MANUAL DE CULTURA VIVA

EMPRESA DE VIVIENDA DE ANTIOQUIA-VIVA

Tabla de Contenido.

1. INTRUDUCCIÓN 3
2. OBJETIVO 3
3. ALCANCE 3
4. MARCO LEGAL Y/O NORMATIVO 4
5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES 4
6. GENERALIDADES DE LA TEMÁTICA 5
6.1 Beneficios 5
6.2 BLOQUES DEL ANALISIS DE CULTURA 6
6.2.1 El núcleo (parte central) 6
6.2.2 La Cultura Emocional (lado derecho) 6
6.2.3 La Cultura Funcional (lado izquierdo) 7
7. +CULTURA VIVA 7
7.1 Mapear la cultura 7
7.2 Diseñar la cultura 13
7.3 Nutrir la cultura corporativa. 13
8. HERRAMIENTAS 14
8.2 Identificar tensiones culturales 14
8.2 Experimentos culturales/validar o testear los experimentos culturales. 15
9. ANEXOS 16
10. REFERENCIAS 16

1. Introducción.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión, actualizado a través del Decreto 1499 de 2017, propone la estructuración y puesta en marca de siete dimensiones para abordar la gestión de las Empresas del sector público de una manera estratégica y ordenada; entre las cuales se encuentra el Talento Humano como el corazón y parte central del modelo. Siendo las personas fundamentales para el logro de los objetivos institucionales al ser quienes facilitan el éxito y la gestión, contribuyendo con su labor, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión, propósito, mega, servicio al ciudadano, entre otros aspectos estructurales de la Entidad.

De acuerdo a lo anterior, la Cultura Organizacional se convierte en el conjunto convicciones creencias, valores, estilos, principios y hábitos que identifican el perfil de una Empresa. Además, podría definirse como la manera en la que se trabaja, se organiza y se dirige la misma, para alcanzar las metas, y, sobre todo, podría precisar como aquello que le da vida y emoción a una Organización.

Es por esto que, conocer la importancia de la Cultura como movilizadora hacia el cambio y los resultados, permite ser mucho más intencionales y estratégicos a la hora de establecer acciones que favorezcan el diseño de una cultura con parámetros de comportamiento enfocados al resultado, la integridad y el servicio.

Este manual describe los estándares de reconocimiento, aplicación, gestión y monitoreo de la metodología de Dising canva culture como hoja de ruta para planear y hacer seguimiento a las acciones enfocada a la cultura de la Empresa de Vivienda de Antioquia VIVA.

2. Objetivo.

Generar un manual que permita el reconocimiento, declaración y gestión de la Cultura Organizacional con foco en los resultados, la integridad y el servicio, y cómo, esto se conecta con la estrategia de la Empresa de Vivienda de Antioquia VIVA.

3. Alcance.

El Manual de Cultura aplica para todos los Ciudadanos VIVA (servidores públicos de la Empresa de Vivienda de Antioquia- VIVA y contratistas). Inicia con el análisis de Cultura, monitoreo de las acciones y resultado de los experimentos abordados, los cuales se reconocen como información de valor para los líderes de la entidad y termina con el seguimiento a las acciones de cultura.

4. Marco Legal y Normativo.

Decreto 1083 de 2015 de la Función pública

ARTÍCULO 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral: punto 4: Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.

Decreto 1499 de 2017 Gestor normativo de la función pública.

Capítulo 3: modelo integrado de planeación y gestión. Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua.

5. Términos y Definiciones.

- **Comportamiento organizacional:** forma de proceder de las personas u organismos frente a estímulos y relación con el entorno. En el ámbito organizacional se establece desde las normas o reglas existentes, cómo se llevan a cabo las reuniones y cómo se colabora entre las partes.
- **Cultura organizacional:** actitudes, percepciones y comportamientos que guían las acciones que desempeñan los servidores públicos de la entidad (Función pública).
- **Culture Desing canva:** marco de referencia para ayudar a las empresas y equipos a construir una cultura positiva.
- **Impacto:** las consecuencias positivas y negativas a largo plazo para los grupos de población identificables producidas por una intervención de desarrollo, directa o indirectamente, con intención o sin ella. El impacto puede ser económico, cultural, institucional, ambiental, técnico o de otro tipo.
- **Pensamiento organizacional:** El pensamiento Organizacional incorpora valores, misión, visión y estrategia, es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos.
- **Seguridad psicológica:** Amy Edmondson ha definido a la seguridad psicológica como la creencia generalizada de que el entorno de trabajo es seguro para asumir riesgos interpersonales (Edmondson, 1999).
- **Sentimiento organizacional:** así como las personas las empresas tienen una cultura emocional valorada en las expresiones, emociones y cómo se genera el relacionamiento.
- **Tensión cultural:** "Las tensiones son parte del proceso adaptativo de cualquier organización y pueden tener una raíz individual, colectiva, ser más emocionales o racionales, pero como sean son ineludibles; hay que gestionarlas"[1]

[1] Pablo Reyes Arellan Junio 12, 2020. Hay que gestionar las tensiones organizacionales. https://www.claseejecutiva.com.co/blog/articulos/hay-que-gestionar-las-tensiones-organizacionales/

- **Valores organizacionales:** los valores organizacionales son definidos como principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos. Tamayo (1996)

6. Generalidades de la Temática

Para llevar a cabo la metodología es fundamental tener presente que, el sistema integrado de gestión en su objetivo numeral 3 propone desarrollar una Cultura Organizacional sólida; por ello, partir de que cada Cultura es única y se construye día a día con las acciones, decisiones y valores, permite que se pueda analizar, diseñar y monitorear teniendo en cuenta la transformación acelerada del mercado y las apuestas que se vienen desarrollando en el marco del gobierno corporativo en el sector público.

Es así, como el análisis y diseño de la Cultura Organizacional permiten delinear ciertos parámetros sobre los comportamientos de la empresa, los servidores y los aliados, donde la Cultura sólida se traduzca en una que amplifique los resultados de la empresa, que atraiga al talento correcto y que las personas al interior de la misma reconozcan el propósito de su quehacer.

En este caso para el análisis, diseño y monitoreo se define apoyar la temática de Culture Design Canvas de Gustavo Razzeti como marco de referencia para el acompañamiento a la construcción de una Cultura Organizacional positiva. Se compone de 10 bloques a tener presentes para identificar la cultura actual, proyectar la cultura deseada y realizar monitoreo a los cambios que se presenten, partiendo de la base que la cultura organizacional es dinámica.

6.1 Beneficios

- Promover y facilitar una mayor compresión entre los Servidores sobre lo que representa la Entidad y el rol como Servidores Públicos.
- Permite identificar y visibilizar las diferencias entre el estado actual en el que se encuentra la Entidad y el deseado.

¿Qué permite?

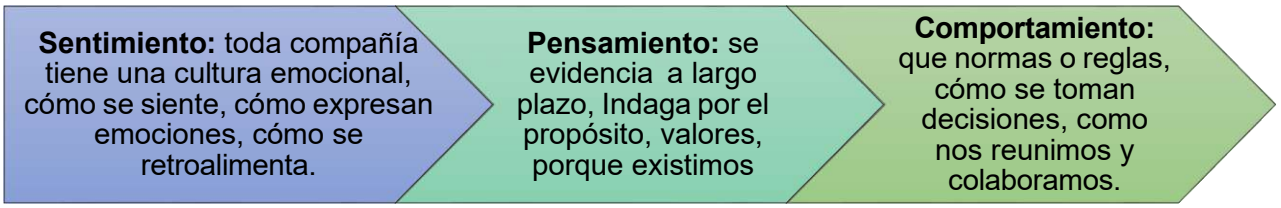
- Promueve la posibilidad de ser más intencionales a la hora de compartir la Cultura Corporativa
- Realizar validación constante respecto a lo que funciona al interior de la Entidad, lo que no y cómo mejorarlo.
- Generar conversaciones recurrentes sobre lo que mueve la Cultura e identificar cuáles son los comportamientos movilizadores y cuáles son limitantes.
- Cuestionar la Cultura constantemente y promover la mejora continua.

6.2 Bloques de Análisis de Cultura

El Culture Design Canvas contiene 10 bloques para construir y clasificar los hallazgos e información en tres momentos o secciones apoyadas en el formato: análisis de diseño cultural

Anexo 1: Formato análisis/lienzo de diseño cultural

Para ello es fundamental ahondar en tres definiciones que guían la forma de llevarlo a cabo:



Secciones del análisis/lienzo de diseño de cultura:

6.2.1 El núcleo (parte central):

Representa la base o el corazón de la Cultura; define lo que la empresa representa y nombra la visión a largo plazo y el impacto en la comunidad, los Servidores y los aliados.

- **Propósito:** es el impacto de la empresa en la comunidad en general. Lo que mueve a la organización, lo que es mucho más grande. Es lo que guía la estrategia.
- **Valores corporativos:** creencias que guían el comportamiento. Requieren ser practicados no solo trabajados desde la conversación, ya que ofrecen pautas sobre el comportamiento y pensamiento.
- **Prioridades:** se refieren a las estrategias centrales que guían la energía y el enfoque. Es vital para la toma de decisiones.
- **Comportamientos:** acciones cotidianas que dan cuenta de los comportamientos que se requieren, se busca llegar a la coherencia entre el discurso y las acciones.

6.2.2 La Cultura Emocional (lado derecho)

Una vez se reconozca el número, en el lado derecho del formato trabajaremos sobre la Cultura emocional en tres bloques rituales, retroalimentación y seguridad psicológica.

- **Seguridad psicológica:** permite que los Servidores participen, aumenten la participación y se sientas seguros para opinar, tomar decisiones etc. En este punto es importante validar ¿Cómo se anima a la Organización a participar? ¿Se promueven conversaciones de franqueza sobre el pensamiento grupal y el silencio?

- **Retroalimentación o feedback:** en una Cultura saludable se provoca la comunicación y la retroalimentación continúa. Esto es fundamental para descubrir lo que se requiere mejorar y ajustar en los comportamientos.
- **Rituales:** son iniciativas conscientes y constantes que llevan a las personas a la acción, su resultado es el sentido de pertenencia. No se trata de celebraciones, pues pertenecen a la rama de las actividades, los rituales que se proponen tienen que ver con acciones conscientes con un propósito para preguntarse "¿Cuáles son las formas únicas de iniciar, gestionar o celebrar proyectos?"

6.2.3 La Cultura Funcional (lado izquierdo)

Al atravesar el núcleo de la cultura y la cultura funcional, es fundamental pensarse en el lado funcional de la herramienta donde los componentes permiten avanzar hacia la determinación de cómo funcionan las cosas en la Empresa.

✓ **Toma de decisiones:** asociadas a las personas que tienen más cerca la información.

✓ **Reuniones:** la colaboración con otros fortalece el trabajo y los resultados, es fundamental observar cómo se toman las decisiones y si las reuniones son efectivas y que agreguen valor (duración, frecuencia, valor)

✓ **Normas y reglas:** es fundamental definir una guía y marco de comportamiento, se sugiere desde la metodología evitar que sean demasiadas y por el contrario, permitir que con las que existan y sean contundentes y simples. *"Crea reglas para adultos y la gente se comportará como adulto"*

7. +Cultura VIVA.

¿Cuáles son los 3 usos principales del Design Canva (Diseño/lienzo de cultura)?

1. Mapear la Cultura existente
2. Diseñar una nueva Cultura
3. Nutrir la Cultura que se tiene.

7.1 Mapear la Cultura

El corazón, la fundación de una Cultura.

- **Prioridades:**

Lo que somos: Misionalidad
Lo que sabemos hacer: Capacidades Lo que podemos hacer: Marco Legal Cómo somos: Cultura

- **Propósito: "***Juntos transformamos con vivienda digna la vida de las familias Antioqueñas"*

- **Valores:**

Honestidad: actuar siempre fundamentado en la verdad, obedeciendo el deber de transparencia, rectitud y favoreciendo el interés común.

Respeto: reconocer, valorar y tratar a todas las personas con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, procedencia, títulos o cualquier otra condición.

Compromiso: ser consciente de la importancia del rol como servidor público. Estar siempre en disposición de comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.

Diligencia: cumplir con los deberes, funciones y responsabilidades de la mejor forma posible, con atención, destreza, eficiencia. Optimizando el uso de los recursos del estado.

Justicia: actuar con imparcialidad, garantizando los derechos de las personas con equidad igualdad y sin discriminación.

- **Comportamientos que queremos promover**

Cultura emocional

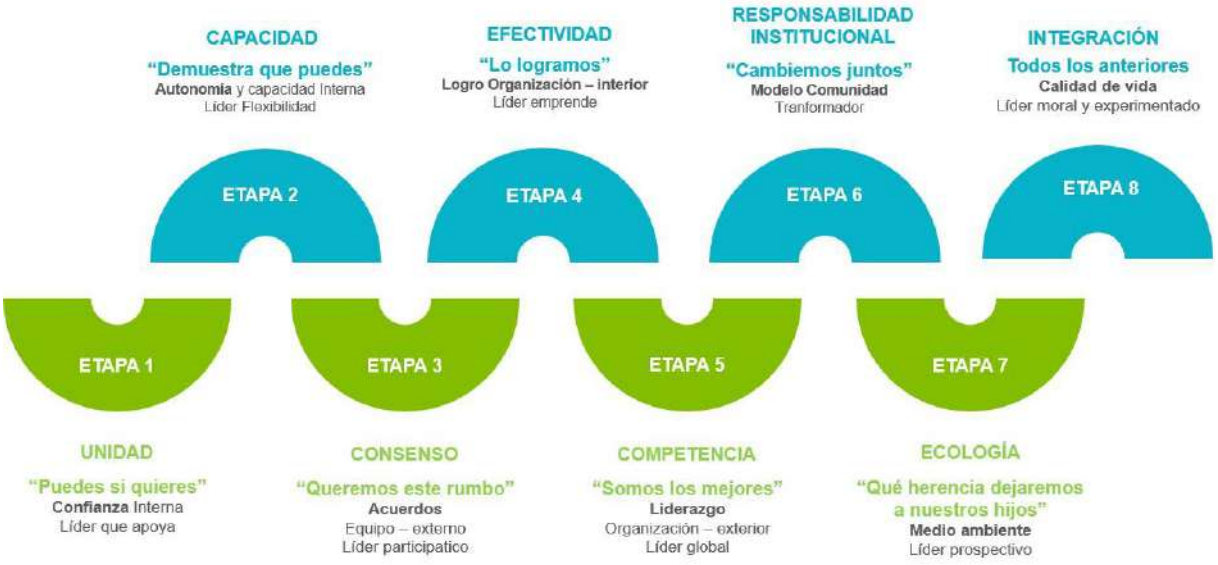
- **Seguridad psicológica:** Amy Edmondson ha definido a la seguridad psicológica como la creencia generalizada de que el entorno de trabajo es seguro para asumir riesgos interpersonales (Edmondson, 1999)[2]

- En este punto se vela porque los Servidores se sientan seguros para tomar riegos y con autonomía para expresar opiniones, esto permite que se puedan lograr resultados sobresalientes, pues los equipos conocen las situaciones que ocurren al interior de los procesos.

- Lo anterior se presenta porque las personas tienen sensores que pueden detectar problemas que desde el liderazgo no se ven y aportan a la mejora continua.

- Es fundamental es que los líderes puedan disponerse a escuchar.

[2] LISBONA BANUELOS, Ana; PALACI DESCALS, Francisco J. y GOMEZ BERNABEU, Ana. Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. *Rev. psicol. trab. organ.* [online]. 2008, vol.24, n.2 [citado 2023-06-01], pp.153-167. Disponible en: <http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622008000200002&lng=es&nrm=iso>. ISSN 2174-0534.

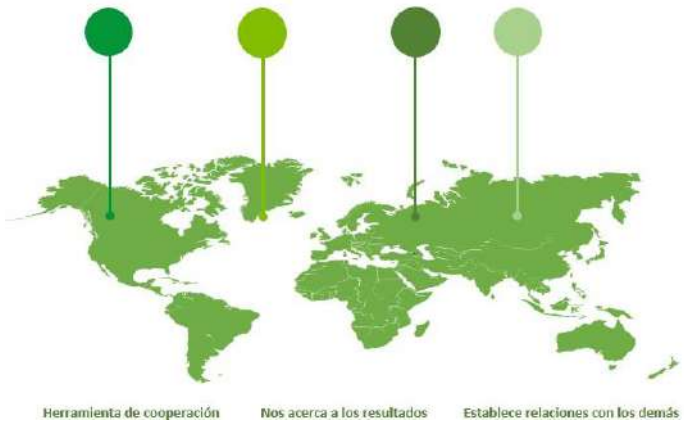


Feedback continuo: cuáles son los comportamientos para hablar de una Cultura de feedback, fomentar las conversaciones frecuentes sobre cómo se hacen las cosas, desarrollo, desempeño, resultados.

- Promover espacios para conversaciones sobre temas que se requieren atender, espacios de escucha para los equipos, no enfocados a una evaluación, si en qué funciona y que no para fortalecer la productividad.

- Promover diálogos entre pares, líderes.

La transformación está articulada al **lenguaje.** El lenguaje es el mejor dispositivo de **pensamiento.**



¿De qué **conversamos** en VIVA?

¿Cómo esas conversaciones nos conectan con la **estrategia**?

¿Cómo la estrategia nos permite construir **compromisos**?

¿Cómo los compromisos nos llevan al **resultado**?

¿Cómo los resultados nos muestra de qué **estamos conversando**?

- ✓ ***De cerca con el Gerente***
- ✓ ***Espacios de co-creación***
- ✓ ***Lecciones aprendidas.***
- ✓ ***Talleres de propósitos por áreas (¿Qué debemos dejar de hacer, ¿qué debemos mantener? ¿Qué debemos implementar?***

Los rituales: tienen una carga emocional que ayudan a definir y promueven comportamientos positivos.

- ➢ Los rituales crean sentido de pertenencia
- ➢ Los rituales pueden ser presenciales o virtuales
- ➢ No son festejos ni prácticas. (El ritual debe de tener un propósito inicio, medio fin)
- ➢ Busca lograr un resultado con sentido

Canciones (singles de Viva) al ingreso de la jornada todos los días. Seguimientos de equipos
Agradecer en por los proyectos que se cierran Rituales de entregas de vivienda y mejoramientos Reuniones de agradecimiento

Cultura racional: las normas o reglas que proveen guían, no se trata de instrucciones. Partir de la idea que las personas que trabajan en Viva son adultos, autónomas y pueden tomar decisiones.

- Políticas de convivencia
- Guía de comunicación efectiva
- Código de integridad (conflicto de intereses)

Las reuniones es dónde los equipos hacen que las cosas sucedan.

7.2 Diseñar la cultura

Es donde se quiere enfocar la Cultura. Definir el lema y tema que acompaña.

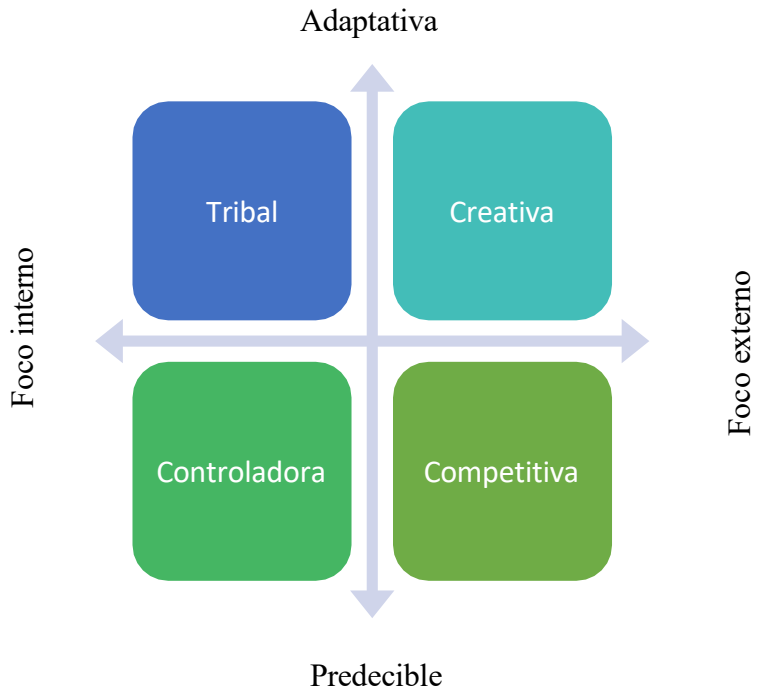
La empresa del sector público en particular sostiene un contexto que le acompaña y es, sobre todo, el cambio de administración cada año y con ello, el equipo administrativo y los líderes. Es por esto, que siendo uno de los Pilares fundamentales para garantizar la Cultura se debe velar porque cada año se realiza el mapeo cultural según los cambios, avances y demás y se establezcan planes de acción constante.

7.3 Nutrir la cultura Corporativa.

Partiendo de la premisa que la cultura no se termina de diseñar ya que su monitoreo no culmina, es fundamental nutrirla permanentemente y monitorearla, para ello, se proponen dos herramientas de identificación de tensiones culturales y experimentos que permitan abordar dichas tensiones.

Es fundamental considerar que las tensiones organizacionales se pueden determinar como la brecha existente entre lo que está y a dónde se quiere llegar. Se pueden generar por cambios

internos, de estructura, cambios en normatividad, entorno económico, cambio de equipos, infraestructura, entre otras. “



Tribal: Orientada a la gente
Controladora: orientada a los procesos
Creativa: basado en ideas
Competitiva: donde importa el alto rendimiento

8. Herramientas.

8.1 Identificar tensiones culturales

Las emociones mueven o bloquean las acciones.
Las creencias que se tienen liberan o limitan
Comportamientos son tóxicos o saludables.

Esta herramienta permite medir de manera más frecuente (mensual, bimestral) qué tensiones afectan al equipo y generar experimentos culturales.

Se identifica una tensión cultural se escala a otros equipos o se elimina.

Resultados negativos	Emociones de conducción	Mentalidades liberadoras	Comportamientos cálidos	Resultados positivos
	Bloqueo de emociones	Mentalidad limitante	Comportamientos tóxicos	

Anexo 2. Formato de identificación de tensiones culturales

8.2 Experimentos culturales/validar o testear los experimentos culturales.

Seguimiento de acciones de Cultura

Anexo 3. Formato Informe Hallazgos de Cultura.

1. Tensión cultural que queremos resolver
2. Experimento: idea y descripción
3. Detalles del experimento: qué, cómo, dónde, equipo, duración, métrica.
4. Resultado clave
5. Acción inmediata: realizar, eliminar, escalar.
6. Próximos pasos

Estas herramientas no solo se usan para mapear Cultura interna, el canva se puede usar para:

1. Inspirarse buenas prácticas de otras empresas.
2. Entender las expectativas de los Servidores o nuevos Talentos. El talento lo puede diligenciar para saber en qué Empresa te gustaría trabajar
3. Inmersión de nuevos líderes o Servidores
4. Con proveedores con el fin de validar si existe complemento entre las culturas
5. Mantener una retrospectiva cultural y monitorear la misma.

Lo que se espera

1. Claridad en lo que es la Empresa de Vivienda de Antioquia VIVA, que sea claro y simple.
2. Evolución y tener una ventaja competitiva y difícil de replicar.

3. Aplicar el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) para la cultura organizacional.
4. Generar una consistencia en los bloques con el fin validar la coherencia.

9. Anexos.

1. Formato Análisis/lienzo de Diseño Cultural
2. Formato de Identificación de Tensiones Culturales
3. Formato de Hallazgos de Cultura
4. Formato Seguimiento de Cultura

10. Referencias.

- Gustavo Razzeti – The Culture Dising Canva

- LISBONA BANUELOS, Ana; PALACI DESCALS, Francisco J. y GOMEZ BERNABEU, Ana. Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. Rev. psicol. trab. organ. [online]. 2008, vol.24, n.2 [citado 2023-06-01], pp.153-167. Disponible en: <http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576- 59622008000200002&lng=es&nrm=iso>. ISSN 2174-0534.

- Building a psychologically safe workplace | Amy Edmondson | TEDxHGSE

- https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8&t=0s

- 3https://www.fearlessculture.design/blog-posts/the-path-to-a-positive-workplace-culture-success-factors-explored

11. Control de documentos.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Alejandra Ocampo Cañas Profesional de Apoyo de Talento Humano	Tatiana Andrea Maya Gutiérrez Profesional Universitario Gestión Organizacional	Andres Camilo Berrio Rodriguez Jefe de Talento Humano