y costumbres que el equipo escoge adoptar, los valores adoptados que se desean difundir, los procesos de aprendizaje y adaptación que el grupo desarrolla y el comportamiento diario.

Para Ulrich y Yeung (2020) las organizaciones establecen un entorno para que las personas descubran un propósito, talento, lugar para poder aprender y una colectividad de pertenencia. Tras la transformación de una organización, conlleva y potencia el desarrollo del sentido de pertenencia, los colaboradores tendrán una mayor percepción de bienestar y originará una mayor productividad. Cuando se reinventa una empresa se da libertad a los colaboradores para que participen en actividades

que los entusiasman, eligen trabajar en áreas que después les brindarán oportunidades más atractivas y satisfactorias para su desarrollo.

2.1.3 ¿Cómo se afianzan los valores en el personal?

Para Cabanas y Soriano (2014) la comunicación interna ejecuta un rol importante cuando se involucra a los colaboradores de la organización en su visión y misión, asimismo al explicar los valores y comportamientos de la cultura organizacional, y de hacerles partícipes en la exposición e implementación de la estrategia, en todos los niveles. Esto se logra mediante la comunicación e implantando dinámicas que permitan a los colaboradores participar activamente en las mejoras de la empresa frente a un futuro. La comunicación interna entra en vigor como mecanismo transversal y estratégica, que fluye por toda la empresa de manera multidireccional, es decir, de forma horizontal y vertical.

Según Gonzales, et al (2019) para afianzar la cultura es importante comprender y trabajar sobre grupos focales, ya que tiene como objeto reconocer los modos de hacer, además se tiene la posibilidad de comprender a los colaboradores, sus motivos que hay para promover y proyectar hacia el futuro. En los grupos focales, es posible juntar a diferentes miembros de la organización, compañeros de actividades o de distintas áreas, y practicar dinámicas de diálogo y opinión, así como también se puede elaborar actividades para reconocer la forma en que estas se desarrollan y qué tendencias aparecen en ese encuentro. Del mismo modo, pueden presentarse problemas por solucionar o conversaciones grupales, en los que pueden aparecer tensiones o continuidades de los discursos de la organización.

Según Laloux (2016) es importante fomentar la autogestión y la inversión emocional de la gente en su trabajo. Es fundamental confiar en el líder que desea implementar y promover la autogestión, en el desarrollo de cada uno de los colaboradores. En la mayoría de empresas, hay desconfianza de los colaboradores hacia los esfuerzos de cambio que sus superiores quieren implementar. Si los superiores desde arriba imponen prácticas de autogestión a colaboradores desconfiados, es posible que tomen para sí mismos la libertad, pero no la responsabilidad y se termine por castigar a la organización al fracaso. En la actualidad, las organizaciones son sistemas vivos autogestionados, no es preciso exigir el cambio desde fuera. Los sistemas vivos sostienen la facultad innata de discernir los cambios de su entorno y adaptarse desde dentro.

2.1.4 Transformación o gestión del cambio

Según Gonzales, et al (2019) el diagnóstico es la razón principal para preparar cualquier plan estratégico. Para ejecutarlo se debe estar dispuesto a indagar la situación actual; la indagación no debe ser solo del funcionamiento y canales de comunicación, sino también de la dimensión cultural. Para ello se debe identificar barreras que impidan ejecutar el plan. La clave es fomentar el trabajo en equipo como una matriz común, esto significa que cada integrante del equipo pueda comprender la forma en que su labor, se integra con el resto de áreas y los roles de los demás colaboradores. Es fundamental

distinguir que el esfuerzo colaborativo puede optimizar los recursos de cada uno y dinamizar las fortalezas de cada área. De esta manera, también se favorece a corregir comportamientos y limar asperezas entre los grupos.

Según Chiavenato (2020) el cambio en la organización debe ser estructurado. El cambio planeado es un proceso constante y profundo. Para transformar a la empresa, hay que cambiarla en su totalidad, relacionando a todos sus miembros en un compromiso mutuo. El cambio tiene que ser responsabilidad propia de todos los colaboradores de la institución. Para generar una transformación es una conquista y un esfuerzo colectivo de todos. Las oposiciones al cambio son normales cuando se trata de transformar actitudes, creencias, valores y comportamientos ya instalados y sólidos en las relaciones del personal. El aprendizaje de nuevas conductas optimiza las competencias interpersonales de los colaboradores y su adaptabilidad al cambio.

2.2 Descripción de las acciones metodológicas y procedimientos

Expuesta la teoría conocerá las metodologías, acciones y procedimientos que hicieron que las sesiones de formación se implementen de forma ideal. El autor ejecutó un proceso de capacitación, en el cual se focalizó en el desarrollo de competencias y transformación de comportamientos.

2.2.1 Capacitación o talleres vivenciales

Según Cabanas y Soriano (2014) la función de comunicación interna está orientada en trazar acciones que hagan factible que los colaboradores de la empresa experimenten y sientan dichos valores y principios. Así como, el desarrollo de una página web corporativa, dinámicas de juego relacionado a los valores institucionales, talleres (works-hops) con acciones experienciales o materiales audiovisuales en las que los propios colaboradores comentan a sus compañeros los principios, valores y los comportamientos que se deben seguir, esto conforma una amplia variedad de acciones que se pueden hacer para lograr fortalecer la cultura organizacional. Asimismo, para que las acciones desarrolladas sean eficaces en los ítems antes mencionados es necesario que se efectúe algunos aspectos, entre ellos se tiene que la información transmitida sea explicada de forma sencilla, para generar proximidad e identificación; así como también que la mejor forma para alcanzar el entendimiento es mediante el uso y puesta en práctica de técnicas de juego.

Según Chiavenato (2020) la capacitación es un aprendizaje experiencial, en el cual los participantes dialogan sobre las dificultades con los que se encuentran en el trabajo, analizan su experiencia personal y aprenden de esta. Ese punto de vista origina más cambios de comportamiento que la discusión de casos, en los cuales los miembros conversan sobre ideas y pensamientos abstractos. En resumen, la teoría es necesaria pero el ensayo final está en la situación real y el desarrollo organizacional mediante la capacitación, apoya a aprender de la propia experiencia y a incorporar nuevos aprendizajes; asimismo, ayuda a responder las interrogantes que puedan tener las personas en ese momento sobre un tema en específico.

2.2.2 Comunicación con el personal

Las claves dentro de los equipos de trabajo según De Castro (2014) son: tener una visión compartida y clara del equipo y organización a la que pertenece. Para que el trabajo de equipo sea efectivo es fundamental enfocarse en la tarea, tener claro el proceso, conservar una adecuada relación interpersonal y de manejo de conflictos. Para construir equipos efectivos es importante que las personas utilicen sus habilidades personales, tales como: saber escuchar, preguntar, resumir, ser flexible, proactividad, asertividad y tener apertura a la crítica constructiva para la mejora del equipo.

Según Cabanas y Soriano (2014) la era digital y el nuevo contexto social hacen factible la participación de los colaboradores, que mediante sus cuentas en redes sociales apoyan y viralizan los valores de la marca, interactúan entre ellos y con los clientes, incluso de ser el caso ante una situación difícil o de crisis, pueden resguardar la marca y a las personas que la integran, sin que afecte negativamente el prestigio de la organización. Esta manifestación demuestra cómo las modernas tecnologías han orientado una situación de interacción y conectividad que hace muy difícil diferenciar entre lo que se sitúa dentro o fuera de la empresa, ya que la combinación es constante y los límites son cada vez más extensos.

Desarrollados los conceptos teóricos del trabajo de investigación, tales como el desarrollo de la cultura en las organizaciones, afianzamiento de los valores en el personal, transformación o gestión del cambio, capacitación o comunicación con el personal; el autor fundamenta que son muy importantes para comprender los resultados obtenidos y su experiencia profesional, como agente de transformación y en la implementación del reto "Aprendiendo Nuestra Cultura".

Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

El autor mediante sus acciones en la institución ha podido contribuir a:

- Se contribuyó con el aprendizaje del equipo de colaboradores, comprometiéndolos y tratando de que se sientan identificados con la institución. Se logró consolidar un equipo identificado y comprometido. Esto se vio reflejado en los comentarios y críticas positivas de los mismos colaboradores y por parte de los clientes, acerca de la buena atención recibida.
- Mediante una comunicación horizontal más fluida, se mejoró el contacto directo con el personal, en donde no solo se les brindó consejos para mejorar y fortalecer la cultura de la organización, sino también se les permitió reconocer a cada uno, comportamientos y conductas que no eran adecuadas dentro y fuera de la organización, además se dio la ocasión de entender algunas necesidades que requería cada uno, dando como consecuencia una mejor comprensión e interrelación entre la empresa, colaboradores y clientes. La comunicación en todo el proceso fue muy importante, desde que se planificó cada sesión hasta llegar a ejecutar la reunión con el personal. Las gestiones se realizaron mediante diálogos directos, llamadas telefónicas y con el aplicativo de mensajería instantánea WhatsApp. La frecuencia de las reuniones era quincenal, una para preparar la sesión con el equipo del área de Cultura y Gestión del Cambio, y otra para ejecutar lo tratado con el personal de agencia, ambas tenían una duración aproximada de 45 minutos dependiendo el tema a tratar.
- El autor fomentó la cooperación de los colaboradores para aportar ideas de mejora respecto a los procesos en los cuales se desarrollaba cada uno en agencia. En otras palabras, los trabajadores brindaron más feedback, para reconocer cómo se percibe la forma de trabajo de la empresa y qué cambios esperan de la misma, con el fin de mejorar. Se demostró posibles escenarios que pueden presentarse en el trabajo del día a día, y se explicó cómo el personal debía actuar frente a estas, asimismo se impulsó el trabajo en equipo promoviendo la relación entre colaboradores. Esto demostró el pensamiento y desenvolvimiento de cada uno, reconociendo errores y mostrando iniciativas de solución frente a ellos.

3.2 Desarrollo de experiencias

- La capacitación que estuvo a cargo del autor, agente de transformación, el cual formuló lo que se requería de los colaboradores de agencia; se esperaba que mediante las sesiones de aprendizaje se transmita la gran importancia que tiene la cultura organizacional y los valores institucionales en las relaciones entre colaboradores y clientes; si bien es cierto los servicios y productos que brinda Caja Arequipa deben ser de calidad, los colaboradores deben reconocer su importante rol para transmitir la cultura y los valores en sus acciones frente a los clientes. El autor comprendió la

importancia que tiene cada miembro de la organización para transmitir la cultura en sus acciones del día a día.

- Algunos colaboradores se mostraron reacios, con algo de temor o nervios en algún momento, sin embargo, influyó la comunicación y confianza que tenían con el autor, agente de transformación, para poder continuar con las actividades que se tenía pensado ejecutar en ese momento. La reunión comenzaba con un video para reflexionar y romper el hielo con el personal que estaba presente, finalmente culminaba con una dinámica grupal para finalmente resumir los aprendizajes de la sesión. El autor entendió que la confianza que se tiene entre dos o más personas es clave para poder transformar y fortalecer la cultura en la organización. Cabe destacar que la primera sesión le sirvió al autor para reconocer las actitudes del equipo frente al programa que se tenía pensado ejecutar el resto de meses.
- El reto de cultura se ejecutó cumpliendo con los horarios, fechas y plazos establecidos, de mayo a setiembre, se pudo percibir cierto interés y entusiasmo entre los colaboradores cada vez que había otra sesión. El autor discernió que estas actividades de formación fuera de la rutina y con aprendizaje de por medio, eran muy valorados por los colaboradores, ya que eran sesiones donde se fomentaba la participación, integración y el trabajo en equipo.
- Para corroborar que las sesiones de aprendizaje habían funcionado, se les solicitó a todos los asistentes, estar atentos si realmente se ponía en práctica lo desarrollado en las actividades diarias, ya que fortalecer la cultura organizacional es una tarea que involucra a todos. El autor comprendió que cada colaborador es portavoz de la cultura de la empresa, que los comportamientos o conductas que cada uno desarrolla en el día a día influye en los demás, es por ello que se debe tratar de educar y transmitir los valores con el ejemplo, ya que esto fomentará la práctica en los demás.

Conclusiones

El autor ha realizado el presente trabajo para destacar que la capacitación de los colaboradores en temas de cultura es muy importante para generar más valor a la organización. Se concluye que el resultado de estas sesiones de aprendizaje es un beneficio mutuo entre el colaborador y la empresa, ya que el trabajador siente mayor identificación con la institución y la organización mejora su imagen con trabajadores formados en valores, los cuales los transmite finalmente en sus acciones frente a los clientes, brindando una atención de calidad y generando beneficios para la empresa.

Asimismo, se aprecia que fomentar la cultura de la organización genera críticas positivas por parte de los clientes, acerca de la atención recibida por los colaboradores, y si en caso ocurren quejas o reclamos se les atiende y da solución de una forma adecuada. Se ha corroborado que la manera en cómo se atiende al público influye cuando se realizará alguna compra de un producto, ya que en la actualidad el cliente averigua por un producto de calidad, pero también que la atención sea la adecuada, esto obtiene como resultado que la satisfacción del cliente sea completa y óptima.

El rol del agente de transformación o de cultura es muy importante, ya que es el que ayuda a fortalecer la cultura organizacional y promueve los valores institucionales, dentro y fuera de esta, fomenta una buena interrelación entre los colaboradores y motiva a que el colaborador se sienta identificado con la institución, y sea un ejemplo de conducta ética frente a los demás.

Los colaboradores que han recibido las sesiones de aprendizaje, tienen la capacidad de transmitir a los nuevos miembros que se integran de las diferentes áreas, la cultura y valores que se deben practicar en todo momento. El conocimiento de la cultura en los colaboradores es muy importante ya que se ejecuta la inducción a los nuevos colaboradores de una forma más práctica, lo que le permite al nuevo colaborador integrarse al equipo rápidamente y poder ser más eficiente en sus actividades.

Un equipo orgulloso de pertenecer a la institución cumplirá sus funciones en demasía. Un colaborador identificado aportará ideas de mejoras o potenciará las fortalezas que ya se encuentren en el proceso. Los trabajadores vinculados con la cultura y la gestión del cambio, entienden mejor el entorno en el que se desenvuelven, identificando las necesidades y desarrollando mejoras para optimizar su trabajo y el de la institución.

Recomendaciones

Para futuras sesiones, el autor recomienda que sería ideal entregar material en físico o virtual para potenciar los conocimientos respecto al desarrollo de los valores y cultura, es preciso que cada uno de los colaboradores tengan siempre presente un extracto de la cultura organizacional y los valores institucionales, con el fin de poder recordarlo y practicarlo en cada acción y situación que se presente.

Aplicar un sondeo cualitativo al público sobre la calidad del servicio recibido por el personal post sesiones de aprendizaje, a través de un pequeño sondeo donde se preguntaría qué aspectos le gustaron más de la atención y su grado de satisfacción frente a la atención recibida, con el fin de poder conocer si se está transmitiendo lo que se argumenta en las sesiones.

Realizar un programa de capacitaciones presencial más constante a lo largo del año sobre temas vinculados al fortalecimiento de la cultura, por ejemplo: Salud mental, diversidad cultural, innovación, cuidado del planeta, etc. Con esa finalidad se busca que los colaboradores se encuentren en un habitual aprendizaje lo cual causaría una correspondencia mutua; en relación a la empresa con mayor eficacia en sus actividades, lo cual ocasiona mayores ingresos y con los colaboradores, con mayor sentido de pertenencia, mejores comportamientos y mayores conocimientos sobre el tema de cultura. Estas sesiones también podrían darse fuera de la organización en fechas especiales o en ambientes de confraternidad.

Tener un espacio de tiempo dedicado íntegramente a revisar los temas de cultura sería muy valioso para la organización; ya que, al tener un equipo con diferentes horarios, se dificulta algunas veces que participen activamente de la sesión o que lo hagan de forma parcial por sus funciones. Se podría proponer un horario fijo según las necesidades de cada agencia, para poder cumplir con los plazos establecidos y haya menos probabilidades de cancelación de una actividad o que aparezca algún problema.

Se sugiere que se planifique una capacitación más elaborada, que cuente con módulos específicos a trabajar con enfoque en el desarrollo de habilidades blandas, ya que al realizar las sesiones se percibió que algunos colaboradores les falta trabajar dichas habilidades. Esto con el fin de desarrollar líderes en el equipo.

El autor recomienda mantener las actividades de integración y confraternidad en agencia, tales como: agradecimientos al comenzar la jornada laboral, actividades deportivas, celebración por aniversarios o ascensos, ya que es una forma de fortalecer la cultura organizacional. Además, sugiere participar en las actividades de voluntariado y responsabilidad social que se desarrollan en la región.

Referencias

- Cabanas, C., & Soriano, A. (2014). *Comunicar para transformar: Custodio Cabanas y Asunción Soriano revelan las nuevas tendencias en comunicación interna y gestión del cambio como grandes aliadas estratégicas de las empresas*. LID.
- Caja Arequipa. (s.f). *Misión, visión y valores*. <https://www.cajaarequipa.pe/nosotros-2/>
- Chiavenato, I. (2020). *Introducción a la Teoría General Administración*. McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Universidad del Norte.
- Gonzáles, M. (2019). *Cultura en acción: Comunicar para transformar las organizaciones*. Universidad Católica de Salta
- Machuca, J. (2010). *Manual del consumidor financiero peruano: Aspectos legales y procedimentales*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Schein, E., & Schein, A. (2019). *La guía de supervivencia de la cultura corporativa*. John Wiley & Sons.
- Sheen, R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial. Un acercamiento a tres compañías peruanas*. Universidad de Lima.
- Ulrich, D., & Yeung, A. (2020). *Reinventando la organización: Cómo crear mayor valor en mercados en constante evolución*. LID.

Anexos



Anexo A. Encuesta

VALOR:		OPCIONES DE RESPUESTA				
1	Región:					
2	Agencia/ Equipo Administrativo					
3	Has participado en la sesión de "Integralmente Humanos" realizado por el Agente de Transformación de tu Agencia?	SI	NO			
4	Califica el nivel de conocimiento que tenías sobre este valor antes esta sesión dictada por el agente de transformación. entendiendo que 1 es el nivel mas bajo, y 5 el más alto:	1	2	3	4	5
5	Califica el nivel de conocimiento que ahora tienes sobre este valor luego de la sesión dictada por el agente de transformación. entendiendo que 1 es el nivel mas bajo, y 5 el más alto:	1	2	3	4	5
6	Califica esta sesión íntegramente Humanos, entendiendo que 1 es el nivel mas bajo, y 5 el más alto:	1	2	3	4	5

Nota. Extraída de encuesta realizada por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa S.A.

