

ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL

ÁNGELA MÓNICA CASTRO MORA

INGRID ASTRID OCHOA VIVAS

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

CONVENIO DE COOPERACIÓN ACADÉMICA USTA – ICONTEC

FACULTAD DE INGENIERIA MECÁNICA

MAESTRIA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL

BOGOTÁ, DC

2019

ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL

ÁNGELA MÓNICA CASTRO MORA

INGRID ASTRID OCHOA VIVAS

Informe final elaborado como requisito para optar al título de Magíster en Calidad y Gestión

Integral del Convenio USTA - ICONTEC

Director de trabajo de grado

Hernando Camacho Camacho

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

CONVENIO DE COOPERACIÓN ACADÉMICA USTA – ICONTEC

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA

MAESTRIA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL

BOGOTÁ, DC

2019

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestro sincero agradecimiento al profesor Hernando Camacho por ser nuestro orientador y guiarnos en el camino de la investigación.

A la Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH por abrirnos las puertas, brindarnos el apoyo, la información y facilitarnos el desarrollo de este proyecto de investigación el cual esperamos sea de utilidad para seguir avanzando en la implementación y fortalecimiento de sus sistemas de gestión alineados con la cultura organizacional.

## Resumen

El objetivo de esta investigación es diagnosticar la cultura organizacional de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, aplicando la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999), basada en el modelo de Valores por Competencia.

Esta investigación tiene un enfoque mixto, debido a que se recopilaron datos de diferentes dimensiones de la cultura organizacional a través de la aplicación del cuestionario de cultura organizacional diseñado y validado estadísticamente por Cameron y Quinn (1999), denominado Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI).

La población objeto del estudio estuvo conformada por un total de 220 colaboradores de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, la muestra analizada estuvo conformada por todos los niveles de la Entidad.

A través de los datos obtenidos, se determinó La Cultura Actual, La Cultura Deseada y La Cultura Requerida, todas se expresan en base a cuatro clases de culturas genéricas: a) Clan/Colaboración, b) Jerárquica/Control, c) Adhocracia/Creación y d) Mercado/Competitividad.

Las diferencias y congruencias encontradas, entre los tipos de cultura, identificaron las brechas frente a la cultura actual, la requerida y la deseada que faciliten la implementación y mejora de sistemas de gestión para finalmente formular las estrategias que permiten el cierre de brechas.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	12
1. Definición del Problema.....	14
1.1. Antecedentes.....	14
1.2. Descripción del problema.....	14
1.3. Formulación del problema.....	16
1.4. Sistematización del problema.....	17
2. Justificación.....	18
3. Objetivos .....	20
3.1. Objetivo general .....	20
3.2. Objetivos específicos .....	20
4. Marco Referencial .....	21
4.1. Marco referencial.....	21
4.1.1. Antecedentes de investigación .....	21
4.1.2. Tipos de cultura.....	23
4.1.3. Elementos de la cultura organizacional.....	27
4.1.4. Funciones de la cultura organizacional. ....	33
4.1.5. La cultura organizacional en las entidades públicas .....	35
4.1.6. Metodología para la medición de la cultura organizacional “El marco de valores en competencia (Competing values framework- CVF). ....	39
4.1.7. Características de cada estilo cultural. ....	45
4.1.8. Dimensiones de la cultura organizacional.....	46
4.1.9. La cultura organizacional y los sistemas de gestión .....	50
4.2. Marco conceptual .....	51
4.2.1. Definición de la cultura organizacional .....	51
4.2.2. Los sistemas de gestión.....	57
4.2.3. Sistemas de gestión de la calidad ISO 9001:2015.....	58
4.2.4. Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo.....	58

4.2.5.	Sistema de gestión Ambiental .....	59
4.2.6.	Sistema de gestión de seguridad de la información .....	60
4.2.7.	Modelo integrado de Planeación y Gestión.....	60
5.	Metodología .....	63
5.1.	Diseño metodológico.....	63
5.2.	Diseño muestral .....	64
5.3.	Recolección y análisis de datos .....	65
5.4.	Instrumento de medición .....	68
6.	Resultados y Análisis de Resultados.....	70
6.1	La cultura organizacional en la Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH de acuerdo con el modelo de Cameron y Quinn (1999). .....	71
6.1.1.	Generalidades de la ANH.....	71
6.1.2.	Sistemas de gestión en la Agencia Nacional de Hidrocarburos .....	74
6.1.3.	Determinación de la Cultura Organizacional Actual .....	76
6.2.	Identificación de las brechas entre la cultura actual y la cultura organizacional deseada y requerida orientada a la implementación y mejora de sistemas de gestión. ....	81
6.2.1	Resultado general IRA .....	81
6.2.2	Resultado Dimensión: Caracterización Organizacional.....	82
6.2.3	Resultado de Dimensión Liderazgo .....	83
6.2.4	Resultados dimensión: estilo de dirección .....	84
6.2.5	Resultados de dimensión de valores corporativos.....	85
6.2.6	Resultados dimensión énfasis estratégico .....	86
6.2.7	Resultado dimensión criterios de éxito. ....	87
6.3.	Estrategias para el cierre de brechas. ....	89
6.3.1.	Estrategias Liderazgo Organizacional .....	90
6.3.2.	Estrategias Estilo de Dirección .....	91
6.3.3.	Estrategia feedback y retroalimentación.....	92
6.3.4.	Estrategia de gestión del conocimiento y la innovación.....	92
7.	Conclusiones .....	95
8.	Recomendaciones.....	97
	Bibliografía.....	99

## Lista de Tablas

Tabla 1. Resultado de cultura global del IRA con promedio por cada tipo. ....	82
Tabla 2. Resultado de cultura en la dimensión caracterización organizacional del IRA con promedio por cada tipo. ....	83
Tabla 3. Resultado de cultura en la dimensión liderazgo del IRA con promedio por cada tipo. ..	84
Tabla 4. Resultado de cultura en la dimensión de estilo del IRA con promedio por cada tipo. ...	85
Tabla 5. Resultado Cultura en la dimensión valores corporativos del IRA con promedio por cada tipo. ....	86
Tabla 6. Resultado de cultura en la dimensión énfasis estratégico del IRA con promedio por cada tipo. ....	87
Tabla 7. Resultados de la cultura en la dimensión criterios de éxito del IRA con promedio por cada tipo. ....	88
Tabla 8. Comparación de los tipos de cultura por dimensiones. ....	88

## Lista de Gráficas

Gráfica 1. Resultado por Género.....	77
Gráfica 2. Resultados rangos de edad .....	78
Gráfica 3. Resultado posición laboral .....	79
Gráfica 4. Resultados por procesos. ....	79
Gráfica 5. Resultados sobre años de antigüedad en la Entidad.....	80
Gráfica 6. Resultados Cultura General IRA.....	81
Gráfica 7. Resultados cultura del IRA en la dimensión Caracterización Organizacional.....	82
Gráfica 8. Resultado cultura del IRA en la dimensión de liderazgo .....	83
Gráfica 9. Resultado cultura del IRA en la dimensión estilo de dirección. ....	84
Gráfica 10. Cultura IRA en la dimensión valores corporativos. ....	85
Gráfica 11. Resultado cultura del IRA en la dimensión énfasis estratégico. ....	86
Gráfica 12 . Resultados cultura del IRA en la dimensión de éxito. ....	87

## Lista de Figuras

Figura 1. Marco de competencias de valores (Competing values framework).....	41
Figura 2. Estilo de gestión.....	45
Figura 3. Enfoque de atención y esfuerzos. ....	45
Figura 4. Estilos de Cultura General. ....	46
Figura 5. Estilos de cultura en la dimensión caracterización organizacional.....	46
Figura 6. Estilos de cultura en la dimensión liderazgo organizacional. ....	47
Figura 7. Estilos de Cultura en la dimensión de dirección.....	48
Figura 8. Estilos de cultura en la dimensión valores compartidos. ....	48
Figura 9. Estilos de cultura de dimensión énfasis estratégico.....	49
Figura 10. Estilos de cultura en la dimensión criterios de éxito. ....	49
Figura 11. Organigrama de la Agencia Nacional de Hidrocarburos .....	72
Figura 12. Objetivos estratégicos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos.....	73
Figura 13. Sistema de Gestión Integral y de Control .....	74
Figura 14 Resultados de las políticas de gestión y desempeño ANH 2018 .....	93

### **Lista de Anexos**

Anexo A Oficio de formalización de trabajo de grado .....	105
Anexo B. Estrategias de comunicación para la difusión de la encuesta de identificación de la cultura organizacional de la AHN.....	107
Anexo C Encuesta para la identificación de la cultura organizacional de la ANH.....	109

## **Introducción**

La cultura organizacional es parte fundamental de la organización, que al ser direccionado correctamente, desde sus valores, símbolos, lenguaje, ideología, creencias y ritos, puede afectar el rendimiento de los integrantes de las empresas y de esta forma facilitar o hacer más compleja la implementación y mejora de los sistemas de gestión, los cuales pueden ser entendidos como una serie de procesos, acciones y tareas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr el éxito sostenido de una organización, es decir, disponer de capacidad para entender y solucionar las necesidades y los deseos de sus clientes y demás partes interesadas y mejorar constantemente en diferentes aspectos de su gestión .

La cultura organizacional ejerce una gran influencia a la hora de introducir procesos de cambio al interior de las empresas, como puede ser la implementación de un sistema de gestión que contribuya a dirigirlos de una forma estructurada y alcanzar objetivos preestablecidos. La cultura organizacional que se caracteriza por elementos fuertes se convierte en una estrategia fundamental que permite desarrollar ventajas competitivas y un buen servicio que es lo que los ciudadanos esperan de las Entidades Públicas y lo que se pretende lograr con la implementación y fortalecimiento de los sistemas de gestión.

Hoy en día, la cultura organizacional es el foco de crecimiento en las organizaciones y juega un papel de vital importancia, puesto que está definida por características muy particulares, las cuales de ser variadas pueden producir un cambio positivo o negativo, modificando así el comportamiento de los que hacen vida en la organización y por ende en el logro de sus resultados.

Este proyecto de investigación presenta las estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH enfocadas a la implementación y mejora de los sistemas de gestión que se adoptan al interior de la Entidad, con el fin de contribuir al mejoramiento de la gestión y a la consecución de los objetivos institucionales.

Para lograr el objetivo propuesto se realizará un diagnóstico de la cultura organizacional, en este sentido se utilizará el instrumento propuesto por Cameron y Quinn (1999), utilizando los principios del modelo de valores por competencia definido por los mismos autores, se identificará la cultura actual, la deseada y la requerida, enfatizando en los elementos de la cultura que contribuyan de manera alineada a los sistemas de gestión para definir las estrategias que apoyen el fortalecimiento y mejora de los mismos.

## **1. Definición del Problema**

### **1.1. Antecedentes**

Las Organizaciones son entes culturales que tienen una personalidad e identificación propia ante su entorno, la cultura organizacional es una variable de gran magnitud en los resultados de los procesos de la organización; entendiéndose como el comportamiento aprendido, el accionar de la conducta aprendida y la difusión de lo aprendido. Las organizaciones exitosas en el mundo se caracterizan por la gestión de su cultura organizacional aprovechándola como plataforma de sus estrategias, asegurando de esta manera la calidad en su cadena de valor.

La Cultura Organizacional es un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración (Rodríguez Garay, 2009) y las empresas con una cultura original giran en torno a valores claves según los requerimientos de sus clientes, que agregue valor a sus acciones, maximizando resultados y consolidándolas. Y si ese recurso agrega valor, es diferente en sus características a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que sustente el éxito (Barney Jay, 1991).

### **1.2. Descripción del problema**

Especialmente en las organizaciones públicas, la cultura organizacional es un concepto al que se le ha dado poca importancia, desconociendo su peso e influencia en los procesos de cambio y

éxito organizacional. Generalmente se establece una cultura organizacional, que se caracteriza porque hay una rigidez muy marcada en los procesos, no hay un enfoque hacia la gestión estratégica del talento humano, carencia de mecanismos para la motivación del empleado, falta de incentivos, entre otros, es decir, se observan unos elementos característicos de una cultura que no favorece los procesos de cambio y mejora organizacional.

Lo anterior impide que las Entidades Públicas cumplan su función principal de prestar un servicio de excelente calidad y oportuno a los ciudadanos y atraviesan por una crisis de servicio, que a su vez genera un ambiente organizacional y una imagen poco favorable de las entidades y el concepto de calidad de servicio que tienen los ciudadanos, no es favorable.

En la administración pública, el cliente es entendido como el ciudadano o usuario que demanda la prestación de un servicio, para el cual el Estado debe garantizar el cumplimiento de sus necesidades desde las básicas hasta las del grado de autorrealización, a través de servicios o productos específicos que son suministrados por las diferentes entidades públicas creadas para tal fin. (González Guerrero, 2014). Es así como la administración pública cumple un papel fundamental en el desarrollo de su población, pero muchas veces sus instituciones son demasiado débiles para garantizar una gestión eficaz de los asuntos públicos y es por ello por lo que los ciudadanos desconfían y perciben una mala calidad en la prestación del servicio.

Para mejorar los resultados, las Entidades Públicas han implementado sistemas de gestión que muchas veces son obligatorios, pero que no generan los impactos deseados y se estanca su intención de prestar un servicio oportuno, competitivo y de calidad. Todo esto ha dado como

resultado una gran brecha entre lo que pretende la administración pública y lo que realmente pasa. Estos hechos dejan en evidencia la necesidad del fortalecimiento de la Cultura Organizacional en las Entidades Públicas, como factor fundamental para impulsar procesos de cambio y lograr un mejoramiento del servicio al ciudadano.

Sin embargo, independientemente del nivel de desarrollo estratégico que tenga la organización en cuanto al proceso de incorporación de modelos de gestión, ya se trate de sistemas de gestión de la calidad o de cualquier otro modelo, suelen presentarse obstáculos para su implementación originados en comportamientos y hábitos arraigados en las personas que conforman la organización, lo que lleva a la búsqueda de alternativas para la aplicación de técnicas en el manejo de la “resistencia al cambio”, acciones que terminan siendo en muchas ocasiones tan solo un paliativo para las situaciones “problemáticas” presentadas. (Vesga, 2013).

En tal sentido, es necesario comprender, entonces, que la cultura de una organización es un determinante fundamental para el éxito o el fracaso en la implementación de los sistemas de gestión; o como lo afirma Serna, (2008), la cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si eso no ocurre, será una de sus principales debilidades. Esto implica comprender la cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión en las entidades públicas.

### **1.3. Formulación del problema**

La pregunta de investigación que se plantea para el trabajo de investigación es la siguiente:

¿Qué estrategias se pueden implementar para el fortalecimiento de los elementos de la cultura organizacional en la Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH orientada a la implementación y mejora de los sistemas de gestión?

#### **1.4. Sistematización del problema**

Por lo anterior y para el propósito de esta investigación se generan las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la cultura organizacional que caracteriza a la Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH según la metodología de Cameron y Quinn?
- ¿Cuál es la brecha entre la cultura actual frente a la cultura organizacional deseada y requerida orientada a la implementación y mejora de los sistemas de gestión?
- ¿Cuáles son las estrategias para el cierre de brechas entre la cultura organizacional requerida, deseada y la actual?

## 2. Justificación

En la actualidad, las organizaciones a nivel mundial están inclinadas a una dinámica de cambio permanente y acelerado que las ha obligado a hacer uso, y cada vez con mayor frecuencia, de estrategias e instrumentos de cambio con el fin de mantenerse en el mercado, lograr salir adelante o en el mejor de los escenarios, perdurar en el tiempo; lo cual podría considerarse el fin último de toda organización. (Acosta Juárez, 2013).

El planear y desarrollar instrumentos de cambio que permitan fomentar buenas prácticas para optimizar la percepción que tienen los empleados en el medio laboral donde desarrollan sus actividades, propicia la mejora continua organizacional, la eficiencia y efectividad en la prestación de los servicios. Para lograr estos procesos de cambio, la cultura organizacional es un potencializador del éxito de la entidad pública o privada, cuando se alinea con la estrategia corporativa.

Cualquier procedimiento estratégico debe inspirarse en fundamentos culturales para adquirir fiabilidad; los hombres se sienten movidos a actuar sólo a través de proyectos, certidumbres o valores cuya fuerza, permanencia y eficacia generen oportunidades de implicación. La única ventaja competitiva sostenible que perdura es aquella que nace de una cultura organizacional de alta confianza, centrada en principios, con personas comprometidas y alineadas con una visión común. (Covey, 1990).

En este contexto la cultura organizacional, es el cerebro de la institución y se manifiesta en todas las actuaciones y actividades que realizan sus integrantes, además puede manifestarse a

través de conductas significativas de los miembros de las organizaciones, las cuales permiten el comportamiento en la misma. En las organizaciones públicas, por estar al servicio de la comunidad, por su misma esencia, requieren de un alto contenido humano y del compromiso que asuman las personas de manera individual y colectiva al momento de enfrentar los retos como servidores públicos. Es así como la cultura organizacional puede llegar a ser un determinante, que se encarga de potencializar todas las estrategias a la hora de implementar y mantener el objetivo misional de estas organizaciones.

Han sido muy pocos los estudios realizados sobre la cultura en las organizaciones del sector público, quizás porque se considera que se conocen las claves culturales en funcionamiento y la forma que tienen de hacer las cosas, llevados por el fuerte estereotipo existente en la sociedad acerca estas organizaciones, por la información directa recogida de las propias interacciones con ellas, de los medios de comunicación y de las experiencias de los mismos usuarios.

Esta investigación también busca identificar los elementos claves de la cultura organizacional que se convierten en factores de éxito para implementar procesos de cambio y transformaciones institucionales que tienen como propósito establecer las estrategias que se deben adoptar al interior de las Entidades Públicas para hacer una estructura más eficiente y que se encamine al alcance de los fines del Estado Colombiano consagrados en la Constitución Política.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general**

Establecer estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional orientada a la implementación y mejora de los sistemas de gestión en la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH).

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Identificar la cultura organizacional en la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) de acuerdo con el modelo de Cameron & Quinn, (1999).
- Identificar la brecha entre la cultura actual frente a la cultura organizacional deseada y requerida orientada a la implementación y mejora de los sistemas de gestión
- Establecer estrategias para el cierre de brechas entre la cultura organizacional requerida, deseada y la actual que facilitan la implementación y mejora de los sistemas de gestión.

## **4. Marco Referencial**

### **4.1. Marco referencial**

#### **4.1.1. Antecedentes de investigación**

Revisando investigaciones sobre la cultura organizacional en Colombia, de acuerdo con (Dávila, 2000) se encontró que existen siete investigaciones como antecedentes acerca de la cultura organizacional en Colombia, así: una de los años sesenta Savage & Lombard (1986) y cinco de la última década Archila (1991); Weiss (1997); Ferro (1994); Ogliastri (1998); Villaveces (1998, pág. 24). Se relaciona también el libro “innovación y cultura en tres regiones de Colombia”, en el cual el autor incluye tres capítulos sobre este tema, estudiando las regiones del Valle del Cauca, Sabana de Bogotá y Costa Atlántica.

Dentro de este marco referencial, Dávila (2000), considera que el estudio más importante realizado sobre la cultura organizacional en Colombia lo constituye el trabajo realizado en los años sesenta, en cuatro plantas de producción en Medellín, por el antropólogo Charles Savage, profesor de la universidad de Harvard.

Se encontró otra investigación realizada por estudiantes de la Universidad Santo Tomás, que analiza cómo lograr una cultura organizacional que propicie un ambiente adecuado para implementar un sistema de gestión de la calidad NTC ISO 9001:2008. Como complemento a lo anterior, se trazó el objetivo de elaborar una propuesta metodológica para que fuera una

herramienta de fortalecimiento de la cultura organizacional en la implementación de NTC ISO 9001:2008 en dos empresas del sector de hidrocarburos donde se propone como conclusión fundamental la necesidad de no instrumentalizar a los seres humanos en el curso de dichos procesos, a la vez que se sugiere su humanización (Barahona, 2015).

Existe un trabajo de grado desarrollado por Mendoza Monroy (2011), que tuvo como objetivo estudiar la cultura organizacional orientada a la calidad en la implementación de un sistema de gestión de calidad (NTCGP 1000), para entidades públicas. Seleccionaron al Ministerio de Educación de Colombia por ser la primera entidad pública certificada en todos sus procesos con la norma de Calidad ISO 9001:2000 y la NTC GP 1000: 2004, la cual le fue otorgada el 28 de agosto de 2005 y el premio Nacional a la Excelencia e Innovación en Gestión en el 2010

Se realizó solicitud al Departamento Nacional de Estadística DANE, al Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, al Departamento Nacional de Planeación y el Centro Latinoamericano de Estudios sobre el Desarrollo CLAD sobre la realización de estudios que permitan identificar los elementos de la cultura organizacional que caracterizan a las entidades públicas en Colombia y en Latinoamérica y no se encontró un estudio al respecto.

En síntesis, se encontraron pocos trabajos de investigación que traté específicamente de la cultura organizacional en las organizaciones del sector público colombiano y su relación con la implementación de los sistemas de gestión; situación que demuestra la pertinencia del presente proyecto de investigación y se enmarca en la justificación.

#### 4.1.2. Tipos de cultura

Los tipos de cultura organizacional se diferencian entre sí en base a la orientación y al control que adoptan. Van desde lo estable a lo flexible y en su foco de atención de lo interno a lo externo. Las diferentes culturas pueden favorecer u obstaculizar el funcionamiento de las organizaciones, dependiendo de las demandas de los grupos interesados externos al entorno en el que se encuentre inmersa.

Según Ritter, (2008) la clasificación más admitida y extendida esta distinguida por cuatro tipos:

- Cultura burocrática, la cual está centrada en un manejo más formal y burocrático tal como su clasificación lo indica. En este tipo de culturas se valoran las reglas, los procedimientos establecidos, los esquemas jerárquicos y la operación estandarizada. Los directivos se comportan como coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas. En este tipo de culturas las actividades, responsabilidades y las autoridades están definidas en los manuales de procedimientos previamente establecidos.
- Cultura de clan donde se favorece y valora la tradición, la lealtad y el compromiso personal. En este tipo de culturas el trabajo en equipo y la sociabilización son características fácilmente encontradas entre los colaboradores. El compromiso esta visto a largo plazo, es decir que aquel empleado que este comprometido con la organización y de ese modo sea leal a ella, la empresa tendrá un compromiso de igual a igual hacia el trabajador logrando que se sienta seguro a largo plazo.

- Cultura emprendedora donde se destaca la creatividad, el dinamismo y el enfrentamiento a grandes riesgos. En este tipo de organizaciones los colaboradores se encuentran con situaciones nuevas que exigen de la invocación y el compromiso por la experimentación. Este tipo de culturas es ideal para adaptarse rápidamente a los cambios e incluso muchas veces son ellos los que suelen impulsarlos. La incitativa individual, la flexibilidad y la libertad son las características más comunes de quienes forman parte de ella.
- Cultura de Mercado la cual busca metas deseables y medibles especialmente en cuanto al ámbito financiero o de mercado. Como por ejemplo el crecimiento de ventas, rentabilidad y penetración en el mercado. El compromiso del individuo en este tipo de culturas es contractual. Ninguna de las partes demanda más de lo acordado de la otra y por lo general cuanto mayor es el desempeño del empleado, mayor es la retribución (Ritter, 2008).

Otra tipología de cultura la desarrolla Harrinson, (1972), quien identifica cuatro tipos de orientaciones culturales en función de los objetivos establecidos por la empresa y los valores asociados a cada uno de ellos, que dan lugar a unas pautas culturales concretas.

- Organizaciones orientadas al poder, cuyo objetivo es la competitividad en las que los valores asociados a esta orientación serán todos aquellos que refuercen las posiciones de poder en su seno, los que favorezcan la toma de decisiones centralizada y el control sobre las personas.
- Organizaciones orientadas a la norma, cuyo objetivo es la seguridad y la estabilidad. Cumplir la norma estrictamente, asegurar responsabilidades y observar el orden estricto en los procedimientos, serán los valores asociados a este tipo de orientación.

- Organizaciones orientadas a resultados, identificadas con los objetivos de eficacia y optimización de recursos. La estructura de la empresa, las funciones y actividades se valoran todas en términos de su contribución al objetivo.
- Organizaciones orientadas a las personas. Su objetivo es el desarrollo y satisfacción de sus miembros. Se asociará, por lo tanto, con valores relativos a la realización personal (Harrison, 1972).

Según Robbins, (2004), la cultura empresarial se puede clasificar, en:

- Fuerte: en estas compañías, los valores y normas establecidos son aceptados y seguidos con firmeza y son tenidos en cuenta durante la toma de decisiones en cualquier nivel organizacional.
- Débil: en estos casos, por el contrario, los miembros de la entidad no asumen estos valores, sino que los conciben pautas impuestas, sin que existan alineación entre capital humano y organización (Robbins, 2004).

Junto a esta división Oliveras (2019), cita a Jeffrey Sonnenfeld quien también propone diferentes tipos de cultura empresarial en función de los criterios para seguirla:

- Cultura de fortalezas: está relacionada con la búsqueda seguridad en el puesto laboral, como ocurre en las pymes.
- Cultura de club: en este caso, la antigüedad es un factor muy importante y se asienta sobre criterios de compromiso y lealtad, como en el Ejército.
- Cultura de academia: la capacidad técnica y los conocimientos son valorados mediante promociones y se impulsa un ambiente tranquilo y estable, como una universidad.

- Cultura de equipo de béisbol: se da importancia a la capacidad de innovación y al talento con incentivos por productividad.

Por su parte, Terrence & Kennedy, (2000) dividen la cultura empresarial según el origen de la tensión y la respuesta dada por los equipos, diferenciando entre:

- La cultura del proceso: se da en aquellas empresas que no asumen riesgos y en las que hay escaso feedback entre sus integrantes, como puede ser una entidad financiera o un ayuntamiento.
- La cultura del trabajo duro: se fomenta la acción, ya que hay una alta carga de trabajo, y el desarrollo colaborativo con una retroalimentación constante e inmediata, como puede ocurrir en un restaurante.
- La cultura del macho/tipo duro: el riesgo en estas empresas es alto, buscando la inmediatez de las acciones, pero también disponen de los conocimientos para afrontarlo, con la posibilidad de que aparezcan individualismos, como es el caso de empresas de inversión bursátil.
- La cultura de la excelencia: se produce también un alto riesgo, debido a que no se pueden conocer de forma inmediata los resultados de las acciones, por lo que se basa en una toma de decisiones sistemática y planificada, como en una empresa farmacéutica (Terrence & Kennedy, 2000).

Por último, Gareth, (2008) realiza la siguiente clasificación:

- Cultura profesional: en empresas que apuestan por personal experto y especializado, capaz de hacer frente a tareas no rutinarias con frecuencia.
- Cultura burocrática: registra una gran complejidad de las funciones y se adquiere mano de obra especializada conforme se hacen más laboriosas las tareas.
- Cultura de producción: utiliza tecnología para estandarizar los puestos laborales y, por tanto, emplean personal menos cualificado (Gareth, 2008).

#### **4.1.3. Elementos de la cultura organizacional**

Extraído del anexo del libro de Maristanyg (2000), se pueden destacar 11 elementos claves que forman la cultura en las organizaciones:

- El lenguaje común: cada empresa tiene un lenguaje propio, que está relacionado con el modo en que se maneja y con sus características. La retórica que implica el lenguaje, las formas sobre cómo plantear la misma pregunta o cuestión, varían según la cultura.
- Los límites de inclusión: cada empresa tiene normas generalmente no escritas sobre quiénes son aceptados y quiénes no. Estos criterios pueden verse desde el proceso de selección: en qué se hace hincapié, cuántas y quiénes son las personas que entrevistan a los candidatos, en la forma de vestirse, en el ser aficionado a un deporte u otro, en el tipo de comida que se prefiere.
- La cuestión del poder: cada empresa maneja la cuestión del poder de una manera diferente. En algunas se exige ser autoritario, en otras, en cambio, hay que ser participativo. Esto se

ve también en las oficinas de los directivos o los cargos más elevados y en los espacios de trabajo. Algunos tienen paredes, otros vidrios y otro directamente no lo tienen.

- Los ritos y las ceremonias: Cuando se refiere a este punto se hace hincapié en por ejemplo las reuniones anuales de algunas organizaciones o las fechas que se celebran. A su vez, las negociaciones con el sindicato suelen estar repletas de rituales y de ceremonias de reuniones, de ofertas y de enojos, todos los cuales son inevitables en la negociación. Otro ejemplo de rituales es la forma en la que deben presentarse los proyectos o hasta incluso las formas de las mesas en las reuniones, los horarios y donde se sienta cada uno.
- Relaciones interpersonales: Estas son propias de cada empresa y por ende de su cultura. Lo más común en la actualidad es el tutea a todo nivel, pero siguen existiendo aquellas corporaciones en el que el tuteo sucede de arriba hacia abajo. Otro punto para mencionar en este elemento sería la relación entre los empleados más allá del espacio de trabajo, en algunos lugares es aceptado y en otro no, así como también las relaciones sentimentales entre compañeros o jefe/empleado.
- El control: El nivel de control y la forma en la que se lleva a cabo es parte de la cultura. Esto por lo general se aplica a los niveles más bajos de las empresas, pero al fin y al cabo tal como destaca el autor el control es monitoreo del desarrollo de un objetivo, pero aquí es, en general, la desconfianza hacia el hombre.

- Los mitos: En otras palabras, las anécdotas de cuestiones sucedidas o épocas pasadas se transmiten y son los que van estableciendo se debe hacer y que explica cómo hay que hacer algunas cosas. A través de ellos se transmite la ideología a los recién incorporados y se continúa la cultura de la empresa.
- La comunicación y la información: Cuando una persona tiene información automáticamente lo hace tener más poder. Por ello, la forma en que se despliega la información en una organización permite poder observar cuál es la cultura respecto del poder y la manera en que se maneja la comunicación.

Sumado a estos elementos uno de suma importancia e influencia en la cultura de una organización son los valores. Se pueden definir como las convicciones de la organización y constituyen los pilares de la cultura, se trata de elementos abstractos, que constituyen el ideal de lo que deben ser los fundamentos de la organización, le ofrecen cierta coherencia a todos los modelos, estructuras y acciones de la organización.

Los valores atraviesan a todos, desde los directivos hasta los de cargos más bajos. A partir de ellos se puede identificar lo que se establece como prioridad, el tipo de información que es más importante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor acercamiento dentro de la empresa, las características personales más valoradas y las características que sintetizan las cualidades de la empresa y de quienes la conforman. Es decir, que los valores de la compañía establecen las conductas exhibidas por los miembros del equipo (Maristany, 2000).

Robbins (2004), indica que el elemento organizacional está conformado por siete factores que, combinados, dan lugar a ese ADN o personalidad de la compañía:

- Autonomía individual: el nivel de delegación, independencia y participación que exista en la organización.
- La estructura: las reglas y normas que definen el funcionamiento de la organización y el grado de supervisión o control que se ejerza sobre su cumplimiento.
- El apoyo: la mayor o menor relación interpersonal entre los superiores y los empleados.
- La identidad: se trata del sentido de pertenencia, es decir, la forma en que los miembros de la empresa conciben a la misma como un conjunto global, y no por áreas o de forma individual.
- El reconocimiento: el sistema de reparto de los premios dentro de la plantilla en función del desempeño.
- La tolerancia al conflicto: el modo que tenga la organización de afrontar las posibles controversias que puedan surgir en su seno.
- La tolerancia al riesgo: según el espíritu innovador y creativo que se implante en la entidad (Robbins, 2004)

Hernandez P, (2006), propone que variables como el estilo de liderazgo, el sistema de incentivos y la administración de los procesos de comunicación y de información, son las más importantes para la consolidación de la cultura organizacional en cualquier organización, sin importar el tamaño o función que tenga.

Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Snaders (1990), plantean unas dimensiones claves en el momento del estudio o diagnóstico de la cultura organizacional, que podrían permitir la obtención de resultados cualitativos:

- Identidad de miembros. Grado en el que los empleados se identifican con la organización como un todo.
- Énfasis de grupo. Grado en el que las actividades laborales se organizan predominantemente alrededor de los grupos en lugar de alrededor de los individuos.
- Integración de unidades. Grado en el que se fomenta un comportamiento de colaboración e interdependencia entre las distintas secciones, departamentos o cualesquiera otras divisiones de la organización.
- Control. Grado en el que los reglamentos, otras reglas escritas y la supervisión directa se emplea para vigilar y controlar el cumplimiento de los empleados.
- Tolerancia a riesgos. Grado en el que se tolera la asunción de riesgos en la organización por parte de los empleados. Intensidad con la que se anima a los empleados a ser innovadores y emprendedores.
- Criterios de recompensa. Relación que existe entre el salario, ascensos y cualquier otro tipo de retribuciones y los méritos del trabajador.
- Tolerancia a conflictos. Grado en el que se permite a los empleados manifestar sus opiniones y enfrentar abiertamente sus diferencias sin temor.
- Enfoque medios-fines. Grado en el que la dirección se basa en la gestión de los procesos o en la consecución de los objetivos.

- Enfoque de sistemas abiertos. Grado en el que las decisiones de todos los niveles se toman teniendo en cuenta la situación del entorno externo.

La Escuela Conductista esboza los siguientes criterios de análisis para la determinación de la cultura organizacional:

- El papel central del capital humano en la organización.
- El análisis del trabajo en grupos, por entender que el trabajo en colaboración es siempre más eficiente que el trabajo individual, centrandó la atención en el contenido del trabajo y no sólo en el medio o en la moral de los trabajadores.
- Los análisis de la motivación humana, con el fin de armonizar la disposición para desarrollar esfuerzos importantes, con vistas a conseguir los objetivos de la organización, bajo la condición de la consecución simultánea de un objetivo individual.

Sobre el tema de la motivación, se pueden diferenciar dos grupos o dimensiones:

- La primera establece que las personas satisfacen sus necesidades siguiendo un orden que va desde las fisiológicas, propias de la persona que no posee nada, hasta la autorrealización, propia de las personas que han alcanzado un considerable nivel de bienestar familiar.
- La segunda divide sus causas de motivación en dos: las que no motivan pero que si están ausentes crean malestar, y las que motivan realmente.

Hernandez Páramo (2006), mencionada anteriormente, también expone la motivación como un elemento fundamental para el estudio de la cultura organizacional, ya que es esencial en la consolidación de comportamientos. Más allá de la motivación, los procesos de comunicación son los que permiten configurar los sistemas de relaciones de la organización con los valores, ideas y hechos; lo que quiere decir que la comunicación está mediada por la forma como las personas perciben los mensajes y plante que la comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que dice el emisor.

#### **4.1.4. Funciones de la cultura organizacional.**

La cultura organizacional se manifiesta en la conducta organizacional, por lo cual influye tres áreas a) los valores corporativos, a través metas y planes de acción; b) el clima organizacional, atmosfera percibida y experimentada; y c) los estilos de gerencia, los cuales son artífice, persecuidor, hombre de empresa o competidor. Estos componentes a su vez han de integrarse con la forma de administrar la cultura organizacional, en función de acordar los supuestos y creencias básicas, definir y redefinir valores esenciales o tácticos, analizar el clima organizacional, así como el estilo de dirección y con base en estos elementos planear la actuación sobre qué aspectos de la cultura será necesario intervenir para cambiarse, mantenerse o reforzarse.

Una de las funciones principales de la cultura organizacional es la resolución de problemas básicos del grupo respecto a la supervivencia y adaptación al medio, así como la integración de esos procesos internos, los cuales se dividen en tres grandes funciones.

La primera son las cuestiones de adaptación externa relacionadas con a) la comprensión de la misión y estrategia así como de las funciones manifiestas, b) el desarrollo de las metas, c) los medios para alcanzar las metas propuestas, como por ejemplo, el organigrama de la organización,

la división del trabajo, los sistemas de recompensas, entre otros, d) consenso sobre los criterios de medición, sistemas de seguimiento y control, y e) acuerdo de las estrategias correctoras a aplicar para el alcance de las metas (Shein E. , 1998)

La segunda agrupación de funciones de la cultura organizacional son las cuestiones de integración interna vinculadas con a) el lenguaje común y categorías conceptuales, es decir, que la comunicación entre los miembros sea comprensible, de lo contrario no puede haber grupos ni equipos de trabajo, b) los límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, a través de consensos de quienes están adentro y afuera para determinar la integración, c) el poder y jerarquía, con la implementación de un orden jerárquico a fin controlar posibles sentimientos agresivos, d) la intimidad, amistad y amor, acuerdos de relaciones de igualdad, orientación de la confianza e intimidad a fin de no afectar la consecución de las metas de la organización, e) las recompensas y castigos, es decir, que acciones dan concesiones de poder y jerarquía y con cuales se retiran recompensas o se segrega, y e) la ideología y “religión” o la forma de explicación y enfrentar eventos inexplicables o misteriosos.

Finalmente, la última agrupación de funciones de la cultura organizacional es la de reducir la ansiedad, para ellos se toman en cuenta las creencias o presunciones culturales, las cuales funcionan como filtros o lentes para la identificación y percepción la apariencia del entorno, debido a que estos ayudan a reducir la ansiedad ante cualquier situación nueva o inestable. (Shein E. , 1998).

#### **4.1.5. La cultura organizacional en las entidades públicas**

El principal objetivo de las Entidades Públicas radica en la prestación de un servicio con calidad y una de las principales características de este tipo de organizaciones y empresa es la de no ser medidas en función de resultados económicos o de utilidades sino más bien respecto del cumplimiento de la función para la cual fue creada cada una de ellas, el reflejo del resultado se encuentra en la satisfacción del usuario en función de servicio que haya recibido y el cumplimiento del trámite o solicitud que deseaba realizar, estos resultados son intangibles, constituyen una serie de sensaciones que percibe el usuario de acuerdo a una valoración mental respecto de las expectativas que tenía en el momento de acudir a la entidad u organización pública. (González, 2014).

El concepto de cultura organizacional es nuevo en cuanto su aplicación en la administración pública. Es una nueva mirada, la cual le permite a la alta dirección comprender y fortalecer las instituciones. La cultura de una organización es un factor clave del éxito. Por su parte Sánchez & Guerrero (2015) indican que la puesta en práctica de estrategias gerenciales debe considerar como primer elemento a la cultura de la institución como agente no obstaculizador sino por el contrario, facilitador de los procesos, por eso debe ser punto de partida para cualquier diagnóstico. La construcción y administración de la cultura organizacional se relaciona más con las competencias del ser, es decir actitudes y comportamientos que fortalezcan la identidad del servidor público

Es decir, que la cultura organizacional puede utilizarse como una herramienta para la comprensión y la interpretación de los fenómenos que se presentan en la organización e influye en el comportamiento de los miembros organizacionales mediante lecciones aprendidas con respecto a la solución de problemas de adaptación e integración tanto interna como externa, se podría decir

que influye en los resultados de la gestión del cambio en la medida que transforma de manera consciente o inconsciente el modo de enfrentar su adaptación al entorno, tal y como lo expresa Thévenet (1986), ello significa que la cultura se transforma de manera consciente o inconsciente en la forma de enfrentar la evidente paradoja que han tenido las organizaciones para encontrar un equilibrio entre su adaptación al entorno en el que se desenvuelven respondiendo a sus presiones y exigencias.

La conducta de los hombres en gran medida se basa en sus propias experiencias, por las normas que la sociedad construye para permitir una convivencia adecuada y equitativa entre sus integrantes, sean estas impuestas por el estado a través de las leyes y las sanciones correspondientes o por normas de carácter ético y/o moral, que le permite al hombre desarrollar sus potencialidades. (Soria & Lopez, 2008).

En la conducta individual o colectiva, dentro de la institución, se puede diferenciar dos formas de pensamiento opuestas las cuales quedan enmarcadas en los valores propios de los individuos:

1) en la que el hombre busca su plena realización a través de su propio esfuerzo y colaboración con otros miembros de la sociedad,

2) y otra materialista en el que sobresalen sentimientos de individualidad, egoísmo, y competencia.

Cabe destacar que el aumento de instituciones y por consiguiente el aumento en la incorporación de los individuos en ellas, estimula la diversificación de las fuentes de valores, implicando con ello un menor impacto en la formación del individuo, de las consideradas como principales (familia y escuela, por ejemplo), y por consiguiente un cambio en su comportamiento.

En la administración pública se han venido desarrollando distintos tipos de cultura que, a modo de esbozo y siguiendo a Dente (1991), se pasa a describir.

La cultura de la administración pública se ha basado, durante largo tiempo, en el concepto de control-verificación. Esto ha supuesto un sometimiento de las acciones administrativas al conjunto de reglas formales, centradas básicamente en el respeto escrupuloso al procedimiento jurídico-administrativo que regulaban tales acciones. Este tipo de cultura tenía sentido en el contexto tradicional donde las actividades eran de carácter casi exclusivamente regulativo; sin embargo, en el momento actual carece de valor, incluso interfiere el desarrollo de los servicios públicos que el Estado presta al ciudadano.

Junto a la cultura del control, a partir de la década de los años setenta, se introduce lo que se ha convenido en llamar la cultura de la programación, desde la que se intenta establecer un marco racional y temporal a las acciones que se emprenden. En la actualidad las administraciones públicas asumen la programación como un aspecto esencial de su gestión. No obstante, aunque en términos generales pueda representar un avance con respecto a la cultura tradicional, desde la mirada de la cultura que la ha inspirado, tiene algunos peligros.

En primer lugar, asumir de un modo acrítico el mito racional con la única finalidad de minimizar y optimizar recursos, pues no siempre han funcionado los complejos mecanismos organizativos que exige ese ideal de racionalización, bien por falta de un adecuado diseño, bien por la oposición de intereses legítimos, bien por falta de control, o por no disponer de las técnicas de análisis necesarias que este enfoque exige.

En segundo lugar, aunque el enfoque de la programación asume un desarrollo sectorial, la cultura en la que se inspira tiende a establecer estándares rígidos que no facilitan su aplicación: es decir, se pasa del mito del control jurídico-administrativo al mito del estándar basado en el ideal racional.

Asimismo, está emergiendo en la administración pública un tercer tipo de cultura organizativa que intenta ser una alternativa a las anteriores relacionada con la cultura de la revisión, basada en un más exhaustivo control contable.

Por último, a lo largo de esta última década se está desarrollando lo que se podría llamar la cultura de la evaluación que, sobre todo, en tiempos de recesión económica, adquiere gran relevancia, pues desde esta clave cultural la administración pública evalúa sus actuaciones, analiza en qué medida responden a las necesidades reales y a los objetivos previstos y plantea el modo de intervención más adecuado, a fin de que puedan desarrollarse de la forma más satisfactoria para el usuario y más eficiente para la administración. (Dente, 1991)

La tesis central en materia de cultura organizacional sostenida por Hofstede (1980) según la cual las organizaciones son de naturaleza culture – bound, es aplicable a organizaciones públicas, por las siguientes razones:

- ❖ El conjunto de dependencias funcionales que constituyen el sector público es una organización, y, por lo tanto, pueden ser abordados para su estudio desde las teorías de la administración.
- ❖ Como organización se caracteriza por los siguientes componentes estructurales: misión, cultura, gobierno, administración y financiamiento.

- ❖ Todo grupo de personas que se reúnen con algún propósito define ciertos usos y costumbres e institucionaliza criterios sobre lo que es bueno y lo que es malo, lo aceptable e inaceptable. El conjunto de estos elementos configura modelos mentales, conceptos, hábitos y formas de relación que pueden ser resumidas en la categoría de análisis: cultura organizacional.

En síntesis, se cree que la cultura organizacional influye en:

- qué valora la gente y cómo se comporta la gente dentro y para con la organización;
- el tipo de comportamientos que se alientan y se castigan;
- el grado de compromiso para con la organización;
- el funcionamiento de la organización, operando de manera invisible sobre los métodos y técnicas de gestión y administración;
- el cómo se enfrentan los problemas y cómo se piensan las soluciones;
- la percepción de la realidad organizacional por parte de los que pertenecen a la organización en cuestión;
- la actitud frente al cambio.

#### **4.1.6. Metodología para la medición de la cultura organizacional “El marco de valores en competencia (Competing values framework- CVF).**

Según Cameron & Quinn (1999), el Competing Values Framework ha sido creado para tener un alto grado de congruencia con los esquemas categóricos conocidos y aceptados que organizan el modo en que la gente piensa, sus valores y suposiciones y la manera como procesan la información. Estos

esquemas categóricos han sido propuestos por una gran variedad de psicólogos. El CVF fue desarrollado inicialmente a partir de investigaciones llevadas a cabo para determinar los indicadores más importantes de la efectividad organizacional.

Campbell, (1976) y sus colegas crearon una lista de 39 indicadores que representaban una colección exhaustiva de todas las posibles mediciones de la efectividad organizacional. Este trabajo fue posteriormente revisado por Quinn & Rohrbaugh (1983) para determinar si era posible identificar patrones o grupos, en vista de que 39 indicadores parecen demasiados, vieron una manera más sencilla para identificar los factores claves de dicha efectividad.

Realizaron estudios estadísticos de los treinta y nueve indicadores, y encontraron dos dimensiones, que organizan la totalidad de los indicadores dentro de cuatro grupos principales. La primera dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo, de los criterios de estabilidad, orden y control.

Las características de estabilidad y control significan que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado en ella, ya que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y necesitan de ella. La flexibilidad y discreción, se da en organizaciones en las cuales sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo con las circunstancias que se puedan originar en algún instante en el entorno, y es la organización misma la cual promueve este tipo de comportamiento. (Sepúlveda, 2004, pág. 12).

La segunda dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la orientación interna y la integración de los criterios que enfatizan la orientación externa, la diferenciación y la rivalidad.

La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar diario y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno, y si lo hace su efecto es mínimo o temporal. Al contrario, la orientación externa y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que en el diario quehacer centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura. (Sepúlveda, 2004, p.12).

Juntas, estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales representa un conjunto de los indicadores de efectividad organizacional.

Figura 1. Marco de competencias de valores (Competing values framework)

<b>Orientación interna e Integración</b>	<b>Flexibilidad y Discreción</b>		<b>Orientación externa y Diferenciación</b>
	<b>CLAN</b>	<b>AD-HOC</b>	
	<b>JERARQUIZADA</b>	<b>MERCADO</b>	
	<b>Estabilidad y Control</b>		

Fuente: Cameron & Quinn (1999)

Estos indicadores de efectividad organizacional representan lo que las personas valoran en cuanto al desempeño de la organización. Definen lo que es visto como justo, apropiado y correcto. En otras palabras, definen los valores centrales sobre los cuales se fundamentan los juicios en la organización (Cameron & Quinn, 1999).

Cameron & Quinn (1999), explican que lo significativo acerca del modelo, es precisamente el hecho de que lo que se valora en cada cuadrante es fundamentalmente distinto y hasta podría llegar a ser antagónico. Es decir, que al tratar de explicar el modelo se habla de valores que son opuestos, tanto en los cuadrantes que son contiguos (flexibilidad vs. estabilidad e interno vs. externo) como diagonalmente (enfoque interno vs. enfoque externo y viceversa).

Es precisamente en atención a esta condición de competencia entre valores antagónicos para cada uno de los cuadrantes, lo que le otorga el nombre al modelo. Los cuatro tipos de cultura que propone este modelo son 1.- Clan; 2.- Adhocracia; 3.-Jerarquizada y 4.- Mercado. Deben su nombre a su característica más notable, que al mismo tiempo coincide con los tipos de organización que se han desarrollado en la ciencia organizacional.

Cada cuadrante representa los supuestos básicos, las orientaciones y los valores, los mismos elementos que comprenden la cultura organizacional (Cameron & Quinn, 1999).

El instrumento creado a partir de este modelo permite diagnosticar la orientación dominante de la cultura en la organización basado en estos cuatro tipos de cultura. También contribuye en el diagnóstico de la fuerza y la congruencia de la cultura de la organización

Los cuatro grandes tipos culturales Cameron y Quinn (1999) describen las características de cada tipo de cultura propuesta por su modelo así:

- a. Clan:** La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.
  
- b. Ad-Hoc (Adhocracia):** Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

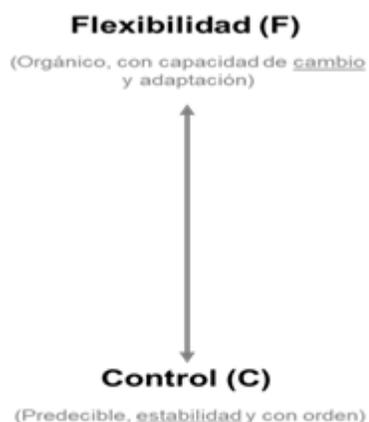
- c. Jerarquizada:** La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.
- d. Mercado:** Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.

#### 4.1.7. Características de cada estilo cultural.

La cultura organizacional se puede describir al resolver dos preguntas básicas:

1. ¿Hacia dónde se orienta el estilo de gestión organizacional, hacia la Flexibilidad o al Control? - *Cual es el estilo de Gestión* – (figura2.)

Figura 2. Estilo de gestión



Fuente: Barreto Esquivel (2018) a partir de Cameron & Quinn (1999)

2. ¿Hacia dónde se orienta el foco organizacional, hacia el interior o hacia el exterior? - *Hacia dónde enfoca la Atención y Esfuerzos*- (figura 3.)

Figura 3. Enfoque de atención y esfuerzos.



Fuente: Barreto Esquivel (2018) a partir de Cameron & Quinn (1999)

Es así como al cruzar estas variables tenemos los siguientes estilos de Cultura (figura 4):

Figura 4. Estilos de Cultura General.



Fuente: Barreto Esquivel (2018) a partir de Cameron & Quinn (1999)

#### 4.1.8. Dimensiones de la cultura organizacional

Para definir la cultura organizacional que predomina en una Empresa se tienen en cuenta las siguientes dimensiones:

- **Caracterización Organizacional:** en la figura 5 se hace referencia a factores relacionados con el respeto a las jerarquías, estructura y políticas.

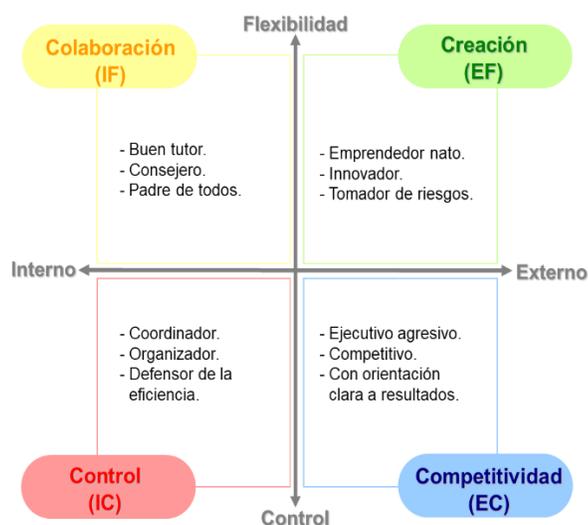
Figura 5. Estilos de cultura en la dimensión caracterización organizacional.



Fuente: Barreto Esquivel (2018) a partir de Cameron & Quinn (1999)

• **Liderazgo Organizacional:** caracteriza el tipo de líderes presentes con mayor frecuencia en la Organización: tutor y consejero (colaboración), emprendedor y tomador de riesgos (creación), competitivo con orientación a resultado (competitividad) organizador y coordinador (control) ver figura 6.

Figura 6. Estilos de cultura en la dimensión liderazgo organizacional.



Fuente: Barreto Esquivel (2018) a partir de Cameron & Quinn (1999)

• **Estilo de Dirección:** se refiere a aquellos factores que son promovidos o reforzados por el estilo gerencial de la Organización: trabajo en equipo y participación (colaboración), innovación, creatividad y libertad (creación), competitividad y consecución de objetivos (competitividad), estabilidad y seguridad (control), ver figura 7.

Figura 7. Estilos de Cultura en la dimensión de dirección



Fuente: Barreto Esquivel (2018) a partir de Cameron & Quinn (1999)

- **Valores Compartidos:** Se refiere a los valores que comparten los colaboradores de la Organización y que son promovidos implícita o explícitamente ver figura 8.

Figura 8. Estilos de cultura en la dimensión valores compartidos.

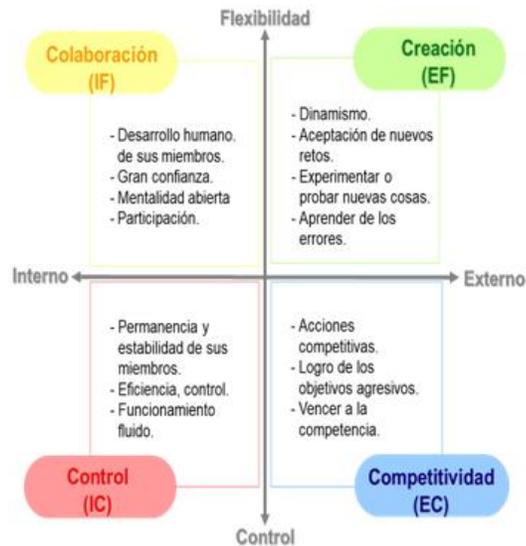


Desarroll

Fuente: Barreto Esquivel (2018) a partir de Cameron & Quinn (1999)

- **Énfasis Estratégico:** hace referencia a la forma de alcanzar las metas planteadas en el Direccionamiento estratégico de la Organización, ver figura 9.

Figura 9. Estilos de cultura de dimensión énfasis estratégico.



Fuente: Barreto Esquivel (2018) a partir de Cameron y Quinn (1999)

- **Criterios de Éxito:** Define los comportamientos y competencias que se consideran críticas para que una persona sea exitosa en la Organización, ver figura 10.

Figura 10. Estilos de cultura en la dimensión criterios de éxito.



Fuente: Barreto Esquivel (2018) a partir de Cameron y Quinn (1999)

#### **4.1.9. La cultura organizacional y los sistemas de gestión**

De acuerdo con la tipología de culturas establecida por Cameron & Quinn la literatura ha destacado que la cultura clan y adhocrática facilitan el sistema de gestión de calidad. Por un lado, la cultura clan dispone de una orientación interna que favorece la creación de un ambiente favorable al trabajo en equipo, el desarrollo del personal y el compromiso con la dirección. Por otro, las organizaciones con altos niveles de cultura adhocrática se caracterizan por ser emprendedoras, con una gran orientación al cliente y en las que se busca la mejora continua. El resto de las culturas —jerárquica y de mercado— muestran un gran énfasis por el control, dificultando la libertad y la responsabilidad necesaria para que los trabajadores se impliquen en la reducción de errores (Giménez Espín Juan Antonio, 2014)

Por otra parte, Rad (2006) establece que las culturas burocráticas en las que el control es importante (caso de la jerárquica y de la de mercado) se caracterizan por tener programas de Gestión de Calidad con poco éxito.

Es necesario tener en cuenta que para que se conduzcan con mayor probabilidad de éxito los sistemas de gestión en las organizaciones se debe partir siempre de la caracterización o análisis de la cultura; para posteriormente efectuar una comparación de estos resultados con las características de los sistemas de gestión con el propósito de identificar el grado en que los factores de la cultura y los sistemas de gestión son coherentes entre sí.

Concebir que la cultura organizacional pueda ser gestionada, implica definirla como una variable interna de la organización. Desde esta concepción se asume que las organizaciones poseen una cultura, es decir, la cultura es una variable que puede ser modificada a través de diversas estrategias gerenciales lo cual lleva a pensar que al implementar un sistema de gestión, la cultura puede ser intervenida para alinearla con la estrategia mediante el diseño de planes dirigidos a lograr un cambio cultural (García C. , 2016).

## **4.2. Marco conceptual**

Dentro del desarrollo de la presente investigación es necesario clarificar algunos conceptos como cultura organizacional, sistema de gestión, sistema de gestión de la calidad, sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y modelo integrado de planeación y gestión.

### **4.2.1. Definición de la cultura organizacional**

El concepto de cultura se desarrolló inicialmente como un concepto antropológico, pero más adelante a partir de los años ochenta se amplió el mismo a la psicología organizacional, un trabajo que realizó Peters & Waterman, (1982) consultores de Mc Kinsey. Fue en este momento donde diversos autores empezaron a hablar de cultura organizacional y de la importancia de esta. Todos los autores coinciden en que la cultura organizacional es una serie de características compartidas entre un grupo de personas.

Shein E. (1991) fue quien presentó por primera vez un concepto claro y práctico de cultura organizacional y la describe como el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas, sugiere una visión evolutiva de la cultura organizacional, es decir, la cultura utiliza los valores del fundador y su sistema de

creencias, pero también incorpora nuevos aprendizajes conforme pasa el tiempo, o la empresa interactúa con su medio ambiente.

Según Schein, (2010), la cultura organizacional es el conjunto de creencias, comportamientos, valores y significados (comprensiones logradas por el grupo) que constituyen los elementos más estables y difíciles de modificar en la organización, y en los que se dan una serie de aprendizajes compartidos que requieren una historia común y estable a través del tiempo.

Shein E. (1991) estableció que la cultura organizacional está formada por tres niveles de conocimientos: supuestos inconscientes, que se refieren a las creencias que son adquiridas en relación a la empresa y la naturaleza humana, valores que forman parte de los principios, normas y modelos importantes que dirige el comportamiento de quienes conforman la empresa y artefactos que identifican a los resultados obtenidos de la acción de una empresa. Esta información se retomará al momento de abordar el diseño de las estrategias de cultura organizacional.

Para Chiavenato (1989), la Cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. Otros grandes aportes al tema de cultura organizacional los ha realizado Daniel R. Denison quien afirma que la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización. De igual modo dicho autor considera como punto de partida que los valores, creencias y los significados que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada. (Denison & Mishra, 1989)

Para Denison (1990), la cultura organizacional es como un Iceberg pues alrededor del 10% de este es visible, mientras que el 90% restante no lo es, este 10% son los valores, creencias y supuestos que se han venido forjando a través del tiempo en el 90% no visible. Sin duda este 90% que no se ve son las decisiones que se tomaron en el pasado y que pasaron de generación en generación porque en su momento funcionaron de manera correcta.

Así mismo Denison (1990) expresa que la sucesión de cultura es intentar comprender los valores que se han creado en el pasado, porque de alguna manera la cultura siempre tiene que estar mirando hacia atrás, que es donde estamos, de donde se desarrollaron los principios. Estos mismos principios, valores, creencias tienen que estar proyectados hacia el futuro, adaptarlos y cambiarlos de manera que los valores del pasado nos ayuden a afrontar los retos del futuro.

Existen muchos investigadores que han hecho aportes valiosos sobre el concepto de cultura organizacional, otros de gran importancia son los siguientes:

Fleury (1989) apuntaba a la necesidad de incorporar la dimensión política en el concepto de cultura, por considerar que el poder es uno de sus aspectos inherentes. Para la autora la cultura es un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que, en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio. Lo expuesto por Fleury, sirvió como documentación preliminar para la contextualización de la problemática del presente proyecto de investigación.

Peter & Waterman (1989) dicen que la cultura organizacional es un conjunto dominante y compartido de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogan y anécdotas.

Freitas (1991) realizó una extensa reunión bibliográfica en la Universidad de New York, considerando a la cultura organizacional como un poderoso mecanismo de control, que conlleva a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión.

Granell (1997) define el término como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conducta.

Para García & Dolan (1997) la cultura es la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.

Ahora bien, Zapata (2007) define la cultura organizacional como un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos. Aquí se puede observar la cultura de una manera que se adapta al escenario y se cohesiona al interior en la cual los colaboradores

aportan y reciben patrones no sólo de conducta sino de principios y normas corporativamente compartidas.

Según el mismo Zapata (2007) las organizaciones son observadas como “minisociedades” en las cuales se desarrollan sus propios modelos y patrones culturales, así como sus subculturas que impactan sobre la eficiencia en el ambiente interno y externo. Por lo anterior, la cultura organizacional repercute en los resultados de las empresas debido al comportamiento organizacional que se manifiestan en los valores, símbolos, ritos, ideologías, mitos, historias, ceremonias a los que se les otorga, por parte de los colaboradores, un significado particular.

La definición de cultura que suministra Aguirre (2004) según la cual es un sistema de conocimiento que proporciona un modelo de realidad a través del cual se da sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a los nuevos miembros. Aquí se puede resaltar que la modificación de prácticas no conlleva al cambio cultural ya que sólo se está interviniendo la praxeología dejando de un lado la axiología y ontología de las personas.

Como se puede ver existen múltiples definiciones de los que es la cultura organizacional, y es posible señalar que existe un cierto consenso entre los teóricos de la cultura organizacional con relación a que 1. La cultura organizacional puede conceptualizarse como un conjunto único de características que hace posible distinguir una organización de otra. 2. La existencia de la cultura organizacional permite que las personas perciban las organizaciones como poseedoras de ciertas características únicas. 3. La cultura organizacional se genera en la organización, como uno de los mecanismos que le permite enfrentar su medio ambiente con cierto éxito adaptativo 4. A nivel

organizacional, la cultura se expresa en la manera en que las actividades están divididas en el proceso productivo, el modo en que se relacionan las distintas funciones y tareas al interior de la organización y 5. Los parámetros a través de los cuales se puede describir la cultura organizacional de una empresa son los grados de autonomía individual que existen al interior, el diseño que existe de la estructura organizacional, el tipo y calidad del apoyo administrativo que existe para la ejecución y logro de los objetivos y resultados deseados.

Como resumen se puede decir que la definición de la cultura organizacional tiene un concepto semejante entre los diferentes autores que investigan la misma, especialmente entendiéndola como un conjunto de valores, creencias, hábitos, normas y principios que han aceptado e interiorizado un grupo de personas y que es importante para la organización. Sobre todo, haciendo esta, una variable diferenciadora entre las organizaciones logrando resultados favorables o desfavorables dependiendo de cómo sea tratada esta variable en la organización.

Vale señalar que la mayoría de las nociones de cultura organizacional se basan solamente en un aspecto crítico de la cultura: la idea de que ciertas cosas son compartidas por un grupo. Sin embargo, el concepto de cultura comprende otros elementos críticos como lo son: la estabilidad estructural, la profundidad, la amplitud y la integración (Shein, 2004). En este sentido, cuando se habla de cultura es importante tener en cuenta que ésta: a) no solo es común, sino también estable en tanto que define al grupo (estabilidad estructural), b) es el aspecto más arraigado, profundo e inconsciente de un grupo y por tanto el menos tangible y visible de los demás aspectos (profundidad), c) una vez se ha desarrollado, ésta cubre la totalidad del funcionamiento de un grupo (amplitud), y d) con la cultura se busca la integración del grupo.

Se puede concluir que la cultura organizativa resultará relevante para establecer una gestión eficaz del entorno, al menos en cuatro aspectos: a) Permite comprender y predecir el efecto de la implantación de estrategias para el progreso de la organización, respondiendo, de este modo, a la cuestión de por qué determinadas técnicas de gestión no tienen éxito dentro de una organización, si son estas contradictorias con los valores dominantes; b) Es de inestimable ayuda para valorar cualquier fenómeno de cambio interno; c) Determina las coordenadas del clima social preponderante; y d) Finalmente, permite comprender el concepto de eficacia que sostiene a la organización (Husenman, 1987).

#### **4.2.2. Los sistemas de gestión**

Un sistema de gestión es un conjunto de reglas y principios relacionados entre sí de forma ordenada, para contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización. Permite establecer una política, unos objetivos y alcanzar dichos objetivos. Un sistema de gestión normalizado es un sistema cuyos requisitos están establecidos en normas de carácter sectorial, nacional, o internacional.

Los Sistemas de Gestión son modelos que se fundamentan en normas internacionales reconocidas y aprobadas, que facilitan a las organizaciones una optimización de sus procesos basados en un ciclo de mejora continua. Para proponer Sistemas de Gestión, las Organizaciones de Normalización reúnen a expertos con el fin de compartir conocimientos y desarrollar estándares internacionales voluntarios relevantes para el mercado, que apoyen la innovación y aporten soluciones a los retos globales.

Las organizaciones de todo tipo y dimensión vienen utilizando sistemas de gestión normalizados debido a las múltiples ventajas obtenidas con su aplicación. Esta práctica también se ha incorporado a las Entidades Públicas en Colombia, teniendo en cuenta que si bien no es obligatorio implementar un sistema de gestión bajo una norma ISO muchas entidades las han acogido por las ventajas que representan.

#### **4.2.3. Sistemas de gestión de la calidad ISO 9001:2015**

Es una norma certificable que establece los criterios para un sistema de gestión de calidad. Puede ser utilizado por cualquier organización, grande o pequeña, cualquiera que sea su campo de actividad. La norma se basa en una serie de principios de gestión de calidad (enfoque en el cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en evidencia, gestión de relaciones), incluyendo un fuerte enfoque en el cliente, la implicación de la alta dirección, la gestión del conocimiento, riesgos y el enfoque basado en procesos (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2015).

#### **4.2.4. Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo**

Un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional es una metodología dinámica, con enfoque integral a la prevención de los riesgos laborales, que procura la gestión en todos los niveles de carácter multidisciplinario, contemplando medidas para proteger, mantener y promover el bienestar físico, social y mental de los trabajadores. Una organización puede diseñar su sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo teniendo en cuenta la legislación existente acerca de la Prevención

de Riesgos Laborales o valerse de normas de reconocimiento internacional que le permitan diseñar e implementar el sistema de acuerdo con sus necesidades y procesos (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2018).

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo tiene como fin prevenir las lesiones y enfermedades causadas por las malas condiciones de trabajo y protege a los trabajadores promocionando la salud. Su objetivo es mejorar las condiciones laborales y el ambiente de trabajo para proteger el bienestar de sus trabajadores.

Es el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoria y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo.

#### **4.2.5. Sistema de gestión Ambiental**

Un Sistema de Gestión Ambiental basado en la norma ISO 14001, facilita que una organización controle todas sus actividades, servicios y productos que pueden causar algún impacto sobre el medio ambiente, además ayuda a minimizar todos los impactos ambientales que generan su operación.

Esto está enfocado en la gestión de “causa y efecto”, es decir, donde todas las actividades, servicios y productos ofrecidos por la organización son la causa y los efectos resultan del impacto que estos generen sobre el medio ambiente. Los impactos pueden ser, cambio de temperatura del agua de un arroyo cercano, aumento de la tasa de personas con asma dentro de la población cercana a la empresa o la contaminación producida en un terreno colindante a la organización debido a infiltraciones (Instituto Colombiano de Normas Tecnicas y Certificación, 2015).

#### **4.2.6. Sistema de gestión de seguridad de la información**

La seguridad de la información, según ISO 27001, consiste en la preservación de la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, así como de los sistemas implicados en su tratamiento, dentro de una organización. Así pues, estos tres términos constituyen la base sobre la que se cimienta todo el edificio de la seguridad de la información:

- **Confidencialidad:** la información no se pone a disposición ni se revela a individuos, entidades o procesos no autorizados.
- **Integridad:** mantenimiento de la exactitud y completitud de la información y sus métodos de proceso.
- **Disponibilidad:** acceso y utilización de la información y los sistemas de tratamiento de la misma por parte de los individuos, entidades o procesos autorizados cuando lo requieran. Para garantizar que la seguridad de la información es gestionada correctamente, se debe hacer uso de un proceso sistemático, documentado y conocido por toda la organización, desde un enfoque de riesgo empresarial (Instituto Colombiano de Normas técnicas y Certificación, 2006).

#### **4.2.7. Modelo integrado de Planeación y Gestión**

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión Versión 2 nace como una iniciativa incluida en el artículo 133 de la ley 1753 de 2015, que ordena la integración del Sistema de Desarrollo Administrativo y del Sistema de Gestión de la Calidad en un único modelo de gestión, articulado con el Sistema de Control Interno.

A fin de atender el mandato del Plan Nacional de Desarrollo y diseñar un único Sistema, se realizó una revisión de los tres sistemas señalados en aspectos relevantes como sus propósitos, su ámbito de aplicación, sus componentes e instrumentos a través de los cuales se han implementado. Producto de esta revisión se encontró que cada uno de ellos cuenta una naturaleza, finalidad y alcance propios pero complementarios entre sí: servir de herramienta para fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social y procurar que las actividades de una entidad se realicen de acuerdo con el marco normativo.

La segunda versión del Modelo se enmarca dentro de la Gestión orientada a Resultados con el fin de permitir que las entidades públicas colombianas planeen, gestionen, controlen, evalúen y mejoren su desempeño y tengan cada vez más y mejores capacidades de operación, con el fin de atender y solucionar necesidades y problemas de los ciudadanos, a través de resultados que le permitan dar cumplimiento a su propósito fundamental y contribuyan a la generación de valor público por parte del Estado colombiano.

El modelo de Integrado de planeación y gestión es una estrategia que propicia el cambio cultural a partir de la integración de sus siete (7) dimensiones (talento humano, direccionamiento estratégico y planeación, gestión con valores para resultados, evaluación de resultados, información y comunicación, gestión del conocimiento y control interno (Departamento de la función pública, 2019).

Este modelo en su sexta dimensión “Gestión del Conocimiento y la Innovación” propicia el desarrollo de una cultura organizacional a partir de la consolidación del aprendizaje adaptativo

fundamentado en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua y debe articularse con los demás sistemas de gestión que la organización decida implementar.

## 5. Metodología

### 5.1. Diseño metodológico

Esta investigación sigue un enfoque mixto, debido a que se recopilieron datos de diferentes dimensiones de la cultura organizacional a través de la aplicación del cuestionario de cultura organizacional diseñado y validado estadísticamente por Cameron y Quinn (1999). Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista (2010), señalan que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis, a partir de la medición numérica y análisis estadístico.

El presente estudio es de tipo Correlacional, debido a que se determinarán los elementos más relevantes asociados a la cultura organizacional que facilitan o dificultan la implementación y mejora de los sistemas de gestión en la Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH.

Los estudios correlacionales tienen “como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 81)“La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 82). “La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 83).

Por otra parte, esta investigación es de tipo No Experimental, en tanto los datos se recolectaron directamente del personal de la Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH, sin que se realice previamente algún tipo de intervención.

La investigación No experimental se refiere a “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 149).

Por otra parte, su diseño es Transeccional correlacional-causales, porque la identificación de los elementos culturales que pueden favorecer o dificultar la implementación o mejora de los sistemas de gestión se realizó en un momento específico en el tiempo.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 151). “Los diseños correlacionales-causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 155). Los Diseños transeccionales correlacionales-causales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 155)

## **5.2.Diseño muestral**

Para determinar la cultura requerida se construyó con los líderes de los sistemas de gestión en cada proceso con una población de 15 personas; La Población o universo es el “conjunto de todos los casos que se concuerdan con determinadas especificaciones.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 174).

Para identificar la cultura actual de la Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH se utilizó una Muestra probabilística estratificada, se invitó a responder el cuestionario diseñado y validado por Cameron y Quinn, a todos los colaboradores (220 personas) de la Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH, sin embargo, con la intención de obtener las respuestas de un número representativo de personas de las diferentes áreas de trabajo y/o niveles de responsabilidad.

La Muestra Probabilística es el “subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 176). “La Muestra probabilística estratificada es el “muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 180).

Para determinar el tamaño de la muestra que sea representativa de todos los colaboradores de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, con cierta posibilidad de error, nivel de confianza, y probabilidad, se establecieron los siguientes criterios:

Un total de colaboradores de 220 personas, con un error máximo aceptable de 10% y un nivel de confianza de 90%. Lo que deriva en un tamaño de muestra de 52 personas. Este dato estuvo sujeto a modificación si el tamaño de la población variaba.

### **5.3.Recolección y análisis de datos**

Para medir la cultura de la Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH se aplicó el cuestionario para evaluar la cultura organizacional (OCAI) propuesto por Cameron y Quinn (1999); “Recolectar

los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 198).

La recolección de información se realizó de la siguiente manera:

Acción 1: Revisión y comprensión de información clave de la Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH

Se inició con una revisión documental, que permitiera identificar aspectos relevantes asociados a la cultura organizacional, tales como: direccionamiento estratégico, mapa de procesos, medición de clima organización y de desempeño, informes de gestión, otros; que provean contexto de la realidad organizacional y que impacten el despliegue de rasgos culturales que faciliten o dificulten la implementación y mejora de los sistemas de gestión.

Acción 2: Aplicación del cuestionario para medir cultura actual.

Se invitó a todos los colaboradores de la Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH a responder el cuestionario para evaluar la cultura organizacional (OCAI) propuesto por Cameron y Quinn (1999). El procesamiento de datos se realizó una vez se obtenida respuesta del total de colaboradores establecidos en el tamaño de la muestra.

Se comunicó a los colaboradores, el objetivo del estudio, las etapas y su participación, a través de correo electrónico y los medios acordados con la empresa.

La aplicación de la encuesta se realizó a través del uso de un aplicativo el cual estuvo habilitado por un período de tiempo, acordado previamente con la Entidad. Dicho aplicativo permitió la recopilación de la información de forma rápida, manteniendo los niveles de confidencialidad de las respuestas de los colaboradores, según lo acordado con la Entidad.

El cuestionario estuvo disponible para que el total de colaboradores (220 colaboradores apróx.) pudiera responderlo, sin embargo, una vez se completó el total de colaboradores requeridos en la muestra, se inició el procesamiento de resultados.

### Acción 3: Aplicación del cuestionario para determinar la cultura requerida.

Se realizó un Taller con los responsables de cada proceso que han trabajado en la implementación, mantenimiento y mejora de los sistemas de gestión, en el que se determinó la cultura requerida para la Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH, con base en el cuestionario para evaluar la cultura organizacional (OCAI) propuesto por Cameron y Quinn (1999). El taller tuvo una duración estimada de 2 horas.

Al finalizar el Taller se obtuvo un solo cuestionario respondido y aprobado por todo el equipo, a través del cual se deriva la gráfica correspondiente de la cultura requerida en la Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH.

Acción 4: Procesamiento y análisis de datos y establecimiento de estrategias para el cierre de brechas entre la cultura organizacional actual y requerida

El procesamiento de datos se realizó a través de un programa informático, que permitiera tabular la información

Para analizar los datos se utilizó la información recopilada en el cuestionario aplicado, y se identificó la cultura actual, la deseada y la requerida.

Una vez analizada la información se definieron estrategias para el cierre de brechas que faciliten la implementación y mejora de los sistemas de gestión, para lo cual también se tuvo en cuenta la documentación revisada previamente.

#### **5.4. Instrumento de medición**

El cuestionario elaborado por Cameron y Quinn (1999) permite determinar la cultura actual de la organización, así como la cultura deseada por los integrantes de la empresa. Dicho cuestionario ha sido aplicado en un gran número de organizaciones, de diferentes sectores económicos para diagnosticar la cultura organizacional de forma exitosa.

El cuestionario está compuesto por seis preguntas tipo y cada una de ellas tiene cuatro opciones de respuesta señaladas con letras (A, B, C y D). Cada opción está asociada uno de los cuatro tipos de cultura señalados por Cameron y Quinn. El participante deberá asignar una puntuación a cada opción de respuesta, para obtener un total de 100 puntos entre ellas, el puntaje mayor se otorgará a aquella opción de respuesta que describe mejor a la empresa.

Las alternativas de respuestas (A), mide el grado de orientación de la empresa a la cultura de “Clan”, la opción (B) mide el grado de orientación de la empresa a la cultura “Adhocracia”, la

alternativa (C) mide el grado de orientación de la empresa a la cultura de “Mercado” y la opción (D) mide el grado de orientación de la empresa a la cultura “Jerarquizada”.

El resultado se obtiene de la sumatoria de todas las puntuaciones de una opción de respuesta y se divide entre 6, de esta manera se obtendrán los resultados por letra. Con el mismo instrumento se determina la cultura deseada y requerida.

La Cultura Actual Es la percepción de la cultura que existe en la entidad y es el resultado de lo que ha sido la ANH y como ha hecho las cosas en el transcurso de su existencia.

La Cultura Deseada es la cultura que se manifiesta como deseada por los líderes de los sistemas de gestión en cada proceso.

La Cultura Requerida nace a partir de los cambios del entorno y los nuevos retos que enfrenta la organización se define como requerida en tanto que se considera la más más acorde con lo que necesita la ANH para la implementación y mejora de sus sistemas de gestión.

## **6. Resultados y Análisis de Resultados**

Para el desarrollo de la investigación se tomaron diferentes documentos que aportaron a los datos cualitativos que se usaron como cimientos en el estudio, estos fueron la revisión teórica y conceptual de cultura organizacional existentes en el país e internacionalmente, todo con el fin de tomar una metodología validada por varias investigaciones como lo es el cuestionario de Cameron & Quinn para determinar de forma precisa la cultura organizacional de la ANH.

Así mismo se realizó una campaña de expectativa que divulgara el lanzamiento del cuestionario para conocer la cultura organizacional actual de la entidad, esta se realizó mediante un aplicativo previamente desarrollado que contempla las preguntas del cuestionario de Cameron & Quinn, el aplicativo fue revisado por el equipo de comunicaciones de la AHN para cumplir con los requisitos de seguridad de la información de la entidad.

Además, para determinar la cultura organizacional requerida de la entidad cada facilitador del sistema por proceso, el responsable de planeación y la coordinadora de talento humano individualmente contestaron el cuestionario de Cameron & Quinn con el fin de establecer la cultura que se desea en la Agencia Nacional de Hidrocarburos.

La cultura organizacional deseada se definió mediante un taller en donde participaron los mismos funcionarios que colaboraron con la cultura organizacional requerida, este ejercicio se realizó mediante 4 grupos que en conceso diligenciaron el cuestionario. Para la cultura deseada y

requerida se planteó la siguiente pregunta antes de diligenciar la encuesta: ¿Cuál consideran es la cultura deseada y requerida que faciliten la implementación y mejora de los sistemas de gestión en la ANH?

A continuación, se describe el paso a paso de la investigación dándole respuesta a cada uno de los objetivos planteados para dar solución al problema de la investigación.

## **6.1 La cultura organizacional en la Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH de acuerdo con el modelo de Cameron y Quinn (1999).**

### **6.1.1. Generalidades de la ANH**

La Agencia Nacional de Hidrocarburos (siglas ANH) es la autoridad encargada de promover el aprovechamiento óptimo y sostenible de los recursos hidrocarburíferos del país, administrándolos integralmente y armonizando los intereses de la sociedad, el Estado y las empresas del sector.

En el 2003 se consolidó la reestructuración del sector hidrocarburífero colombiano con la creación de la Agencia Nacional de Hidrocarburos como respuesta a la situación crítica que atravesaba Colombia debido a la disminución de las reservas de petróleo, lo cual eventualmente, llevaría al país a convertirse en importador de crudo.

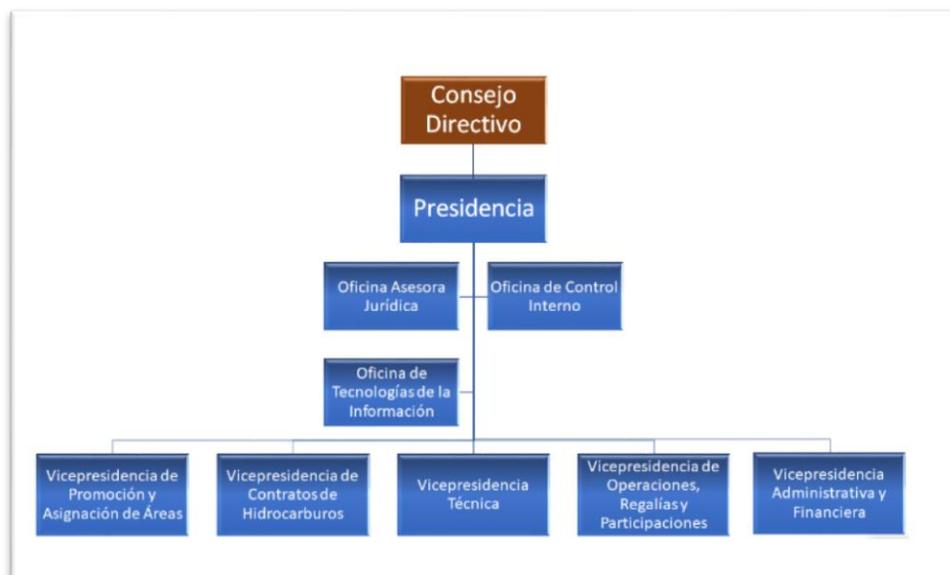
Esta reestructuración contemplaba la decisión de hacer más competitiva a Ecopetrol al separar su doble rol de entidad reguladora y empresa petrolera. Por esta razón se dispuso que únicamente se dedicara a explorar, producir, transportar, refinar y comercializar hidrocarburos, es decir,

trabajar exclusivamente en el negocio petrolero en todas las fases de la cadena, compitiendo en igualdad de condiciones con otras compañías del sector.

De esta forma, la Agencia Nacional de Hidrocarburos adquirió de Ecopetrol su labor de administrador y regulador del recurso hidrocarburífero de la nación, y comenzó la transformación de Colombia en un país nuevamente prospectivo y atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros. Sin embargo, Ecopetrol mantiene todas las áreas que tenía bajo operación directa y los contratos de Asociación firmados hasta diciembre 31 de 2003 (ANH, 2019).

La agencia nacional de hidrocarburos tiene una estructura organizacional jerárquica como se puede observar en la figura 11.

Figura 11. Organigrama de la Agencia Nacional de Hidrocarburos



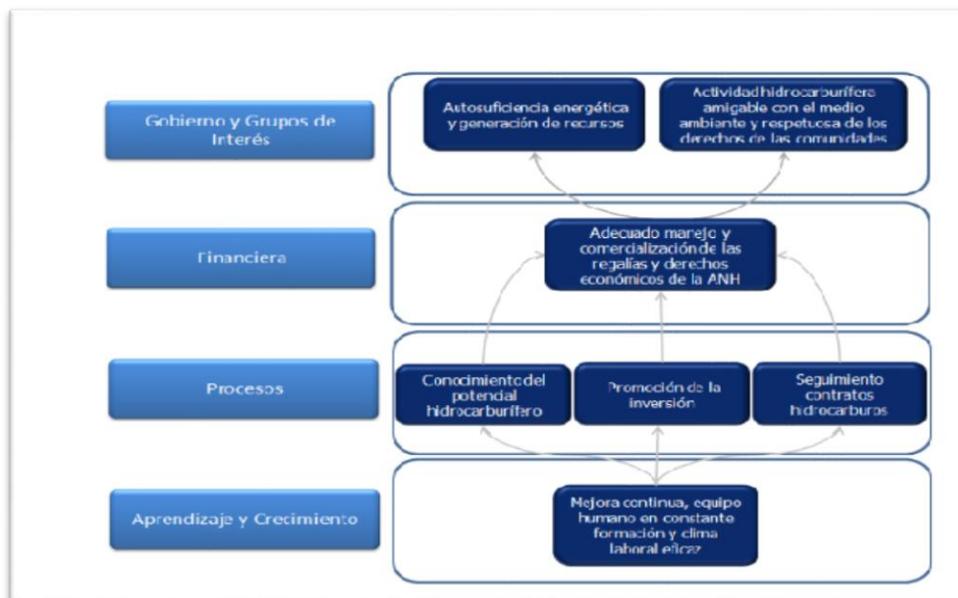
Fuente: (Agencia Nacional de Hidrocarburos, 2017)

Además de su estructura organizacional jerárquica cuenta con objetivos claramente definidos para lograr su misión que profesa: “La ANH es la autoridad encargada de promover el

aprovechamiento óptimo y sostenible de los recursos hidrocarburíferos del país, administrándolos integralmente y armonizando los intereses de la sociedad, el Estado y las empresas del sector” (Agencia Nacional de Hidrocarburos, 2018).

En el caso de su visión establece los siguientes parámetros: “Seremos reconocidos en 2025 como una Entidad modelo en el mundo por: -El conocimiento del potencial del subsuelo colombiano y optimizar su aprovechamiento. -La eficiencia y transparencia en la administración de hidrocarburos y el trabajo conjunto con la industria y la comunidad. El profesionalismo de nuestro equipo, el alto nivel tecnológico y la eficiencia y agilidad en nuestros procesos” (Agencia Nacional de Hidrocarburos, 2018), estos postulados están enfocados directamente a alcanzar cuatro grandes componentes que la Agencia Nacional de Hidrocarburos tiene como pilares fundamentales para su gestión como se puede ver en la figura 12.

Figura 12. Objetivos estratégicos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos



Fuente: (Agencia Nacional de Hidrocarburos, 2018)

Estos objetivos estratégicos están alineados con los lineamientos de la nación en relación al sector de los hidrocarburos, con el fin de contribuir al desarrollo de la seguridad energética y en la generación de excedentes de exportación de hidrocarburos, Además de armonizar los intereses del Gobierno Nacional y Territorial, de los ciudadanos y las empresas del sector en el desarrollo de la industria de hidrocarburos; siendo una entidad innovadora, flexible y con capacidad de adaptarse al cambio, asegurando el cumplimiento de su plan estratégico 2018-2022 (Agencia Nacional de Hidrocarburos, 2017).

### 6.1.2. Sistemas de gestión en la Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH

La Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH tiene un sistema de gestión denominado Sistema de Gestión Integral y de Control, representado en la siguiente figura:

Figura 13. Sistema de Gestión Integral y de Control



Este sistema integra el Modelo Integrado de Planeación y Gestión que corresponde implementar a las entidades públicas de conformidad con lo establecido en el decreto 1499 de 2017.

La Agencia Nacional de Hidrocarburos es una de las entidades públicas que cuenta con diferentes sistemas de gestión como: calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo y seguridad de la información, además del Modelo Estándar de Control Interno – MECI y el Sistema de Desarrollo Administrativo – SISTEDA, sin embargo mediante el Decreto 1499 de 2017 se transforma la gestión de la entidad a un Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) (Agencia Nacional de Hidrocarburos, 2017).

El modelo fortalece la capacidad administrativa y el desempeño institucional, al administrar y valorar el desempeño institucional en requisitos de calidad y satisfacción social (Gestión de la calidad) y gestionar que las actividades de la institución se elaboren de acuerdo con el marco normativo (Control interno), buscando la integración y articulación en un solo sistema, para cumplir los retos de la gestión pública, recogiendo las mejores prácticas, lecciones aprendidas, resultados alcanzados y posibilidades de avance de los sistemas y del Modelo vigente de MIPG.

Por lo tanto la Agencia Nacional de Hidrocarburos crea el código de integridad y buen gobierno que se fundamenta en MIPG, este modelo tiene siete (7) dimensiones dentro de las cuales esta Talento Humano, que es la que gestiona todas las actividades de la entidad; por esta razón el código enmarca los estándares de comportamiento del personal que presta sus servicios en la Agencia y expresa el compromiso en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la misión institucional, mediante principios y valores éticos, a través de una gestión caracterizada por la integridad,

transparencia, eficiencia y orientación hacia el cumplimiento de los fines esenciales del Estado (Agencia Nacional de Hidrocarburos, 2019).

El objetivo de adoptar el Código de integridad y buen gobierno es que todos los servidores de la Agencia interioricen y apliquen los principios y valores, con el propósito de crear un ambiente de confianza, que contribuya al crecimiento, desarrollo, respeto por los demás y guíe de forma coherente las acciones y funciones institucionales con las responsabilidades que tiene la Agencia en la sociedad y en el país.

Con la revisión documental realizada en la Agencia para esta investigación se determinó que tienen establecida claramente su misión y visión, además para alcanzarlas determinaron objetivos estratégicos claros que apunta a alcanzar sus actividades misionales; asimismo tienen claro que al ser una entidad pública deben acogerse al nuevo modelo de gestión que prioriza en sus dimensiones el Talento humano, ya que ellos son quienes realizan la gestión administrativa de la Entidad, por eso establecen claramente principios y valores éticos que se compromete con todas las actividades a realizar en la institución de manera eficiente y transparente, estableciendo parte de su cultura organizacional actual.

### **6.1.3. Determinación de la Cultura Organizacional Actual**

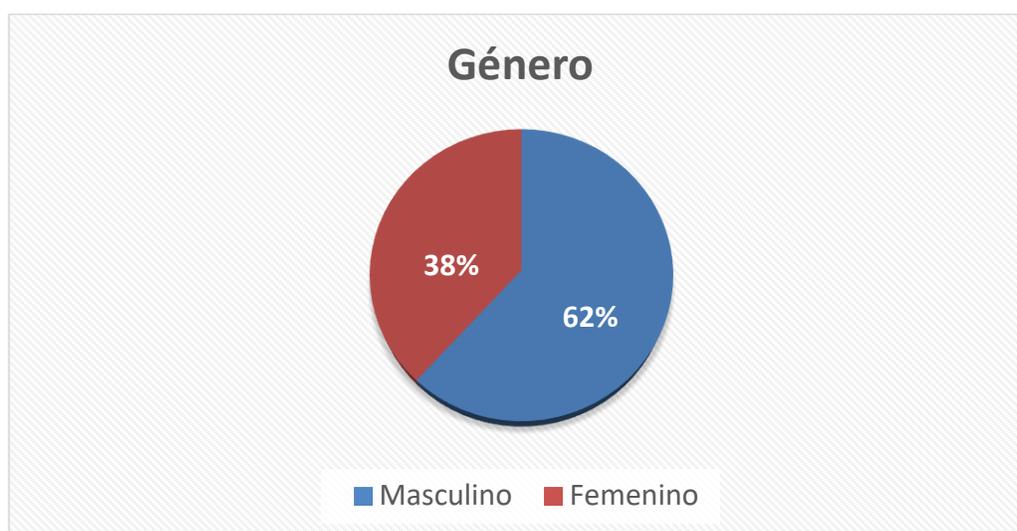
Para generar participación masiva en todos los funcionarios de la Agencia se realizó una campaña de comunicación que generara expectativa y curiosidad en cada uno de los funcionarios, en el Anexo B se encuentran varios artes que se utilizaron en el desarrollo de la campaña, la cual fue diseñada por el área de comunicaciones de la Entidad.

La encuesta se realizó mediante un aplicativo que se validó con el apoyo del grupo de tecnología de la ANH. El link para acceder al diligenciamiento del cuestionario fue enviado a través de comunicaciones para que tuviera despliegue a toda la organización y facilitar que cada colaborador ingresara desde su equipo a diligenciar la encuesta.

La encuesta se realizó en un periodo de 5 días en donde se recibieron 93 respuestas de las cuales 31 funcionarios no dieron respuesta a la encuesta (solo ingresaron al aplicativo), 7 funcionarios dieron respuesta solo a una de las dimensiones, datos que no se tomaron para realizar el análisis de datos de esta investigación, solo las restantes 55 encuestas se tomaron para realizar el análisis de la investigación, siendo este 25% de la totalidad de los colaboradores de la ANH.

Se tuvieron en cuenta para el análisis de datos variables generales de la entidad como por ejemplo género. En la gráfica 1. Se muestra que de las 55 encuestas el 38 % están representado por mujeres y el 62% por hombres.

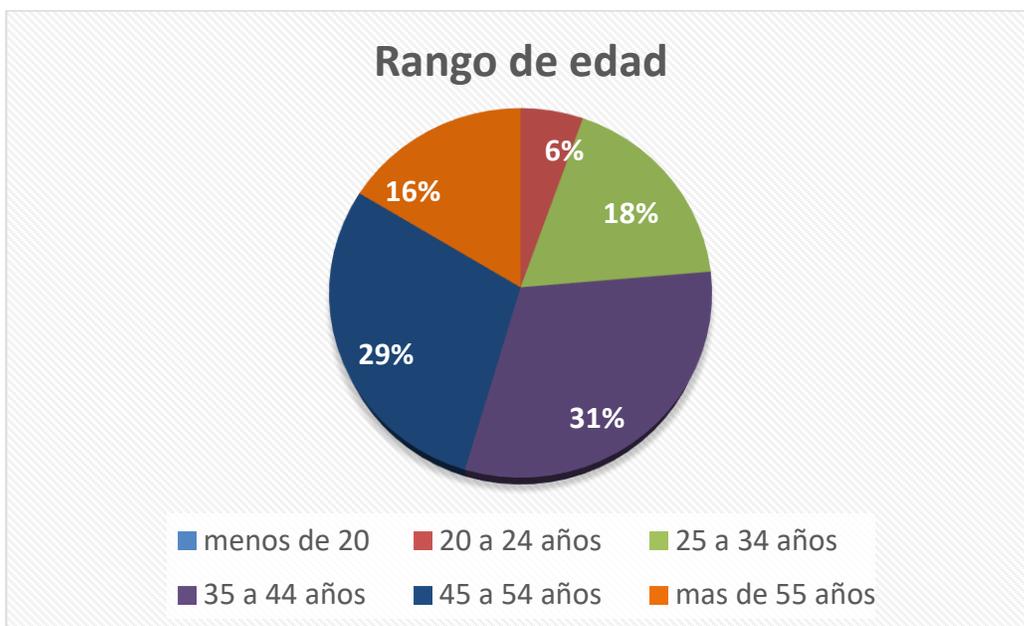
Gráfica 1. Resultado por Género



Fuente: Elaboración propia

En el caso de edad se manejaron rangos de 20 años a más de 55 años, en la gráfica 2 se representa la cantidad de funcionarios ubicados de acuerdo con cada uno de los rangos estipulados en el cuestionario, la mayor cantidad de personas encuestadas están entre el rango de 35 a 44 años que corresponde al 31% de la población, seguido del rango de 45 a 54 años con un porcentaje de 29%.

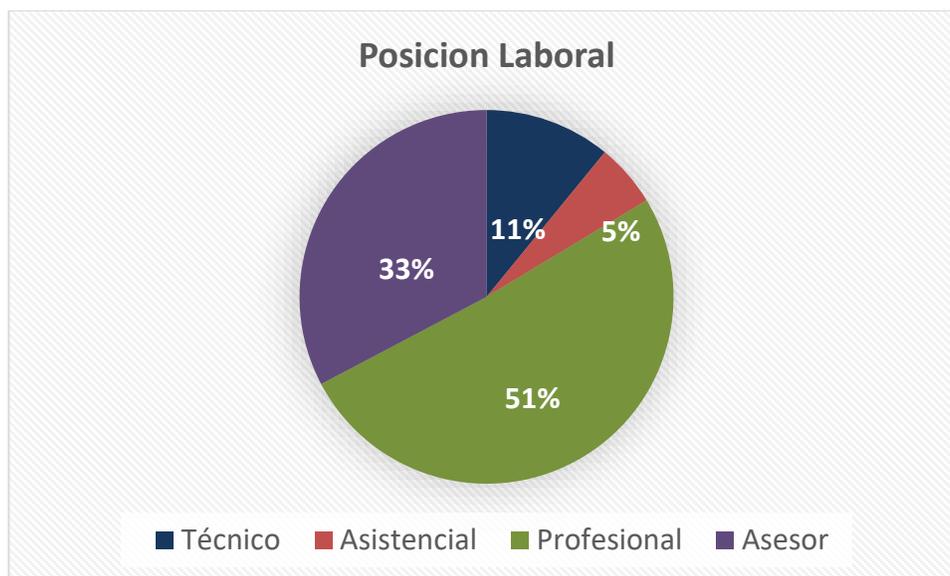
Gráfica 2. Resultados rangos de edad



Fuente: Elaboración propia

Entre la población que participó en la encuesta se identificaron 4 niveles de cargo que se presentan en la gráfica 3; el cargo con mayor participación fue el profesional con un 51%, el siguiente fue el de asesor con un 33% de la población encuestada.

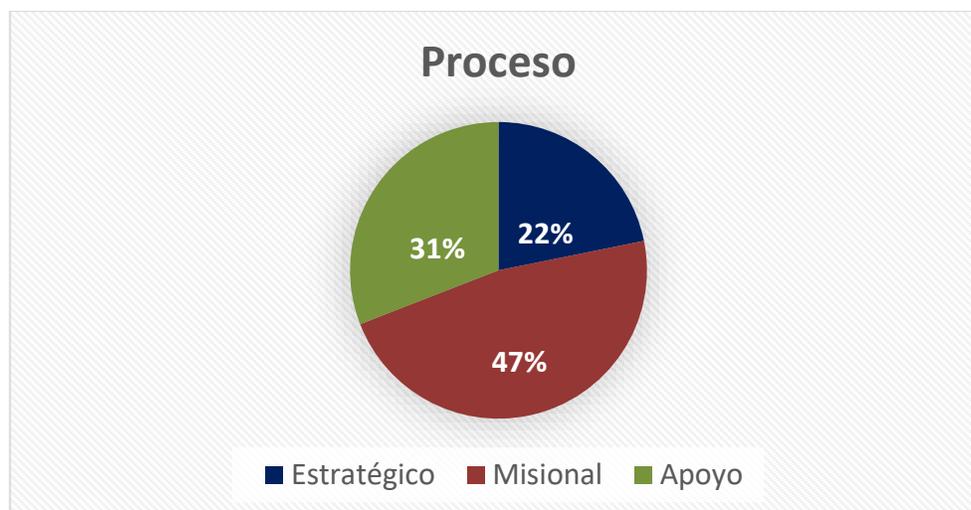
Gráfica 3. Resultado posición laboral



Fuente: Elaboración propia

Además, se analizó la participación de los encuestados por los procesos que conforman la entidad, con la mayor participación de procesos misionales 47%, seguidas de procesos de apoyo con un 31% de la población encuestada y estratégico con el 22%.

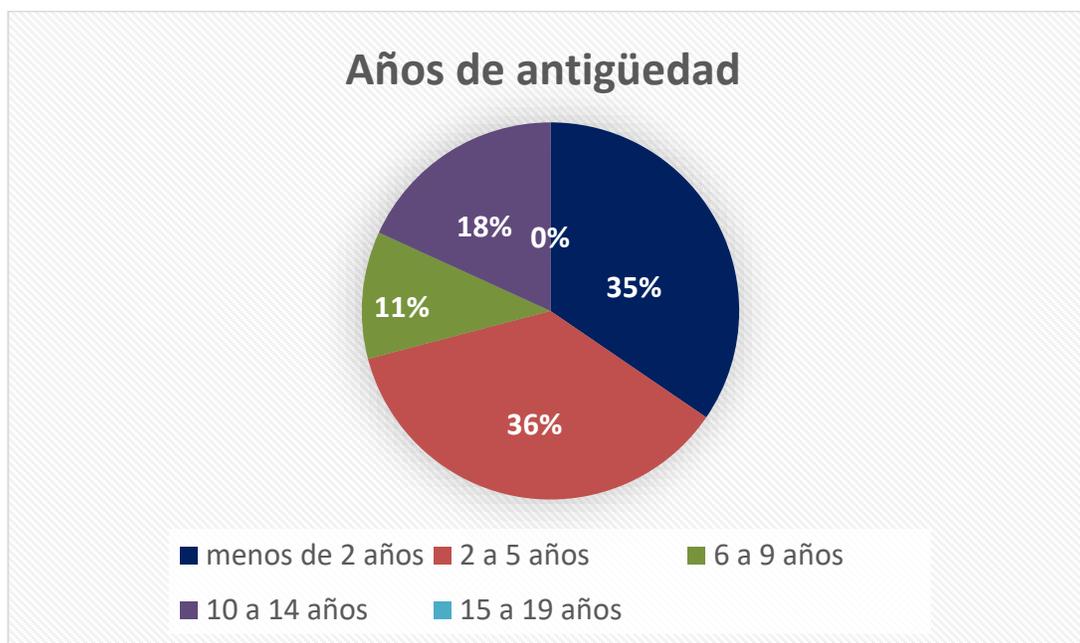
Gráfica 4. Resultados por procesos.



Fuente: Elaboración propia

Por último, se analizaron datos de años de antigüedad en la entidad de la población encuestada como se observa en la gráfica 5, en donde el mayor rango fue de 2 a 5 años que equivale al 36%, seguido de menos de 2 años con un porcentaje de 35% de la población encuestada.

Gráfica 5. Resultados sobre años de antigüedad en la Entidad



Fuente: Elaboración propia

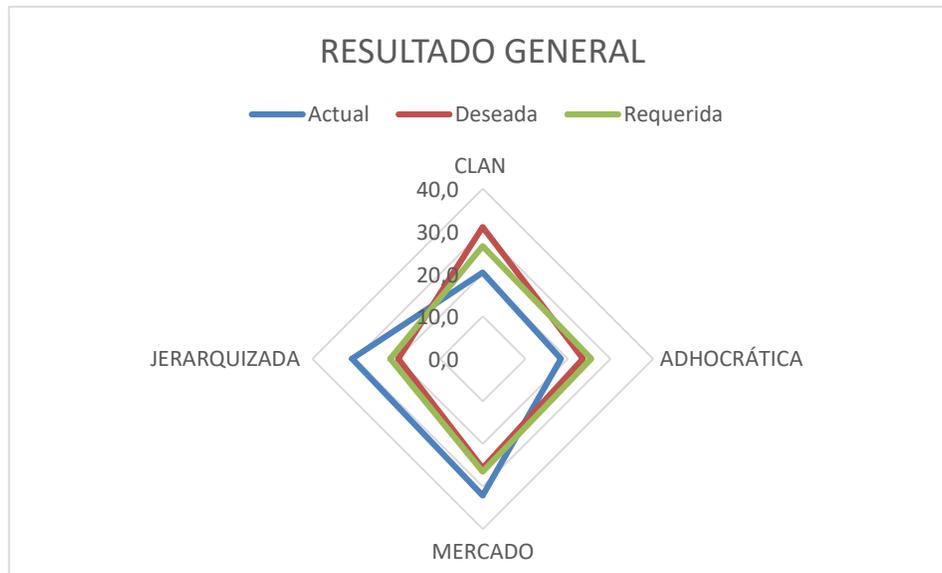
Los cuestionarios analizados aportaron para determinar la cultura organizacional actual de la Entidad, datos que se usaron para realizar la identificación de las brechas existentes entre la cultura organizacional deseada y requerida; este análisis e interpretación de resultados se evidencia en el siguiente capítulo.

## 6.2. Identificación de las brechas entre la cultura actual y la cultura organizacional deseada y requerida orientada a la implementación y mejora de sistemas de gestión.

### 6.2.1 Resultado general IRA

La identificación de brechas comienza con el análisis general de datos obtenidos en los talleres realizados para identificar la cultura deseada y requerida con colaboradores de la Entidad con conocimientos en la implementación y mejora de sistemas de gestión como se evidencia en la gráfica 6. Se grafican las tres culturas que se identificaron con el cuestionario de Cameron & Quinn.

Gráfica 6. Resultados Cultura General IRA



Fuente: Elaboración propia

Tabla 1. Resultado de cultura global del IRA con promedio por cada tipo.

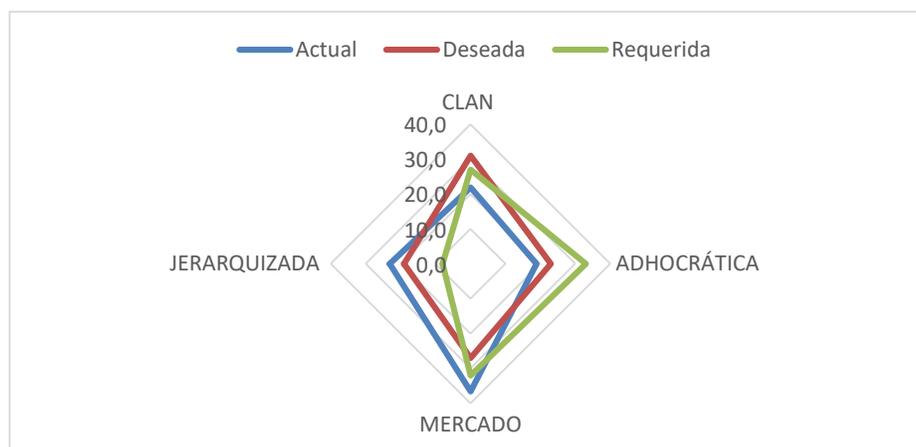
TIPO DE CULTURA	Actual	Deseada	Requerida
Clan	20	31	27
Adhocrática	18	23	25
Mercado	32	26	26
Jerarquizada	30	20	22

Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 6 se muestran las tres culturas de la ANH (Actual, deseada y requerida) observándose que la cultura actual es mercado; la cultura deseada es clan y la cultura requerida presenta también es clan. La cultura Clan que corresponde a la identificada como deseada y requerida por la ANH, es uno de los tipos de cultura que de acuerdo con la literatura favorece la implementación y mejora de los sistemas de gestión. Por lo tanto, se deben establecer estrategias para adoptar rasgos característicos de este tipo de cultura.

## 6.2.2 Resultado Dimensión: Caracterización Organizacional

Gráfica 7. Resultados cultura del IRA en la dimensión Caracterización Organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Resultado de cultura en la dimensión caracterización organizacional del IRA con promedio por cada tipo.

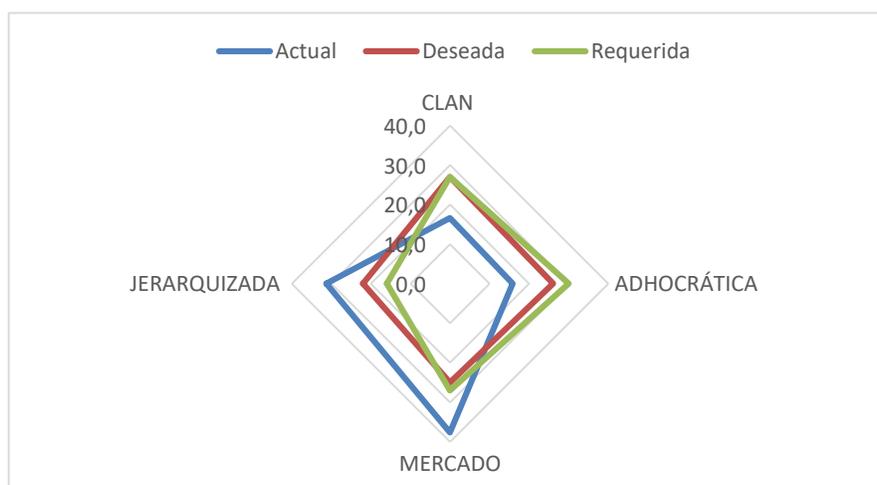
Tipo de cultura	Actual	Deseada	Requerida
Clan	22	31	27
Adhocrática	19	23	33
Mercado	36	27	32
Jerarquizada	23	19	8

Fuente: Elaboración Propia.

En la dimensión de caracterización organizacional la cultura actual es Mercado, lo cual corresponde con el mismo tipo de cultura identificada en el resultado general, la deseada es Clan y la requerida es adhocrática. En esta dimensión las culturas deseadas y requeridas corresponden con los tipos de cultura que más favorecen la implementación de los sistemas de gestión. Teniendo en cuenta la brecha con la cultura actual se requieren establecer estrategias para que la entidad sea más dinámica, emprendedora y se perciba como una gran familia.

### 6.2.3 Resultado de Dimensión Liderazgo

Gráfica 8. Resultado cultura del IRA en la dimensión de liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Resultado de cultura en la dimensión liderazgo del IRA con promedio por cada tipo.

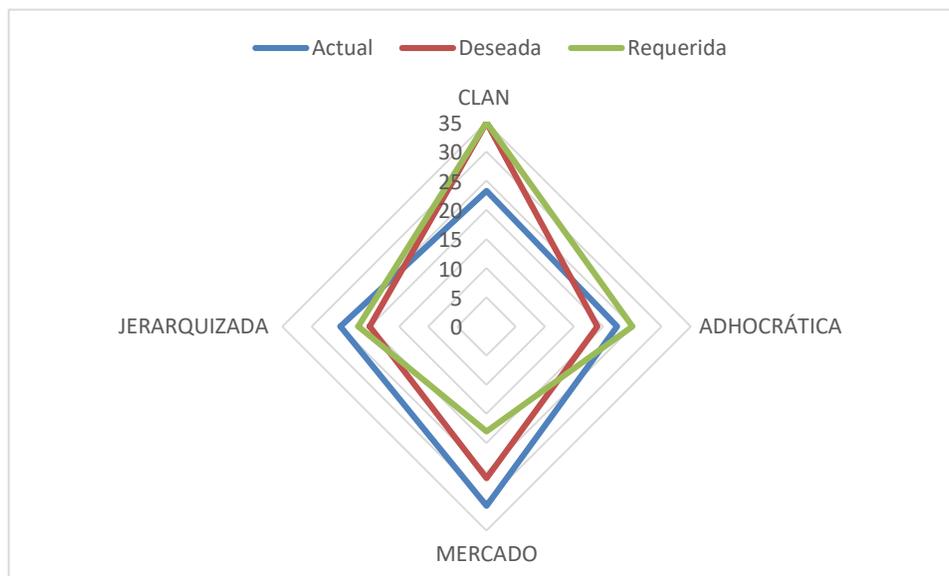
Tipo de cultura	Actual	Deseada	Requerida
Clan	16	27	27
Adhocrática	15	26	30
Mercado	38	25	27
Jerarquizada	31	22	16

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión de liderazgo organizacional la cultura actual es mercado, la deseada es clan y la requerida adhocrática. En esta dimensión se presenta una gran brecha entre la cultura actual y la cultura deseada y requerida, por lo tanto, se requieren estrategias para que los líderes actúen como tutores, consejeros y buenos mentores.

#### 6.2.4 Resultados dimensión: estilo de dirección

Gráfica 9. Resultado cultura del IRA en la dimensión estilo de dirección.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Resultado de cultura en la dimensión de estilo del IRA con promedio por cada tipo.

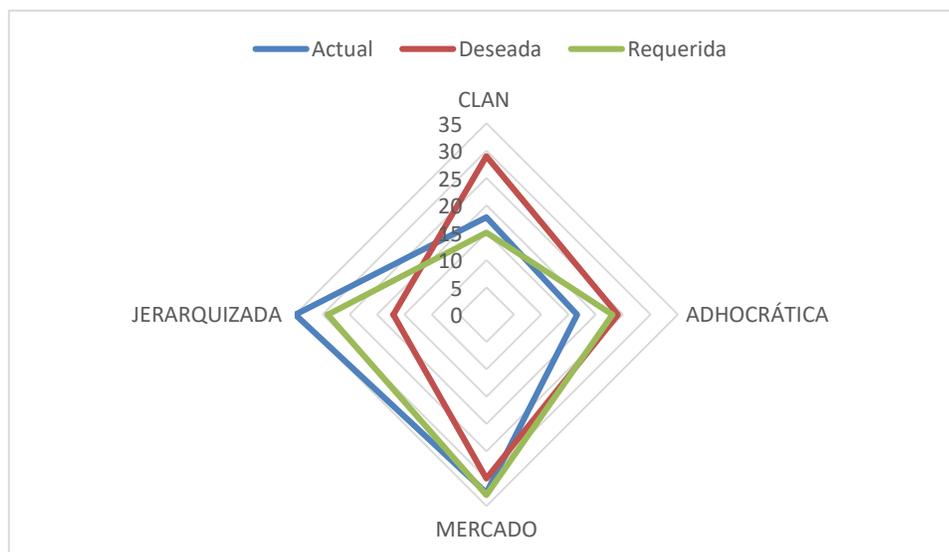
Tipo de cultura	Actual	Deseada	Requerida
Clan	23	35	35
Adhocrática	22	19	25
Mercado	30	26	18
Jerarquizada	25	20	22

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión de estilo de dirección la cultura actual es mercado, la cultura deseada es clan la cual corresponde con la requerida. Por lo tanto, se requiere reforzar el trabajo en equipo, el consenso y la participación.

### 6.2.5 Resultados de dimensión de valores corporativos

Gráfica 10. Cultura IRA en la dimensión valores corporativos.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Resultado Cultura en la dimensión valores corporativos del IRA con promedio por cada tipo.

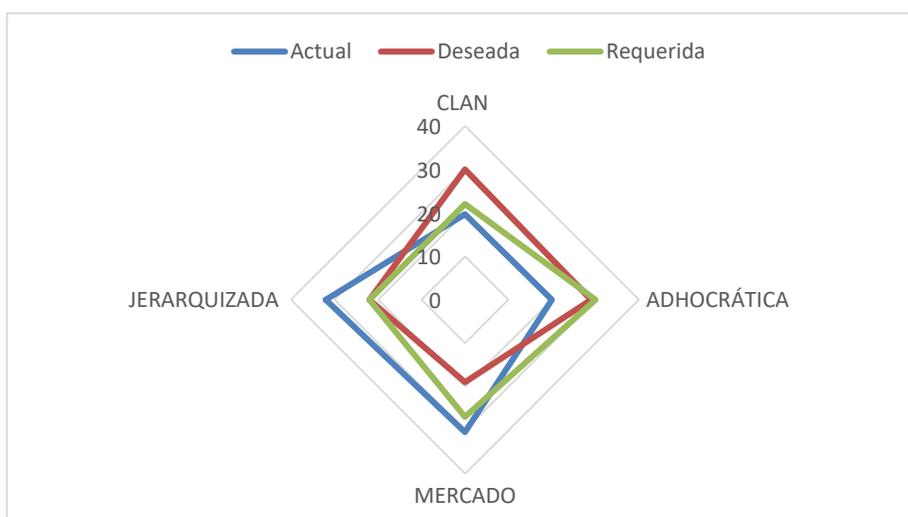
Tipo de cultura	Actual	Deseada	Requerida
Clan	17	29	15
Adhocrática	16	24	23
Mercado	32	30	33
Jerarquizada	35	17	29

Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión de valores compartidos la cultura actual es Jerarquizada, la deseada Mercado la cual corresponde también a la requerida. En esta dimensión la cultura deseada y requerida identificada no corresponden con un tipo de cultura que favorezca la implementación y mejora de los sistemas de gestión. Es importante implementar estrategias para adoptar rasgos característicos de la cultura Clan o Adhocrática enfatizando en el compromiso con la innovación y el cambio.

### 6.2.6 Resultados dimensión énfasis estratégico

Gráfica 11. Resultado cultura del IRA en la dimensión énfasis estratégico.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Resultado de cultura en la dimensión énfasis estratégico del IRA con promedio por cada tipo.

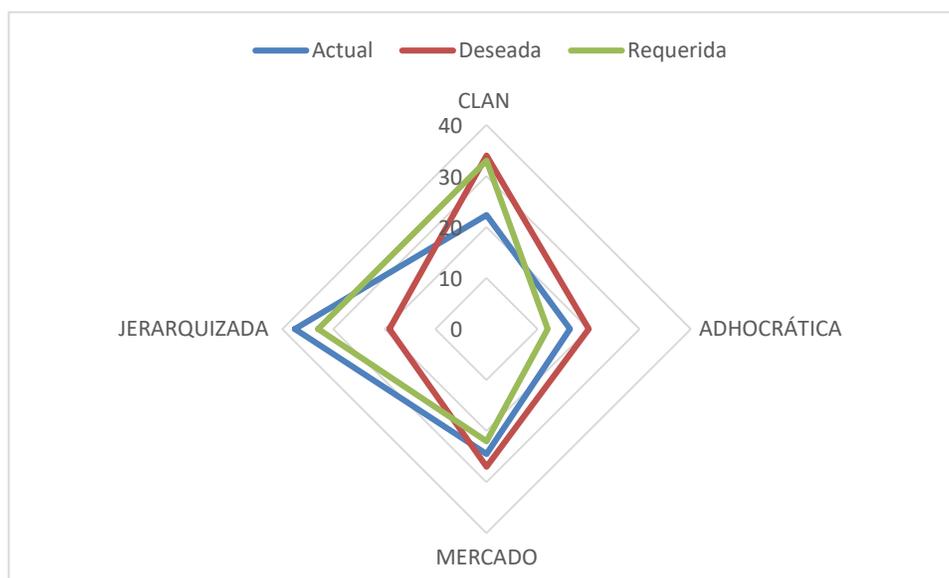
Tipos de cultura	Actual	Deseada	Requerida
Clan	19	30	21
Adhocrática	19	29	30
Mercado	30	19	27
Jerarquizada	32	22	22

Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión de énfasis estratégico la cultura actual es jerarquizada, la deseada es clan y la requerida es adhocrática. Se requiere una entidad con mayor dinamismo, aceptación de nuevos retos, aprender de los errores, mayor participación y mentalidad abierta.

### 6.2.7 Resultado dimensión criterios de éxito.

Gráfica 12 . Resultados cultura del IRA en la dimensión de éxito.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Resultados de la cultura en la dimensión criterios de éxito del IRA con promedio por cada tipo.

<b>Tipo de cultura</b>	<b>Actual</b>	<b>Deseada</b>	<b>Requerida</b>
Clan	22	34	33
Adhocrática	16	20	12
Mercado	24	27	22
Jerarquizada	38	19	33

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión de criterios de éxito la cultura actual es Jerarquizada, la deseada es clan y la requerida presenta un empate entre la cultura clan y la jerarquizada. Aquí es importante que la cultura tienda hacia el tipo clan y adhocrática y que se trabajen estrategias de desarrollo humano, trabajo en equipo y compromiso e interés por los colaboradores.

A continuación, se muestra el cuadro resumen entre los tipos de cultura de acuerdo con cada una de las dimensiones:

Tabla 8. Comparación de los tipos de cultura por dimensiones

<b>Dimensión</b>	<b>Actual</b>	<b>Deseada</b>	<b>Requerida</b>
<b>General</b>	<b>Mercado</b>	<b>Clan</b>	<b>Clan</b>
Caracterización Organizacional	Mercado	Clan	Adhocrática
Liderazgo	Mercado	Clan	Adhocrática
Estilo de dirección	Mercado	Clan	Clan
Valores compartidos	Jerarquizada	Mercado	Mercado
Énfasis estratégico	Jerarquizada	Clan	Adhocrática
Criterios de éxito	Jerarquizada	Clan	Clan/Jerarquizada

Fuente: Elaboración propia

En la cultura actual ninguna de las dimensiones evidencia un tipo que favorezca la implementación y mejora de los sistemas de gestión ya que predomina la cultura mercado y jerarquizada. En cuatro de las cinco dimensiones de la cultura deseada se espera una cultura clan y en la cultura requerida se evidencian los cuatro tipos de cultura con predominio de la cultura clan que se encuentra en dos dimensiones y en la cultura requerida.

### **6.3.Estrategias para el cierre de brechas.**

Conocer el tipo de cultura organizacional dominante de la ANH permite identificar y asociar características “deseables” del estilo de liderazgo y cuáles son los criterios de eficacia y los modelos de gestión que la organización establece como válidos. Identificar y gestionar para lograr una adecuada interacción entre el estilo de liderazgo, los valores rectores, la gestión de los recursos humanos y los sistemas de gestión.

Al intervenir la Entidad, resulta básico identificar a los actores clave, aquellos que tengan la perspectiva de la cultura organizacional global y que puedan comprometerse con la implementación del cambio.

De acuerdo con la tipología de culturas establecida por Cameron & Quinn la literatura ha destacado que la cultura clan y adhocrática facilitan los sistemas de gestión. Por tal razón teniendo en cuenta los resultados entre la cultura actual, la deseada y la requerida se plantean estrategias que permitan el cierre de brechas y por ende que la implementación y la mejora de los Sistemas de Gestión sea armónicos, ágiles y sencillos.

Teniendo en cuenta que entre la cultura deseada y requerida se identificó la cultura clan, se proponen cuatro estrategias que permitan orientar los rasgos culturales tanto a la cultura clan como a la adhocrática.

Estas estrategias se deben implementar en armonía con el proceso de implementación y mejora del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, el cual tiene dentro de sus objetivos, desarrollar una cultura organizacional sólida.

### **6.3.1. Estrategias Liderazgo Organizacional**

Es importante articular las estrategias para fortalecer el liderazgo con las intervenciones sugeridas de la medición del clima organizacional 2019 que recomienda el fortalecimiento de las características de los líderes y de la comunicación asertiva (Compensar, 2019).

En cuanto al rol de los líderes, otros estudios aportan que aquellos que generan los más altos rendimientos han desarrollado capacidades y habilidades que les permiten tener éxito en cada uno de los cuatro cuadrantes (Cameron y Quinn, 2006). En otras palabras, los buenos líderes tienen la capacidad de identificar qué tipo de liderazgo es el apropiado para el tipo de cultura de la organización y se adaptan a esto.

Se plantea una estrategia cuyo objetivo es fomentar el liderazgo a través de la identificación de responsables operativos de los diferentes procesos de la ANH, fortaleciendo las habilidades gerenciales y administrativas, fomentando una cultura del reconocimiento.

**Con las siguientes etapas:**

- Fortalecimiento de habilidades de liderazgo
- Empoderamiento de los líderes de los procesos de la ANH
- Reconocimiento en los comités internos a los líderes de los procesos, en el nivel de cumplimiento de los compromisos estratégicos de la ANH, para que desde cada proceso se tomen las decisiones oportunas y garanticen el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**6.3.2. Estrategias Estilo de Dirección**

En atención a que la comunicación es la base de cualquier relación, en este caso las laborales y es el vehículo fundamental para que la asimilación de la cultura organizacional por parte de los colaboradores sea óptima se propone desarrollar una estrategia de comunicación cuyo objetivo es mantener el sentido de pertinencia, resaltando o reconociendo entre los funcionarios este buen nivel a través de campañas comunicacionales, aprovechando esta oportunidad para incrementar la apropiación, el trabajo en equipo, la participación y gestión de las responsabilidades mismas que exige la ANH y la implementación de los lineamientos establecidos para el logro de los objetivos organizacionales.

- **Con las siguientes etapas:**
  - Ajustar el proceso de comunicación
  - Definir espacios y medios de comunicación

- Dinamizar la apropiación de los valores corporativos a través de actividades lúdicas, talleres de sensibilización y campañas comunicacionales.

### **6.3.3. Estrategia feedback y retroalimentación**

Para apuntar de manera efectiva al alcance de los resultados de la organización y que estén alineados con la estrategia organizacional y los sistemas de gestión, se requiere por parte del equipo de líderes realizar de manera oportuna una retroalimentación a su personal asociada con su desempeño y como esto va a permitir el alcance de los resultados esperados. Uno de los factores determinantes del éxito de cualquier estrategia y cultura, es la capacidad que tengan los líderes para ejercer un rol positivo y orientador tanto de los procesos como de las personas; son los líderes quienes en mayor medida influyen en las conductas y actitudes de sus colaboradores, por ello se propone una estrategia de feedback y retroalimentación.

#### **Con las siguientes etapas:**

- Definir canales de retroalimentación y feedback
- Diseñar planes de desarrollo

### **6.3.4. Estrategia de gestión del conocimiento y la innovación.**

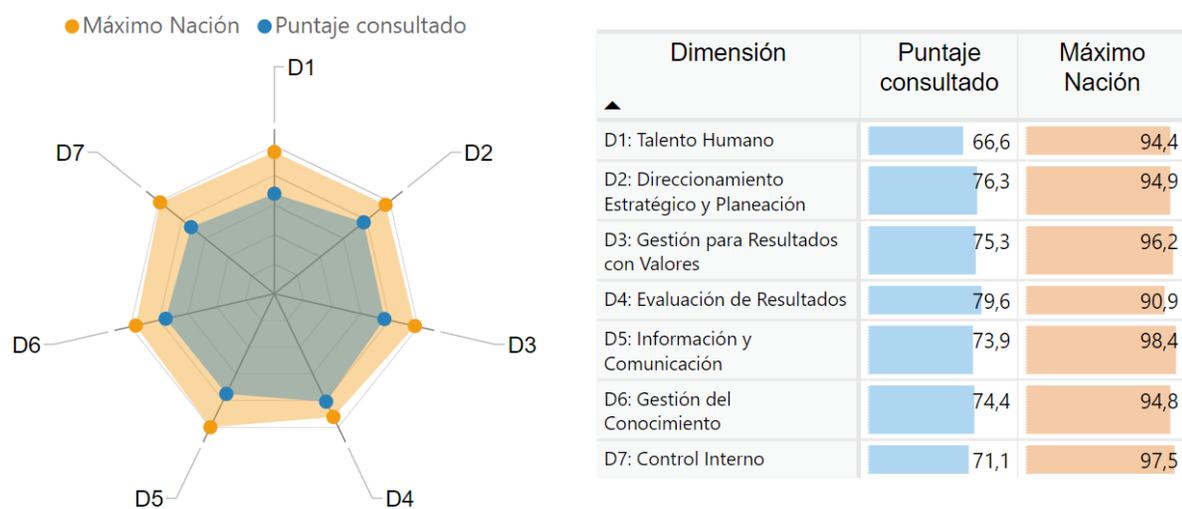
Para el desarrollo de esta estrategia, la ANH se debe apoyar en los lineamientos técnicos emitidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública para la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación, cuyo objetivo es permitir que las entidades públicas puedan facilitar el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, interconecta el conocimiento entre los servidores y dependencias, y promueve buenas prácticas de gestión.

Además, promueve el desarrollo de mecanismos de experimentación e innovación para el desarrollo de las soluciones eficientes en cuanto a tiempo, espacio y recursos económicos (Departamento de la función pública, 2019).

En este sentido, propicia el desarrollo de acciones para compartir el conocimiento entre los servidores públicos, con el objetivo de garantizar su apropiación y aprovechamiento. Así mismo, promueve la construcción de una cultura de análisis y de retroalimentación, facilitando a las entidades públicas aprender de sí mismas para generar mejores productos o servicios para los ciudadanos.

Teniendo en cuenta los resultados de la ANH en la medición de la vigencia 2018 de las políticas de gestión y desempeño las cuales se muestran a continuación, es necesario seguir trabajando en el cierre de brechas y en el fortalecimiento de la dimensión de talento humano.

Figura 14 Resultados de las políticas de gestión y desempeño ANH 2018



Fuente: página web Función Pública – Resultados FURAG 2018

Se hace énfasis en la dimensión del talento humano, porque es el eje central del sistema y el MIPG concibe al talento humano como el activo más importante con el que cuentan las entidades y, por lo tanto, como el gran factor crítico de éxito que les facilita la gestión y el logro de sus objetivos y resultados. El talento humano, es decir, todas las personas que laboran en la administración pública, en el marco de los valores del servicio público, contribuyen con su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión estatal, a garantizar los derechos y a responder las demandas de los ciudadanos (Departamento de la función pública, 2019).

**Con las siguientes etapas:**

- Realizar diagnóstico de la política de gestión del conocimiento y la innovación
- Diseñar planes para el cierre de brechas

## 7. Conclusiones

- Identificar la cultura organizacional es esencial para tomar decisiones en las organizaciones y promover los cambios necesarios para un mejor desempeño y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad. La cultura permite, asimismo, comprender las relaciones de poder en su interior, las reglas no escritas, todo lo que es tenido como verdad e identifica una serie de comportamientos considerados inicialmente como inteligibles, permitiendo a la dirección de las organizaciones planear su actuación de una forma coherente con su realidad.
- Gestionar adecuadamente la cultura organizacional permite el fortalecimiento y mejoramiento de los sistemas de gestión y que estos apalanquen el direccionamiento estratégico organizacional y el cumplimiento óptimo de la misión y visión organizacional.
- La cultura organizacional actual de la ANH es mercado, la cultura deseada clan y la requerida se encuentra entre clan y mercado. Se evidencia una brecha entre la cultura actual y los tipos de cultura que favorecen la implementación y mejora de sistemas de gestión. En la cultura organizacional actual teniendo en cuenta las diferentes dimensiones no se identifica un tipo de cultura que facilite la implementación y fortalecimiento de los sistemas de gestión

- Se deben desarrollar estrategias que permitan brindar herramientas para gestionar los cambios organizacionales, lo que implica que las personas aprendan nuevas experiencias, habilidades y conocimientos que faciliten que los empleados entiendan los cambios que día a día se pueden presentar en sus actividades laborales.

## 8. Recomendaciones

- Planificar adecuadamente los cambios, no dejarlos al azar y mucho menos a la improvisación; esto con el fin de lograr una renovada gestión en la organización. Efectuar una gestión del cambio necesita tiempo, dedicación, compromiso, recursos, una participación de todos en la organización, centrarse en las necesidades de los clientes tanto internos como externos para que realmente tenga el éxito esperado.
- Formar líderes que incentiven a los equipos de trabajo sobre la importancia del cambio, la innovación y como estos repercuten en la mejora continua organizacional. Crear y desarrollar actividades que generen mentalidades abiertas a los cambios, a partir de sensibilizaciones, talleres y capacitaciones; con el fin de fomentar la innovación y la mejora continua en los procesos organizacionales.
- Otro factor de éxito es fortalecer el estilo de dirección, motivando e inspirando a los colaboradores al logro de los objetivos para que sean generadores de toma de decisiones y solución de problemas en equipos de trabajo.
- Sensibilizar a los colaboradores sobre los valores organizacionales, estructura administrativa y estratégica; con el fin de que a partir del conocimiento y apropiación de la organización se puedan generar iniciativas de innovación, cambio y mejora continua.

- La organización debe desarrollar mecanismos que le permita asumir y afrontar riesgos con asertividad y capacidad de avance, saliendo de su zona de confort y cambiando dinámicas que caracterizan la gestión en lo público.

## Bibliografía

- Agencia Nacional de Hidrocarburos. (2017). *Manual de sistema de gestión integral y de control de la ANH*. Bogotá D.C.: Agencia Nacional de Hidrocarburos.
- Agencia Nacional de Hidrocarburos. (2018). *Plan estratégico Institucional 2018-2022*. Bogotá D.C.: Agencia Nacional de Hidrocarburos.
- Agencia Nacional de Hidrocarburos. (2019). *Código de integridad y buen gobierno*. Bogotá D.C.: Agencia Nacional de Hidrocarburos.
- Aguirre. (2004). *Cultura en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- ANH. (2 de 12 de 2019). ANH. Obtenido de <http://www.anh.gov.co/la-anh/sobre-la-anh/mision-y-vision>
- Archila, M. (1991). *Cultura e identidad obrera: Colombia 1910-1945*. Bogotá: CINEP.
- Barahona, J. R. (2015). La cultura organizacional, un camino para humanizar la implementación del sistema de gestión de calidad – ISO 9001: . *SIGNOS*, Volumen 7.
- Barney Jay, B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, Vol. 17, No.1, 99-120.
- Barreto Esquivel, L. J. (2018). *Diagnostico de cultura para la empresa del grupo SYNLAB en Colombia*. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia.
- Cameron, & Quinn. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework*. EUA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Campbell, J. (1976). *Psychometric theory*. Chicago: Handbook of industrial and organizational psychology.
- Chiavenato, I. (1989). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.

- Covey, S. (1990). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Editorial Simon & Schuster <http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cecaades/los7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva.pdf>.
- Dávila, C. (2000). *Innovación y cultura en las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Bogotá: Colciencias.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1989). *A theory of organizational culture and effectiveness*. New York: Working Paper.
- Dente, B. (1991). Análisis de las políticas públicas en la práctica. *Documentación administrativa*, 224-225.
- Departamento de la función pública. (03 de 12 de 2019). *Conozca MIPG*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/conozca-mipg>
- Ferro, G. (1994). *A lomo de mula*. Bogotá: Fondo cultural Cafetero.
- Fleury, M. (1989). *Cultura y poder en las organizaciones*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura Organizacional*. Mac Graw-Hill.
- García, & Dolan. (1997). *La dirección por valores*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- García, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. En: *Universitas Psychologica* 5 (1). pp. 163-174.
- Gareth, R. J. (2008). *Cultura de las organizaciones*. Santiago: PEARSON.
- Giménez, Juan Antonio (2014). La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 115-126

- González Guerrero, E. E. (2014). *El servicio al cliente como un generador de competitividad en las empresas y organizaciones públicas colombianas*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co:8080/handle/10654/12668>
- González, E. E. (2014). *Universidad Militar Nueva Granda*. Recuperado el 2019, de Repositorio Universidad Militar Nueva Granada: <http://repository.unimilitar.educ.co:8080/handle/10654/12668>
- Granell, H. (1997). *Éxito Gerencial y Cultural*. Caracas: Ediciones IESA.
- Harrinson, R. (1972). *Understanding your organization's character*. Boston: Harvar Bussines .
- Hernandez Páramo, D. (2006). Diagnóstico de la cultura organizacional, en el desarrollo de procesos de control. *Revista mundo económico y empresarial No.4*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. En *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Education.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organizations: Do american theories apply abroad. *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: Mc Graw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, J. A., Ohayv, D., & Snaders, G. (1990). Measuring organizational culture: A qualitative/quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Husenman. (1987). *La cultura organizacional* . Barcelona: Plaza y Janes Editores.
- Instituto Colombiano de Normas técnicas y Certificación. (11 de 12 de 2006). NTC-ISO/IEC 27001. *Tecnología de la Información: Técnicas de seguridad.sistemas de gestión de la seguridad de información (SGSI).Requisitos*. Bogotá, Colombia: ICONTEC.

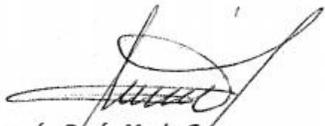
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (23 de 09 de 2015). NTC-ISO 14001:2015. *Sistema de Gestión Ambiental: Requisitos con orientación para su uso*. Bogotá, Colombia: ICONTEC.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2015). NTC-ISO9001:2015. *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Bogotá: ICONTEC.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (12 de 03 de 2018). NTC-ISO 45001. *Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo: requisitos con orientación para su uso*. Bogotá, Colombia: ICONTEC.
- ISO 27000. (s.f.). Obtenido de [http://www.iso27000.es/download/doc\\_sgsi\\_all.pdf](http://www.iso27000.es/download/doc_sgsi_all.pdf)
- Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires: Prentice Hal.
- Mendoza Monroy, L. R. (2011). *La cultura organizacional en la implementación de sistemas de gestión de calidad (NTCGP1000) en el ministerio de educación nacional*. Bogotá: Escuela superior de administración pública -ESAP-.
- Nueva ISO 14001. (20 de Noviembre de 2014). Obtenido de <https://www.nueva-iso-14001.com/2014/11/iso-14001-en-que-se-basa-un-sistema-de-gestion-ambiental/>
- Ogliastri, E. (1998). *Culture and Organizational Leadership in Colombia*. Bogotá: Mimeo.
- Oliveras, E. F. (05 de 11 de 2019). *Cultura empresarial: concepto, tipos y componentes*. Obtenido de Grupo P&A: <https://blog.grupo-pya.com/cultura-empresarial-concepto-tipos-componentes/>
- Peter, T., & Waterman, R. (1989). *En búsqueda de la excelencia*. Bogotá: Norma.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row Publishers.

- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a Competing Values Approach to organizational analysis. . *Management Science* 29 (3), 363-377.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujia.
- Robbins, S. (2004). *Comprometimiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional. un potencial activo estratégico desde a perspectiva de la administración I. *Centro Educativo latinoamerican*, vol. 12, núm. 22, 67-92.
- Sánchez, E., & Guerrero, M. (2015). *Cambio Cultural en la gestión pública, estrategia de cambio cultural*. Bogotá D.C: Departamento de la Función Pública, p. 16.
- Savage, C., & Lombard, G. F. (1986). *Sons of the machine: Case studies of social change in the Workplace*. Cambridge, Inglaterra: The M.I.T. Press.
- Schein E, H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, 4a Ed.: Jossy-Bas.
- Sepúlveda, F. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Revista de Economía y Administración*, Vol. 63, 2-21, Recuperado de. <http://www2.udec.cl/~rea/ingles/contenidos.htm>.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá D.C.: 3R Editores.
- Shein. (2004). *Organizational cultura and leadership* (Tercera edición ed.). EEUU: Jossey Bass.
- Shein, E. (1991). *¿What is culture?* London: Sage publications.
- Shein, E. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Planza y Janes Editores, S.a.
- Soracipa Pulido, N. Y. (2009). Definición de estrategias de transformación de la cultura organizacional en función de un sistema de gestión de calidad. *Signos*, Vol.1, Núm.1, 140-151.

- Soria, R., & Lopez, C. (2008). *Organizaciones y políticas públicas: una mirada desde el noroeste*. Mexico: Ediciones Pearson.
- Terrence, D., & Kennedy, A. (2000). *The rites and rituals of corporate life*. London: Perseus.
- Thévenet, M. (1986). *Audit de la culture d'entreprise*. París: Les éditions d'organisation.
- Vesga, J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Guillermo de Ockham*, 89-100.
- Villaveces, S. (1998). *Colombo-Japanese Mixtures amidst a Corporate*. Bogotá.
- Weiss, A. (1997). *Modernización industrial: Empresa y Trabajadores*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Sociología.
- Zapata, A. (2007). *Cultura Organizacional*. Bogotá: Universidad del Valle.

## Lista de Anexos

### Anexo A Oficio de formalización de trabajo de grado

 <p><b>UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS</b> PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA</p> <p><small>CONVENIO USTA - ICONTEC. POSGRADOS EN SISTEMAS DE GESTIÓN</small></p> <p><small>VIGILADA MINEDUCACIÓN - SMIES 1704</small></p>	 <p><b>icontec</b></p> <p><small>Entidad no vigilada</small></p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;"> <b>ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD MULTICAMPUS</b> <small>Por Resolución 7499 del 05 de noviembre de 2018</small> </td> </tr> </table>	<b>ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD MULTICAMPUS</b> <small>Por Resolución 7499 del 05 de noviembre de 2018</small>
<b>ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD MULTICAMPUS</b> <small>Por Resolución 7499 del 05 de noviembre de 2018</small>			
<p>01001850-CD6529</p> <p>Bogotá, 04 de octubre de 2019</p> <p>Estimado (a) <b>Luis Miguel Morelli Navia</b> Presidente Agencia Nacional de Hidrocarburos</p> <p>Reciba un cordial saludo</p> <p>La Maestría en Calidad y Gestión Integral que orienta el Convenio entre la Universidad Santo Tomás e Icontec, promueve el desarrollo Investigativo sobre la implementación de los sistemas de gestión en la realidad de las organizaciones. En este sentido, desde nuestras líneas de Investigación, estamos interesados en aportar conocimiento para dar respuesta a las necesidades del sector real.</p> <p>Considerando lo anterior, me dirijo a usted para autorizar a la estudiante <b>Angela Mónica Castro Mora</b> identificada con C.C. 52.378.488 de Bogotá y a la estudiante <b>Ingrid Astrid Ochoa Vivas</b> identificada con C.C. 52.766 043 de Bogotá, quienes cursan la Maestría y se encuentran desarrollando su trabajo de grado "Estrategias para el fortalecimiento de los elementos de la cultura organizacional en la Agencia Nacional de Hidrocarburos", con el fin de que se le brinde la información que sea necesaria y que esté a su alcance para el desarrollo del trabajo. Con este trabajo, se espera aportarle a su organización en la mejora del sistema de gestión y desde luego generar productos académicos que fortalezcan la línea de investigación en la cual está inscrito el trabajo.</p> <p>Agradecemos su colaboración y esperamos que los resultados sean de beneficio para ambas partes.</p> <p>Estamos a su disposición para atender cualquier inquietud al respecto.</p> <p>Atentamente,</p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  <p><b>Germán Darío Marín Segura</b> Director de Posgrados Convenio USTA - ICONTEC</p> </div> <p style="font-size: small; margin-top: 20px;">Elaboró, Diana Cárdenas</p>			

ANH



Al Contrato de Fideicomiso: 20191102377\_02 10 44237  
 Folio: P Recm: 20191108 12 45 26  
 Anexo: C  
 Asunto: ANGEJA MONICA CASTRO MORA  
 Destinatario: PRESIDENCIA

Bogotá, 8 de octubre de 2019

Doctor:  
 Luis Miguel Morelli  
 Director  
 Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH  
 Avenida Calle 26 N° 59 - 65 Piso 2  
 Edificio de la Cámara Colombiana de la Infraestructura  
 Bogotá, Colombia

Cordial Saludo,

Somos estudiantes de la maestría en Calidad y Gestión Integral de la Universidad Santo Tomás y estamos realizando un trabajo de investigación que busca proponer estrategias para fortalecer la cultura organizacional en la Agencia Nacional de Hidrocarburos que facilite el proceso de implementación y mejora de los sistemas de gestión.

Teniendo en cuenta que actualmente la Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH se encuentra certificada en varios de sistema de gestión bajo normas ISO articulados con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, como resultado del trabajo de investigación se entregará la identificación de la cultura actual, la requerida y las estrategias enfocadas a impulsar los elementos que se convierten en factores claves de éxito en los procesos de implementación y mejora con el propósito de alinear la cultura con las estrategias de gestión, ya sea adecuando los sistemas a la cultura existente o interviniéndola para integrarla con la estrategia de gestión.

Entre las actividades que se requieren realizar se encuentran:

- Revisión y comprensión de información clave de la Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH
- Aplicación de encuestas a los colaboradores de la Entidad para identificar la cultura actual y la deseada bajo el modelo de Cameron y Quinn.
- Taller con los directivos y responsables de sistemas de gestión para identificar la cultura requerida.

Agradecemos su colaboración para que se permita la realización de este estudio. Estamos atentas a cualquier inquietud o aclaración;

Cordialmente,

*Ingrid Ochoa*  
 Ingrid Astrid Ochoa Vivas  
 Cedula  
 Correo: [ingridvivas22@hotmail.com](mailto:ingridvivas22@hotmail.com)  
 Celular: 3115065435

*Angela Mora*  
 Angela Mónica Castro Mora  
 Cédula: 52.378.488  
 Correo: [angecasma@hotmail.com](mailto:angecasma@hotmail.com)  
 Celular: 3108126737

Anexo: Se anexa propuesta de trabajo de investigación y carta de la Universidad Santo Tomás

Anexo B. Estrategias de comunicación para la difusión de la encuesta de identificación de la cultura organizacional de la AHN



 El futuro es de todos
 
 Minenergía

¿CULTURA ORGANIZACIONAL?

**¿Y ESO CON QUÉ SE COME?**

Ayúdanos a descubrirlo


 Equipo de Comunicaciones



 El futuro es de todos
 
 Minenergía

¿CULTURA ORGANIZACIONAL?

**¿Y ESO CON QUÉ SE COME?**

Ayúdanos a descubrirlo


 Equipo de Comunicaciones

A hand with red nail polish uses chopsticks to pick up a piece of nigiri sushi from a white plate. The plate also contains two other pieces of nigiri. A small white bowl with salmon slices sits next to it. The background is a solid red color.

**ANH**  
AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS  
COLOMBIA

El futuro es de todos Minenergía

¿CULTURA ORGANIZACIONAL?  
**¿Y ESO CON QUÉ SE COME?**  
Ayúdanos a descubrirlo

Equipo de Comunicaciones

A white bowl filled with a fruit salad consisting of watermelon cubes, raspberries, and crumbled white cheese, garnished with fresh mint leaves. The bowl sits on a blue and white striped cloth on a grey surface.

**ANH**  
AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS  
COLOMBIA

El futuro es de todos Minenergía

¿CULTURA ORGANIZACIONAL?  
**¿Y ESO CON QUÉ SE COME?**  
Ayúdanos a descubrirlo

Equipo de Comunicaciones

## Anexo C Encuesta para la identificación de la cultura organizacional de la ANH

Encuesta - Identificación cultura actual (basado en el Cuestionario de Cameron y Quinn, 1999)

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca de la cultura actual de la empresa.

### Instrucciones:

- Encontrará 6 preguntas, cada una de ellas tiene cuatro (4) opciones de respuesta.
- Debe asignar un puntaje a cada una de las opciones de tal manera que la suma de los cuatro puntajes sume 100.
- Lea con atención cada opción de respuesta y seleccione la que más representa la empresa y otórguele el mayor puntaje.
- Después, lea las otras tres opciones de respuesta y distribuya el resto del puntaje entre ellas, de acuerdo con cuanto representa cada una la forma de hacer las cosas en la empresa.
- Se recomienda no asignar puntajes iguales en las cuatro opciones (Ej. A=25, B=25, C=25, D=25). Recuerde asignar el mayor puntaje a la opción que más represente la empresa.
- Puede asignar cero (0), a la opción que considere. De la misma forma podrá asignar el mismo puntaje a varias opciones. Recuerde que la suma total debe dar exactamente 100 puntos.

1. Características dominantes		Actual
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	

B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	
D	La organización es estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas cómo se hacen las cosas.	
Total		100

2. Liderazgo organizacional		Actual
A	El Liderazgo de la organización es ejemplo de acompañamiento, guía y enseñanza.	
B	El liderazgo de la organización es ejemplo de apoyo a la innovación, el emprendimiento y la toma de riesgos.	
C	El liderazgo de la organización es ejemplo de logro de resultados.	
D	El liderazgo de la organización es ejemplo de coordinación, organización y mejorar la eficiencia.	
Total		100

3. Estilo de dirección		Actual
A	El estilo de dirección se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	

B	El estilo de dirección se caracteriza por la iniciativa individual y la autonomía.	
C	El estilo de dirección se caracteriza por la exigencia y la alta competencia.	
D	El estilo de dirección se caracteriza por buscar la estabilidad y seguridad.	
Total		100

4. Unión de la organización		Actual
A	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	
B	Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo.	
C	Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito.	
D	Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha.	
Total		100

5. Énfasis estratégico		Actual
A	La organización impulsa el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	
B	La organización impulsa la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	

C	La organización impulsa las acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	
D	La organización impulsa la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo.	
Total		100

6. Criterios de éxito		Actual
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de las personas, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el interés por la gente.	
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	
C	La organización define el éxito sobre la participación del mercado y el desplazamiento de la competencia. Liderar el mercado es la clave.	
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	
Total		100

Traducido del inglés de “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Base on the Competing Values Framework” (Cameron y Quinn, 1999)