

Importancia de la cultura y clima organizacional en la empresa Hiraoka¹

Geisen Vidal, Liza Ann²

Moreno Kahn, Sebastian²

Roca Sánchez, Rocio Cristina²

Salcedo Salazar, Dariella Fernanda²

Tovar Brousset, Alvaro Eduardo²

Resumen

El presente artículo tiene como finalidad aplicar los conceptos teóricos aprendidos a lo largo del curso de Comportamiento Organizacional. La aplicación e investigación realizada es sobre la importancia de la cultura y clima organizacional en la empresa Hiraoka, pues este es un tema relevante en la empresa. Hiraoka es una organización peruana fundada en 1964, su core business es la distribución de electrodomésticos. El Gerente Comercial es Mariano Rabanal, quien fue entrevistado para obtener información veraz y poder desarrollar este artículo.

Analizar los temas mencionados dentro de las empresas es de gran envergadura, pues si se aplican de manera eficaz se logrará un excelente desempeño de cada uno de los colaboradores, trayendo consigo el éxito de la empresa en general. Asimismo, si se identifican los problemas que impiden este buen desarrollo organizacional a tiempo, se podrá trabajar en planes de acción que aporten ese valor faltante. Para el desarrollo del trabajo se utilizará la teoría desarrollada en clase, así como el material de lectura complementario del curso. Asimismo, se usarán artículos científicos publicados en revistas indexadas para contrastar la información recabada en la entrevista y encuestas realizadas.

Palabras clave: Comportamiento Organizacional, Hiraoka, Cultura y clima organizacional

¹ Trabajo de investigación para la asignatura *Comportamiento organizacional*. Revisado por Elizabeth Raquel Otero Ibañez, profesora responsable de la asignatura.

² Estudiante de la Universidad de Lima.



Introducción

Las empresas tienen el desafío constante de garantizar un espacio de trabajo donde prime el bienestar, satisfacción de sus empleados y contribuya a la motivación de los mismos. Sin embargo, cada trabajador tiene sus propias percepciones con respecto a las características y cómo se sienten en su ambiente laboral. El objetivo de la presente investigación es realizar un análisis de la cultura y clima organizacional de la empresa Hiraoka. Presentaremos el perfil de la empresa y un diagnóstico de las estrategias y políticas que impactan en el Comportamiento Organizacional analizando las respectivas variables. Para ello, realizamos una encuesta a profundidad con un representante de la empresa y validamos la información recogida con tres encuestas a los colaboradores.

Hiraoka es una empresa familiar peruana dedicada a la venta de electrodomésticos, la cual posee 57 años en el mercado posicionándose como una de las empresas de venta de electrónicos más importantes del país. Actualmente, cuenta con cuatro locales en puntos importantes de Lima y es considerada como el símbolo de la venta de electrodomésticos y artefactos eléctricos en el Perú. En el año 2019, inició el servicio de venta en línea en su página web. Se tiene previsto expandirse a provincia a través de tiendas online.

A lo largo del presente trabajo se podrá evidenciar cómo los conceptos de cultura y clima organizacional se encuentran presentes dentro de la empresa. Basándonos en autores con experiencia en el rubro a analizar, se ha podido definir el concepto de cultura organizacional como “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins, 2017). Mientras que el concepto de clima organizacional es definido como “la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (Chiavenato, 2017).

Metodología

Para la realización del presente artículo académico, elegimos la empresa Hiraoka debido a que es líder en el mercado de electro y tecnología, reconocida en todo el país por el servicio, calidad y garantía. Luego de ello, el grupo coordinó una entrevista con el Gerente Comercial de Hiraoka Perú mediante la cual se pudo recabar información valiosa de la empresa en relación



a la *importancia de la cultura y clima organizacional*. De manera adicional, se realizó una encuesta a tres colaboradores y al Gerente Comercial sobre la cultura organizacional actual y como la quisieran en 5 años para poder comparar y contrastar ambas perspectivas. Esta encuesta da como resultado un diagnóstico de la cultura organizacional tomando el modelo de Cameron & Quinn.

De esta manera, se realizó un análisis y una discusión con los miembros del grupo acerca de los resultados obtenidos a partir de la entrevista y encuestas realizadas. Dicha evaluación se realizó a partir de conocimientos adquiridos a lo largo del curso, así como por medio de papers o artículos de investigación académica referentes al tema en cuestión. Asimismo, se hizo uso de la bibliografía competente para complementar la información encontrada. Finalmente, se pudo llegar a conclusiones en relación a los conceptos relacionados a la materia de estudio en la empresa referida.

Resultados

Utilizando el diagnóstico de cultura organizacional según el modelo de Cameron & Quinn, se pudo evidenciar que las dimensiones que tuvieron mayor puntuación fueron, en cuanto a las características dominantes, actualmente la organización es una empresa muy personal. Es como una familia extensa, la gente parece compartir mucho entre ellos mismos. En cuanto al liderazgo organizacional, el equipo de alta dirección de la empresa da ejemplo de liderazgo, guía, organización, eficiencia y espíritu emprendedor. El estilo de gestión de los empleados de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, en consenso y la participación. Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y confianza mutua, el compromiso es alto. Hiraoka enfatiza el desarrollo humano al igual que la confianza, apertura y participación. La organización define el éxito sobre la base de desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.

Con los mencionados resultados y tomando como referencia el puntaje colocado por el Gerente Comercial en cada elemento de las 6 dimensiones (Anexo 1), el tipo de cultura organizacional actual que predomina en la empresa es la de “clan” y la deseada (en 5 años) sigue siendo el tipo “clan”. Este tipo de cultura se caracteriza por tener una estructura flexible y un enfoque hacia adentro. Responden a aquellas empresas donde se busca la cohesión, el



trabajo en equipo, que la gente se ponga la camiseta y permanezcan muchos años en la empresa, se opera como familia. Ese es el caso de Hiraoka. Sin embargo, es importante destacar que a pesar de que el tipo de cultura deseada siga siendo la de clan no significa que no se requieran modificaciones.

Por otra parte, en cuanto a cómo aprenden los empleados la cultura organizacional de Hiraoka, se da mediante la comunicación que tienen los empleados veteranos de la empresa con los más jóvenes, los cuales les hablan sobre la historia de la empresa, sus rituales e incluso la manera en la que se comunican en la empresa. Uno de los rituales es juntarse para cantar el himno de la empresa. En cuanto al lenguaje, en Hiraoka se acostumbra a saludar a los demás y nunca exigirles cosas, lo que ellos prefieren es pedirlos con amabilidad. En cuanto a la transmisión de la cultura, se da a través de los altos mandos o jefaturas, los cuales comunican un sentido de pertenencia, construyen confianza y mantienen una excelente comunicación entre sus equipos de trabajo manteniendo la ética y el respeto.

En cuanto al clima laboral en la empresa, podemos percibir que es verdaderamente agradable para los empleados puesto que nos comentaron que desde que uno ingresa hasta que se retira de la tienda son recibidos con la mejor intención y amabilidad posible. Además, todos los equipos de la empresa se mantienen motivados no solo por las remuneraciones sino también por las actividades de integración y las oportunidades de crecimiento que brinda la empresa las cuales mantienen el compromiso y el excelente clima laboral. Es importante recalcar que en Hiraoka el clima laboral es excelente debido a los valores de la empresa entre los cuales destacan la ética, el respeto, la honestidad, la igualdad y el saber escuchar a las otras personas.

Discusión

A partir de la entrevista y encuestas realizadas se puede resaltar una serie de conceptos que se han visto presentes en la empresa analizada. Según Rousseau (1997), “La organización se puede definir desde dos perspectivas diferentes: como un lugar en el que se reúnen grupos de personas que buscan objetivos comunes, o como una acción o proceso en el que se establecen interacciones y redes mucho más flexibles y amplias. Se espera entonces que dichas interacciones guíen de alguna manera las pautas a seguir entre todos sus participantes; dos aproximaciones que se han hecho desde la teoría para el clima y la cultura organizacional”. En



el caso de Hiraoka, lo que se busca es cumplir objetivos comunes y para ello es necesario el trabajo en equipo y el buen clima organizacional, ya que hará que todos los empleados vayan hacia una sola dirección.

Por otro lado, Schein (1990), Baker (2002) o Schneider, Ehrhart y Macey (2013) se refieren a la cultura como el conjunto de creencias, valores y presunciones compartidas por un grupo, que han sido construidas y manejadas a través del tiempo como respuestas a problemas específicos y que posteriormente se han difundido entre las personas pertenecientes al grupo, así como por las nuevas personas que van ingresando a este. Se puede evidenciar que la cultura organizacional de Hiraoka es excelente, pues comparte desde sus orígenes un conjunto de valores y comportamientos que la definen y es consciente que el recurso del capital humano es lo más importante y el que va hacer posible que los logros y el éxito en la empresa se mantenga. El respeto y buen trato hacia sus empleados, así como la comunicación constante se percibe desde que un colaborador empieza a laborar en esta empresa, trato que luego este va compartir y poner en práctica con sus demás compañeros y cuando interactúe con el público.

Según Cameron y Quinn (2006), “Una cultura organizacional de tipo clan se basa en valores y experiencias personalizadas, donde los líderes son los mentores y se realizan las actividades organizacionales como una familia”. Y es que Hiraoka al ser una empresa familiar, se ha centrado en compartir sus valores como la confianza, lealtad, puntualidad y respeto, propiamente desarrollados y compartidos en una familia. Los colaboradores que tienen un gran tiempo trabajando para la empresa son los que tienen la labor de compartir la cultura de Hiraoka con los nuevos integrantes de la empresa. Como se sabe, en una cultura clan el valor del trabajo en equipo es un aspecto practicado y fundamental que hace posible el compromiso y mayor participación de los empleados. Lo mencionado se puede confirmar con lo que nos comentó nuestro compañero de grupo y trabajador de Hiraoka, desde que empezó sus prácticas el trato hacia él ha sido muy bueno, todos los colaboradores están dispuestos a apoyar y asesorar, asimismo, la interacción entre ellos es de confianza y mucho respeto desde que se ingresa a la tienda, comportamiento que ahora él comparte. Este respeto se transmite no solo de forma presencial sino también por medio de todos los canales de comunicación que se tiene en la empresa, ya sea llamadas, correos, redes sociales, etc. Estas acciones reflejan la cultura de Hiraoka y pueden parecer insignificantes, pero en realidad tienen una gran influencia en la satisfacción laboral, comportamiento y mayor compromiso de los empleados. En este sentido,



la cultura organizacional conforma la personalidad de la organización (Schein, 2004), la cual permite hacer sentido a las personas de los patrones de experiencias y comportamientos a través de la percepción, base para la conformación del clima organizacional (Schneider, Bowen, Ehrhart y Holcombe, 2000).

De acuerdo con Toro (2001), “un clima armonioso repercute y mejora el gobierno y control, generando competitividad en las organizaciones”. Schneider (1975) y Woodman & King (1978), conceptualizan el clima organizacional como una percepción molar compartida y persistente de los aspectos psicológicos importantes del ambiente de trabajo. Asimismo, Chirinos (2018) señala “el clima organizacional se ha vuelto un tema fundamental en los últimos años ya que este repercute positiva o negativamente en la productividad y por ello es fundamental crear un clima armonioso y amable para que los trabajadores se sientan cómodos”. También destaca el hecho de que para que los trabajadores estén comprometidos, es importante dejar que se manifiesten, que brinden ideas, que tomen decisiones y que en general tengan un espacio para crecer en la empresa. Teniendo esto en cuenta podemos afirmar que Hiraoka está cumpliendo una gran labor, ya que en general la empresa invita a un clima de amabilidad y a una comunicación con respeto. Así como también, brinda oportunidades de crecimiento a los empleados y realiza actividades de integración. Logrando así el compromiso de todos los colaboradores.

A partir de la información analizada se puede concluir que la cultura organizacional de la empresa Hiraoka es muy sólida debido a que es recibida por todos sus empleados e impacta de manera positiva en ellos. El personal de la empresa se encuentra convencido y comparten las creencias al igual que los valores de la organización. La empresa mantiene una cultura tradicional familiar de tipo “clan” en la cual la puntualidad, la formalidad y el respeto son sus principales valores y la base de su cultura organizacional. El éxito de las empresas que adoptan la cultura familiar, como el caso de Hiraoka, radica en que buscan que la cohesión interna sea su fortaleza, porque la confianza y el compañerismo se traduce en satisfacción con el entorno y el incremento de la productividad lo que deriva en un resultado favorable en el ámbito económico. Es un hecho que cuando los empleados se sienten felices son mejores representantes de la empresa y brindan un óptimo servicio al cliente.



Referencias

Aira, M. (2016). *Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional*. Dialnet.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7205042>

Chiavenato, I (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Tercera edición. México D. F.: McGraw Hill.

Chirinos, Y., Meriño, V., & Martínez, C. (2018, junio). *El clima organizacional en el emprendimiento sostenible*. Redalyc.

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20657075003/20657075003.pdf>

De la Torre, L., & Themme-Afan, K. (2017). *CULTURA ORGANIZACIONAL y LA RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA DE DESARROLLO TÉCNICO DE LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ 2016*. USIL.

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf

Enero, G., & Pérez, N. (2021, noviembre). *Clima y cultura organizacional: relación entre ambos constructos*. UPC.

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626392/Enero_AG.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Mann, David. (2017). *Creación de una cultura Lean*. Primera edición. Editorial Trillas, México.

Martínez, C., & Yépez, P. (2017, octubre). *Cultura organizacional en empresas constructoras limeñas y su influencia en el clima laboral en obra: Estudio de casos*. PUCP

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9763/MARTINE>

Miranda, M., Rivera, E., & González, T. (2011, junio). *EL CLIMA COMO MANIFESTACIÓN OBJETIVA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL*. Proquest.

<https://www.proquest.com/docview/916923667/B8903DE5DABA4DEAPQ/24>



Ramos, D. (2012, agosto). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=4056CD73CE8EB161C96AA422CDE0A76E.jvm1?sequence=1>

Ramos, V., & Tejera, E. (2017, diciembre). *ESTUDIO DE RELACIONES ENTRE CULTURA, CLIMA y FUERZA DE CLIMA LABORAL EN ECUADOR*. Redalyc.

<https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17a. ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.

Rodríguez, D., & Pacheco, S. (2019, junio). *Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional*. Proquest.

<https://proquest.com/docview/2187121254/B8903DE5DABA4DEAPQ/9>

Rousseau (1997). *Relación laboral empresa - trabajador*. Dialnet.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/284117.pdf>

Ruiz Castro, I. (2019, junio). *Entendiendo el clima y la cultura organizacional*. Researchgate.

https://www.researchgate.net/publication/334657731_ENTENDIENDO_EL_CLIMA_Y_LA_CULTURA_ORGANIZACIONAL

Suarez, I. (2020). *Comportamiento organizacional y su papel en la gestión de negocios*.

Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7510871>



Anexos

Anexo 1 - Respuestas del Gerente Comercial

DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL - Modelo de Cameron & Quinn

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES Su organización es:	AHORA	PREFERIDO (En 5 años)
A. Un lugar muy personal. Es como una familia extensa. La gente parece compartir mucho de ellos mismos.	65	40
B. Un lugar muy dinámico y de mejora continua. La gente está dispuesta a retar procesos.	15	25
C. Muy orientada a los indicadores educativos (como eficiencia terminal, deserción, entre otros). Una preocupación importante es hacer el trabajo bien hecho. La gente es muy competitiva y orientada hacia el logro.	15	20
D. Un lugar con procesos y procedimientos. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que la gente hace.	5	15
TOTAL	100	100

2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL El equipo de Alta Dirección de la empresa, dan ejemplo de:	AHORA	PREFERIDO (En 5 años)
A. Liderazgo, guía.	60	40
B. El espíritu emprendedor, la mejora continua y procesos retadores.	20	20
C. Un enfoque sensato, agresivo y orientado a resultados.	15	20
D. La coordinación, organización y/o mejora la eficiencia.	5	20
TOTAL	100	100



3. GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS El estilo de gestión de la organización se caracteriza por:	AHORA	PREFERIDO (En 5 años)
A. El trabajo en equipo, el consenso y la participación.	50	40
B. La toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y la singularidad.	10	20
C. La competencia, altas exigencias y logros.	10	20
D. La seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.	30	20
TOTAL	100	100

4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Lo que mantiene unido a la organización es:	AHORA	PREFERIDO (En 5 años)
A. La lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	60	35
B. El compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.	5	25
C. El énfasis sobre en el logro y el cumplimiento de metas.	15	20
D. Las reglas formales y políticas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	20	20
TOTAL	100	100



5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO La organización enfatiza:	AHORA	PREFERIDO (En 5 años)
A. El desarrollo humano. La alta confianza, apertura y participación persisten.	60	35
B. La adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Se valoran las nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades.	10	20
C. Las acciones y logros competitivos. Los objetivos de expansión y el ganar espacio en el mercado son dominantes.	5	25
D. La permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento son importantes.	25	20
TOTAL	100	100

6. CRITERIO DE ÉXITO La organización define el éxito sobre la base de:	AHORA	PREFERIDO (En 5 años)
A. Desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.	80	50
B. El éxito sobre la base de tener carreras recientes. Es líder en carreras a la vanguardia.	5	15
C. Ganar en el medio educativo y superar la competencia. El liderazgo competitivo en el medio educativo es clave.	5	15
D. La eficiencia. La entrega confiable, el cumplimiento de sus tareas y la educación a bajo costo son fundamentales.	10	20
TOTAL	100	100



Interpretación de resultados:

- Sume los puntajes asignados a cada letra (A, B, C y D) para cada una de las seis dimensiones.
- La cultura predominante será la de mayor puntaje.
- Coloque los resultados en la siguiente tabla:

TIPO DE CULTURA	PUNTAJE ACTUAL	PUNTAJE PREFERIDO
A Clan	375	240
B Adhocracia	65	125
C Mercado	65	120
D Jerarquía	95	115

