

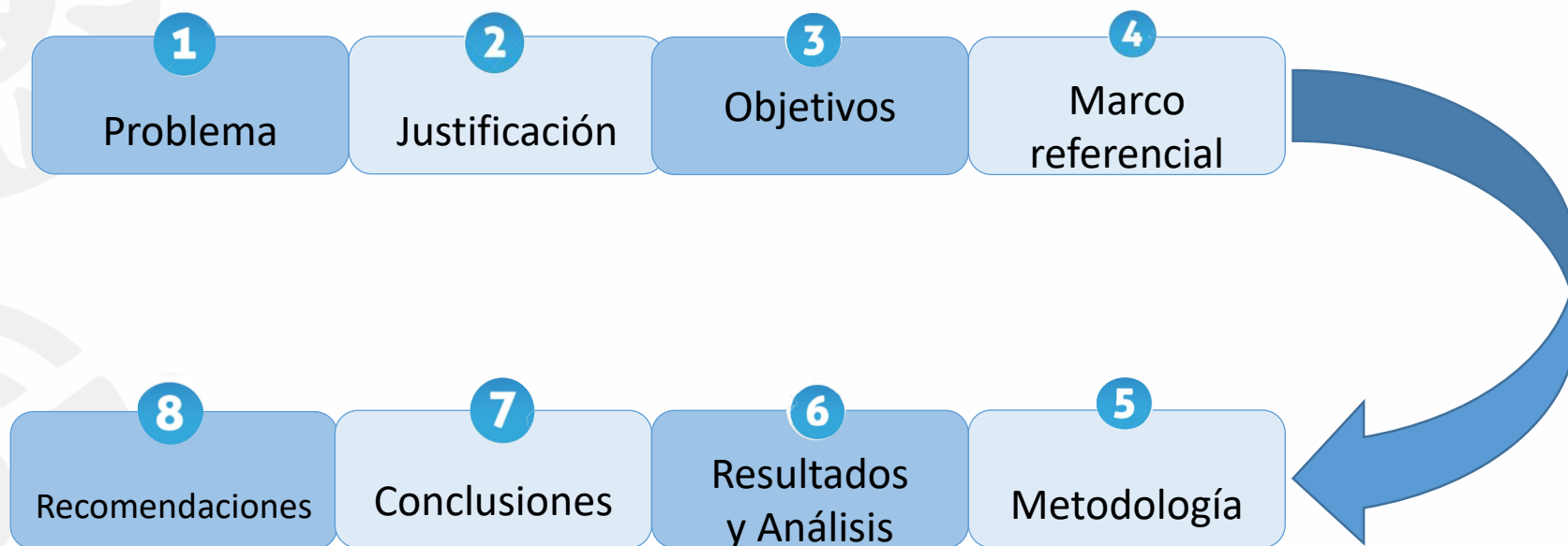


# **Estrategias para el fortalecimiento de los elementos de la cultura organizacional**

**Ángela Mónica Castro Mora  
Ingrid Astrid Ochoa Vivas**

**Director  
Hernando Camacho**

# Contenido



## Introducción

### Cultura organizacional



La cultura es lo que define y distingue a una organización de otra.



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.



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



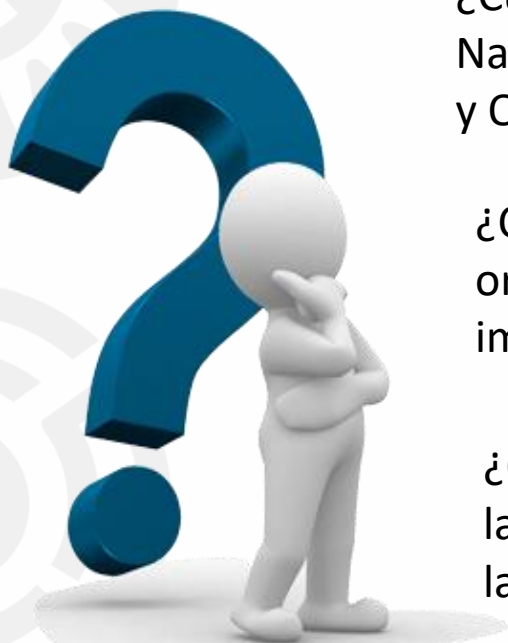
## 1. Problema

¿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?

¿Cuál es la cultura organizacional que caracteriza a la Agencia Nacional de Hidrocarburos 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 y la actual que faciliten la implementación y mejora de los sistemas de gestión?



## 2. Justificación



Pocos estudios



Necesidad de integrar la cultura con la estrategia de gestión



Se requiere identificar la cultura organizacional para generar comportamientos deseados

### 3. Objetivos



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.



Identificar la cultura organizacional en la Agencia Nacional de Hidrocarburos de acuerdo con la metodología de Cameron y Quinn.



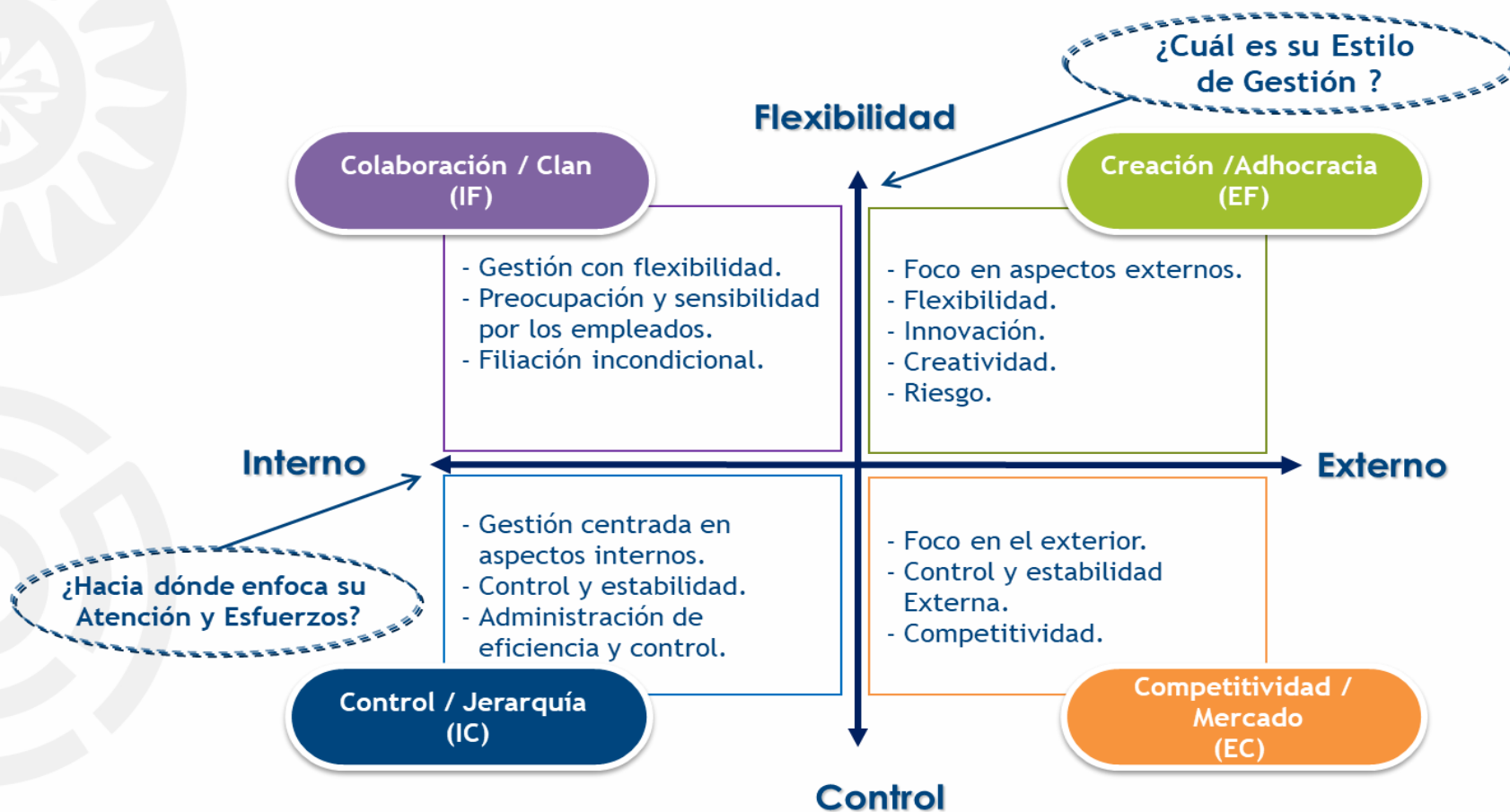
Identificar la brecha entre la cultura actual frente a la cultura organizacional deseada y requerida orientada a la implementación y mejora de los sistemas de gestión.



Establecer estrategias para el cierre de brechas entre la cultura organizacional requerida y la actual que facilitan la implementación y mejora de los sistemas de gestión.

## 4. Marco referencial

### Marco de valores por competencia Cameron y Quinn



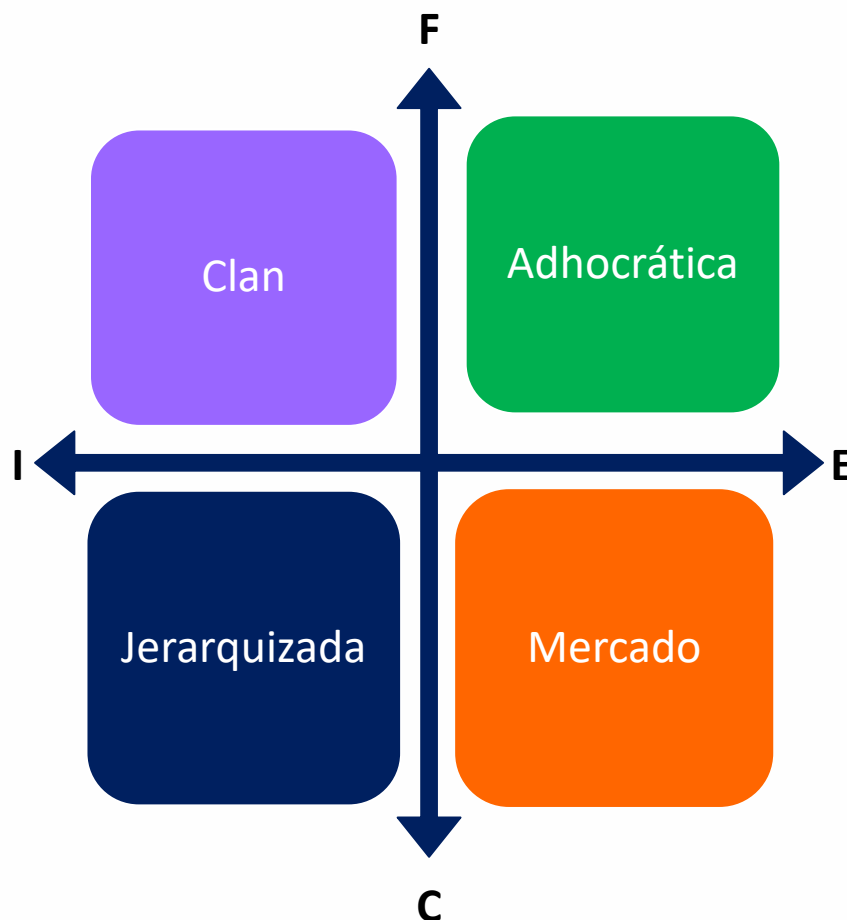
## Dimensiones de la cultura organizacional

4. Marco referencial

|                                                                                                                |                                                                                            |                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Caracterización Organizacional</b>                                                                          | <b>Liderazgo Organizacional</b>                                                            | <b>Estilo de dirección</b>                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto a las jerarquías, estructuras y política</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracteriza el tipo de líderes.</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores promovidos por el estilo de dirección</li> </ul>                                                          |
| <b>Valores compartidos</b>                                                                                     | <b>Énfasis Estratégico</b>                                                                 | <b>Criterios de éxito</b>                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores que comparten los colaboradores de la Organización</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de alcanzar las metas planteadas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Define los comportamientos y competencias críticas para que una persona sea exitosa en la Organización.</li> </ul> |

## Favorecen la implementación y mejora de los sistemas de gestión

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 de la dirección.



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.



## 5. Metodología

### Diseño metodológico

1

MIXTO

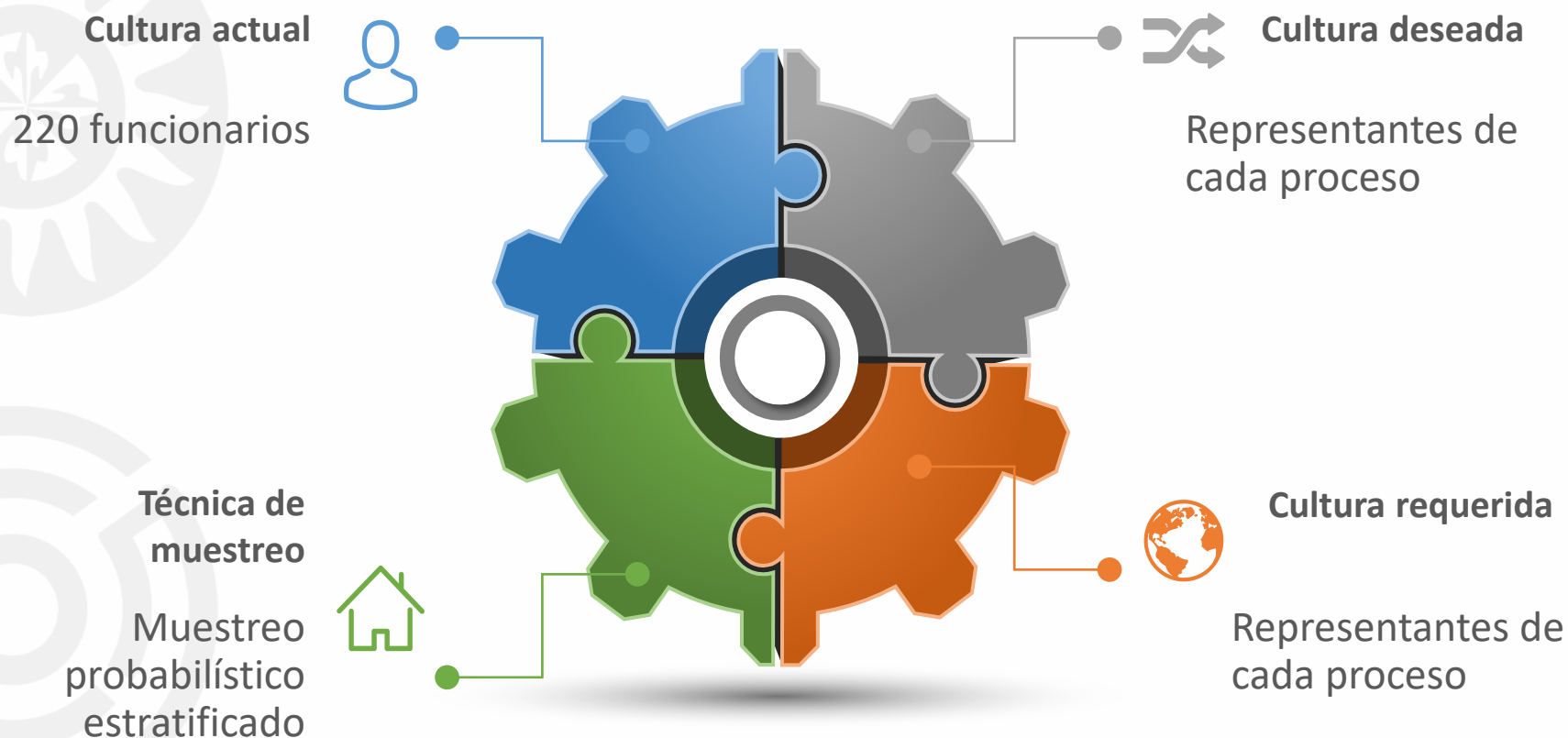
2

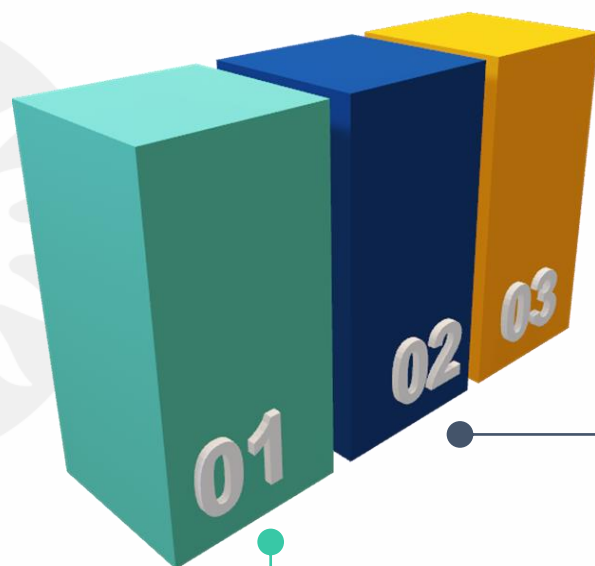
CORRELACIONAL

3

NO  
EXPERIMENTAL

## **Diseño muestral**





### Acción 1

**Revisión y comprensión de información clave de la Agencia Nacional de Hidrocarburos**

### Acción 3

**Aplicación del cuestionario para determinar la cultura deseada y requerida.**

Se realizó un Taller con los líderes de proceso-

### Acción 2

**Acción 2: Aplicación del cuestionario para medir cultura actual.**

Se invitó a todos los colaboradores a responder el cuestionario para evaluar la cultura organizacional (OCAI) propuesto por Cameron y Quinn (1999).





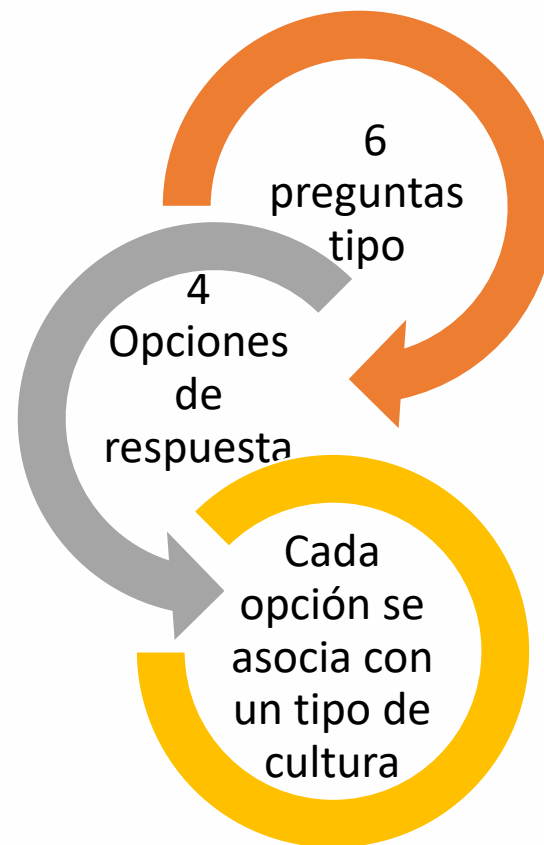
**La Cultura Actual** Es la percepción de la cultura que existe en la entidad y es el resultado de lo que ha sido la ANH y como ha hecho las cosas en el transcurso de su existencia



**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



## 6. Resultados y análisis

### Misión

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.

### Visión

Para el año 2025 seremos reconocidos como una entidad modelo en el mundo por:

- El conocimiento del potencial del subsuelo colombiano y el logro de su aprovechamiento,
- La eficiencia y transparencia en la administración de hidrocarburos y el trabajo conjunto con la industria y la comunidad; y
- El profesionalismo de nuestro equipo, el alto nivel tecnológico y la eficiencia y agilidad en procesos clave.



## Mapa Estratégico 2018 - 2022 Agencia Nacional de Hidrocarburos

### Perspectiva Financiera

Contribuir al desarrollo de la seguridad energética y en la generación de excedentes de exportación de hidrocarburos.

➤ Generar recursos financieros que contribuyan a la prosperidad económica y social del país.

### Perspectiva Operadores y Comunidad

Armonizar los intereses del Gobierno Nacional y Territorial, de los ciudadanos y las empresas del sector en el desarrollo de la industria de los hidrocarburos.

➤ Disminuir la conflictividad social y ambiental en las áreas de interés de hidrocarburos.



### Perspectiva Procesos Internos

Contribuir al desarrollo de la seguridad energética y en la generación de excedentes de exportación de hidrocarburos.

- Mantener niveles de reservas y producción de hidrocarburos.
- Asegurar la información y conocimiento para la oferta de áreas.
- Dinamizar los procesos de asignación de áreas.
- Estimular la actividad de exploración y producción de hidrocarburos.
- Generar nuevas oportunidades en Yacimientos No Convencionales - YNC.



Ciencia y tecnología



Recursos exploratorios



Modelo de promoción

### Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Asegurar la funcionalidad del Sistema de Gestión Integral y de Control, alcanzando la mejora continua de los procesos.

Contar con una entidad innovadora, flexible y con capacidad de adaptarse al cambio.

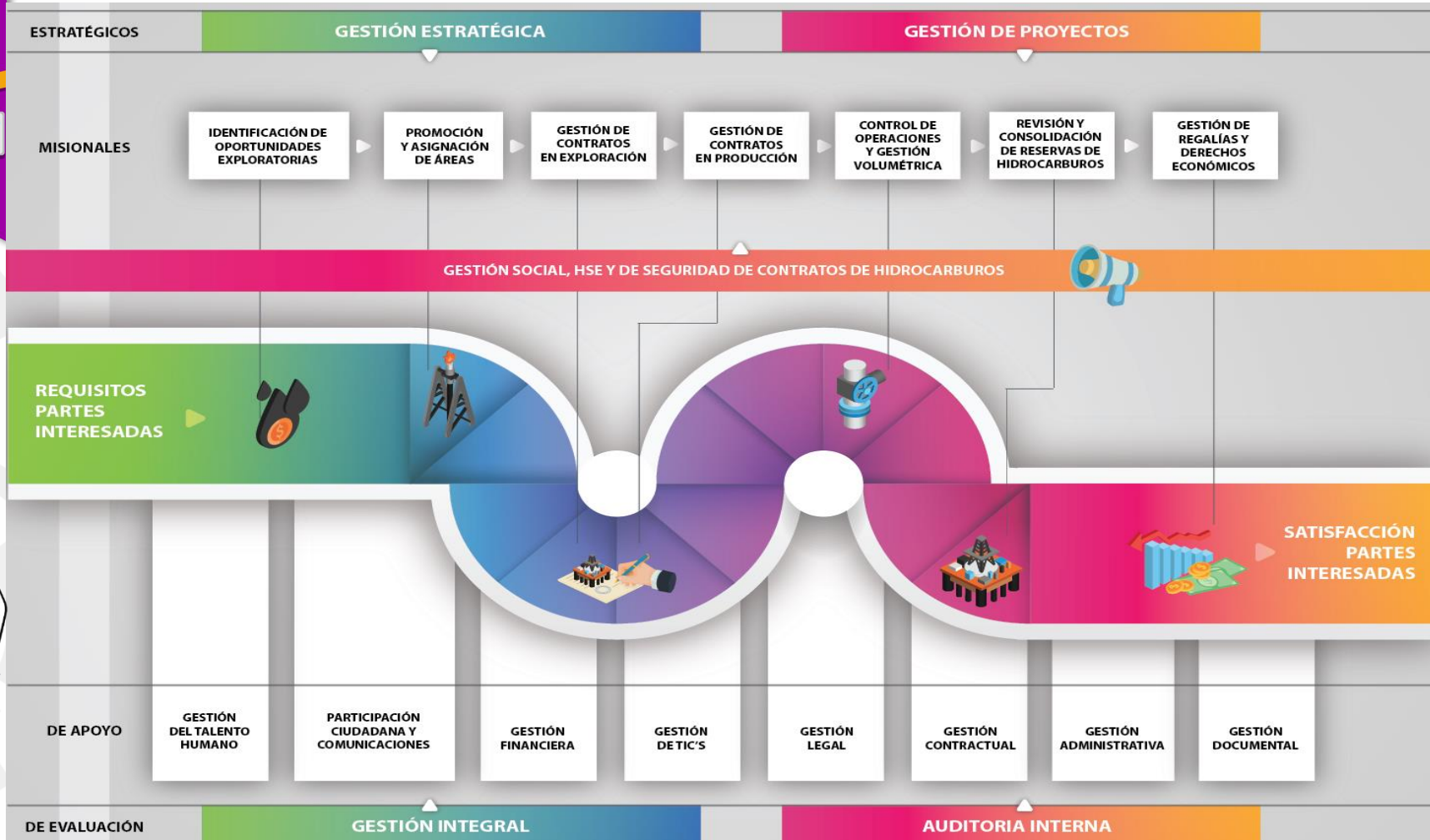
- Fortalecer el desarrollo institucional para la generación de valor público.
- Administrar el talento humano, promover su bienestar y potencialidad de sus habilidades y competencias.
- Fortalecer las TIC's para la transformación digital de la ANH.
- Fomentar los procesos de innovación que impulsen el desarrollo del sector.



Transformación digital



## Mapa de Procesos ANH





UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

CONVENIO USTA – ICONTEC – POSGRADOS EN SISTEMAS DE GESTIÓN

VIGILADA MINEDUCACIÓN – SNIES 1704



icontec

Entidad no vigilada

6. Resultados y análisis

## Sistema de Gestión Integral y de Control ANH



ANH  
AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS  
COLOMBIA

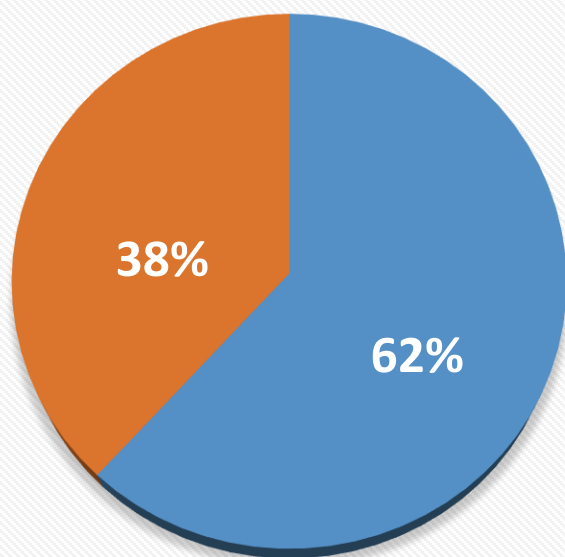
ATENCIÓN AL CIUDADANO  
Y COMUNICACIONES



ADMINISTRATIVA  
Y FINANCIERA

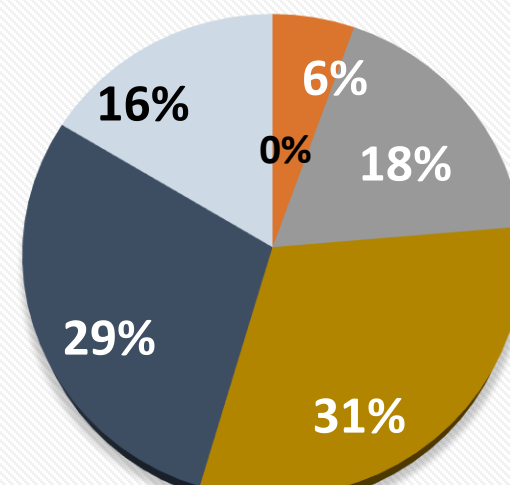
## Datos demográficos

**Género**



■ Masculino ■ Femenino

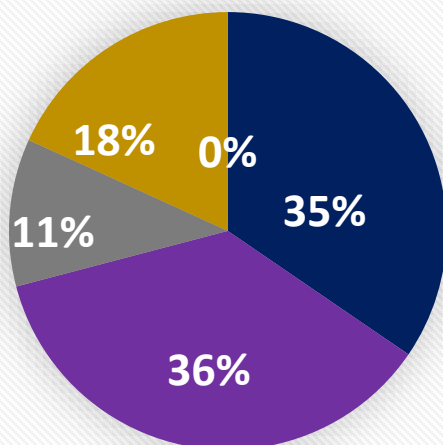
**Rango de edad**



■ menos de 20 ■ 20 a 24 años  
■ 25 a 34 años ■ 35 a 44 años  
■ 45 a 54 años ■ mas de 55 años

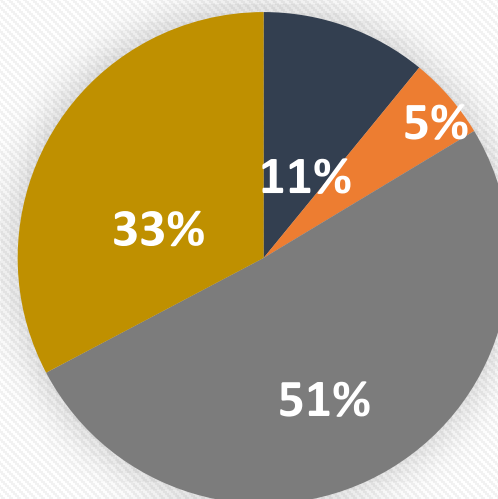
## Datos demográficos

### Años de antigüedad



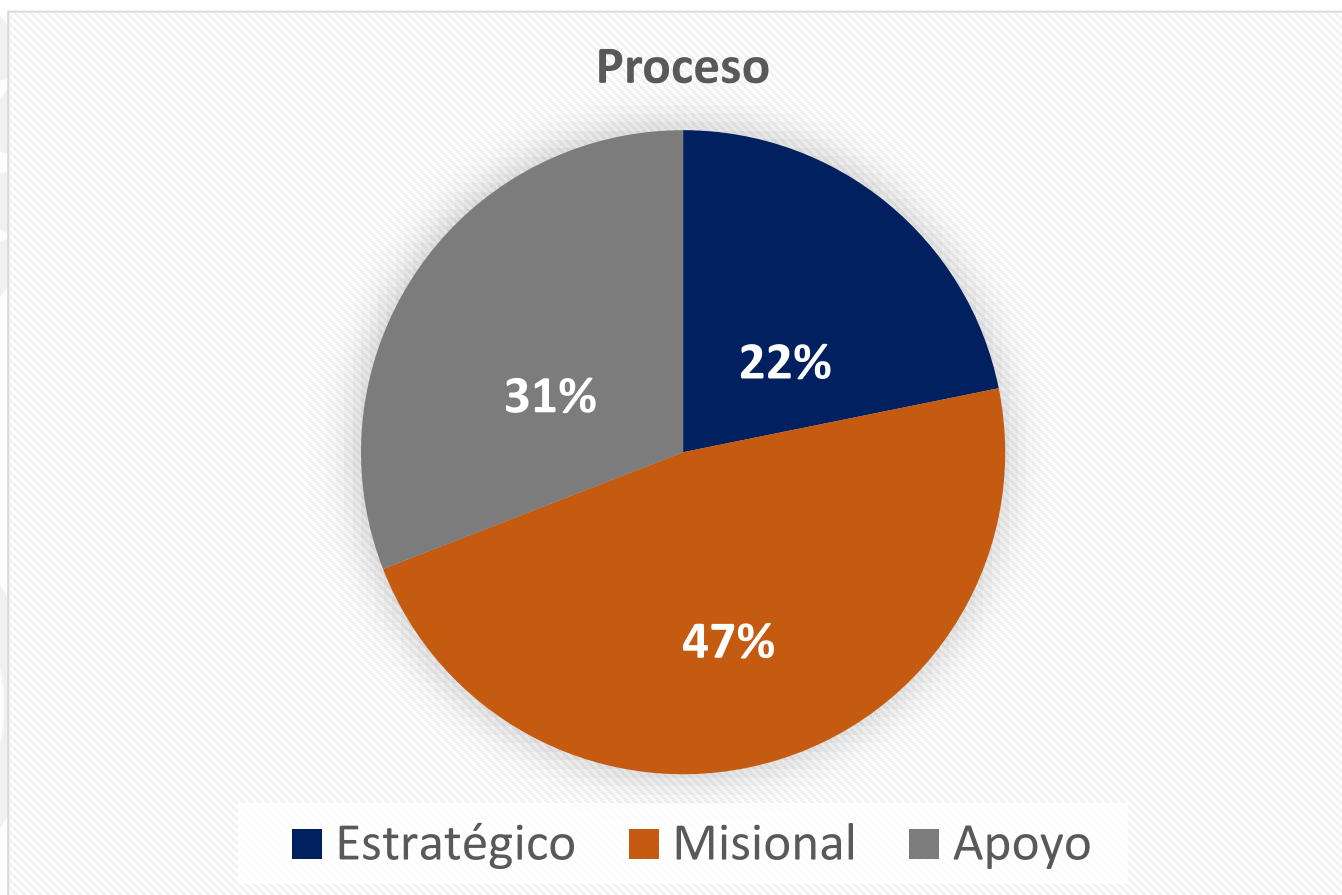
■ menos de 2 años ■ 2 a 5 años  
■ 6 a 9 años ■ 10 a 14 años  
■ 15 a 19 años

### Posición Laboral



■ Técnico ■ Asistencial  
■ Profesional ■ Asesor

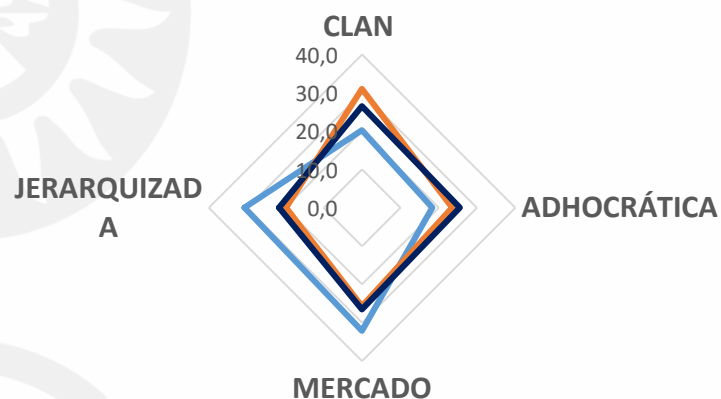
## Datos demográficos



## General

### RESULTADO GENERAL

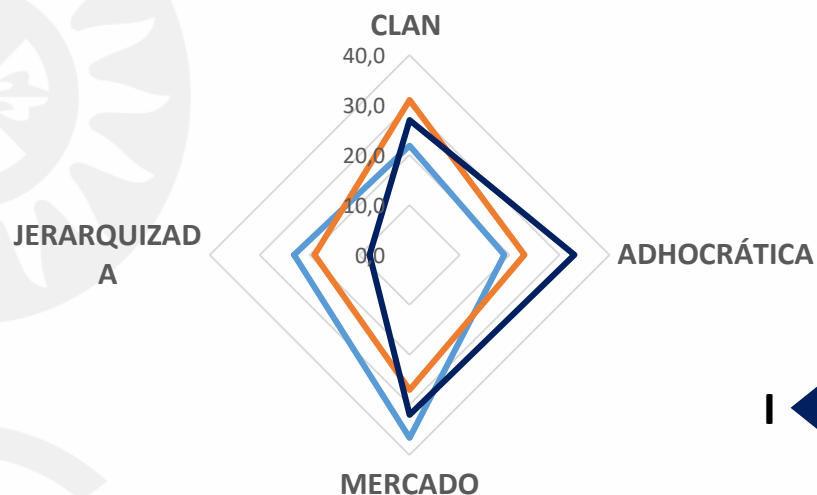
— Actual — Deseada — Requerida



| Tipo de cultura | Actual | Deseada | Requerida |
|-----------------|--------|---------|-----------|
| Clan            | 20     | 31      | 27        |
| Adhocrática     | 18     | 23      | 25        |
| Mercado         | 32     | 26      | 26        |
| Jerarquizada    | 30     | 20      | 22        |

## Caracterización organizacional

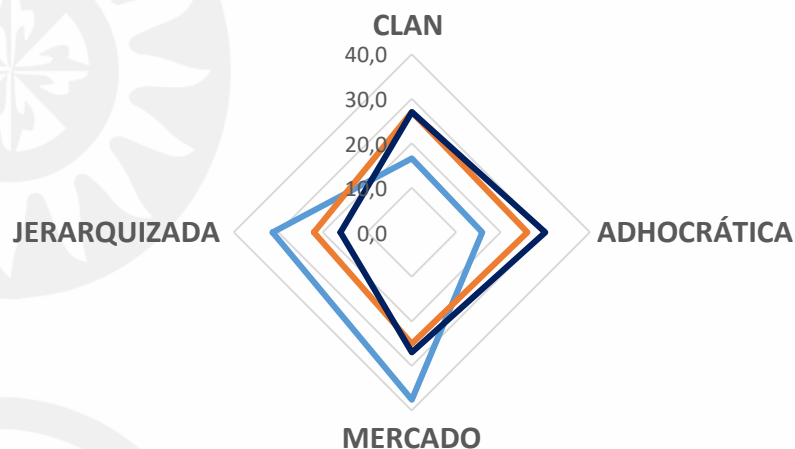
— Actual — Deseada — Requerida



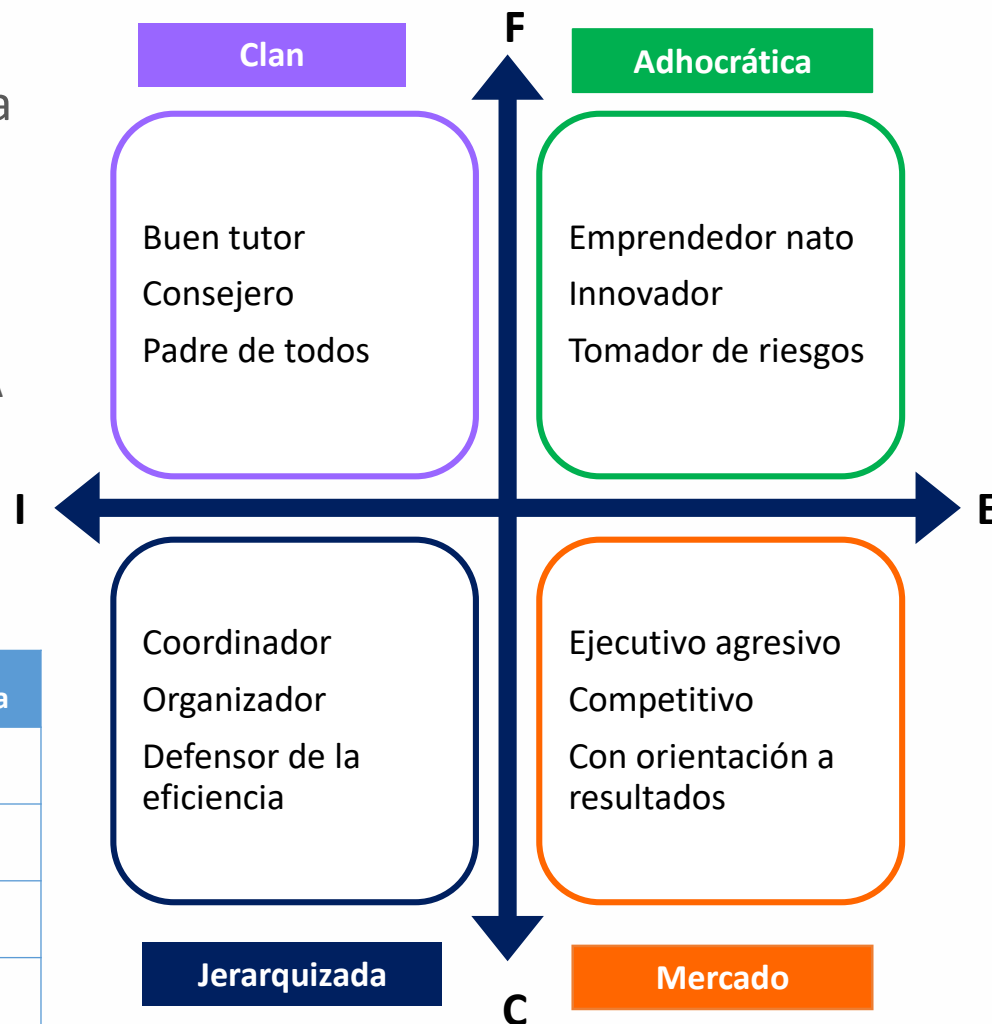
| Tipo de cultura | Actual | Deseada | Requerida |
|-----------------|--------|---------|-----------|
| Clan            | 22     | 31      | 27        |
| Adhocrática     | 19     | 23      | 33        |
| Mercado         | 36     | 27      | 32        |
| Jerarquizada    | 23     | 19      | 8     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

## Liderazgo

— Actual — Deseada — Requerida

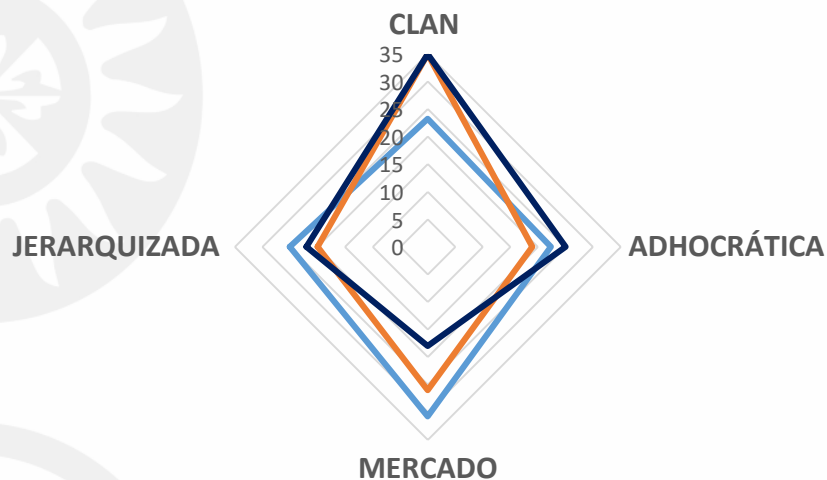


| Tipo de cultura | Actual | Deseada | Requerida |
|-----------------|--------|---------|-----------|
| Clan            | 16     | 27      | 27        |
| Adhocrática     | 15     | 26      | 30        |
| Mercado         | 38     | 25      | 27        |
| Jerarquizada    | 31     | 22      | 16    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



## Estilo de dirección

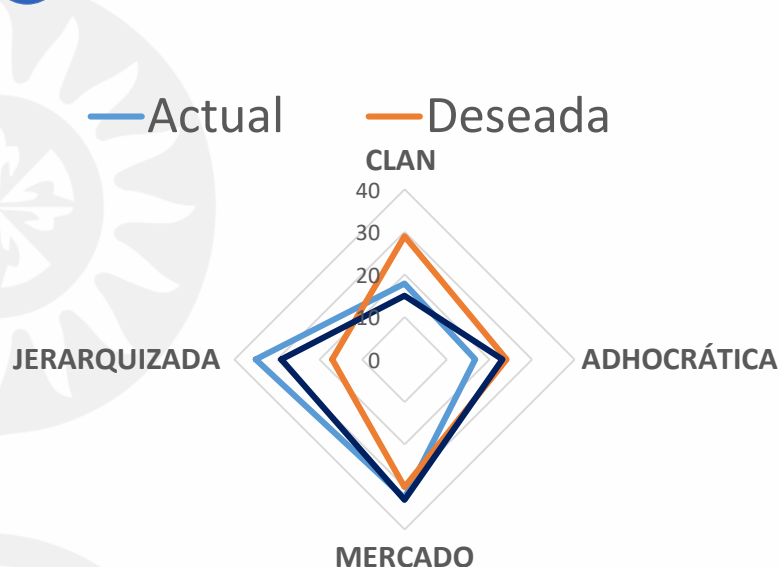
— Actual — Deseada — Requerida



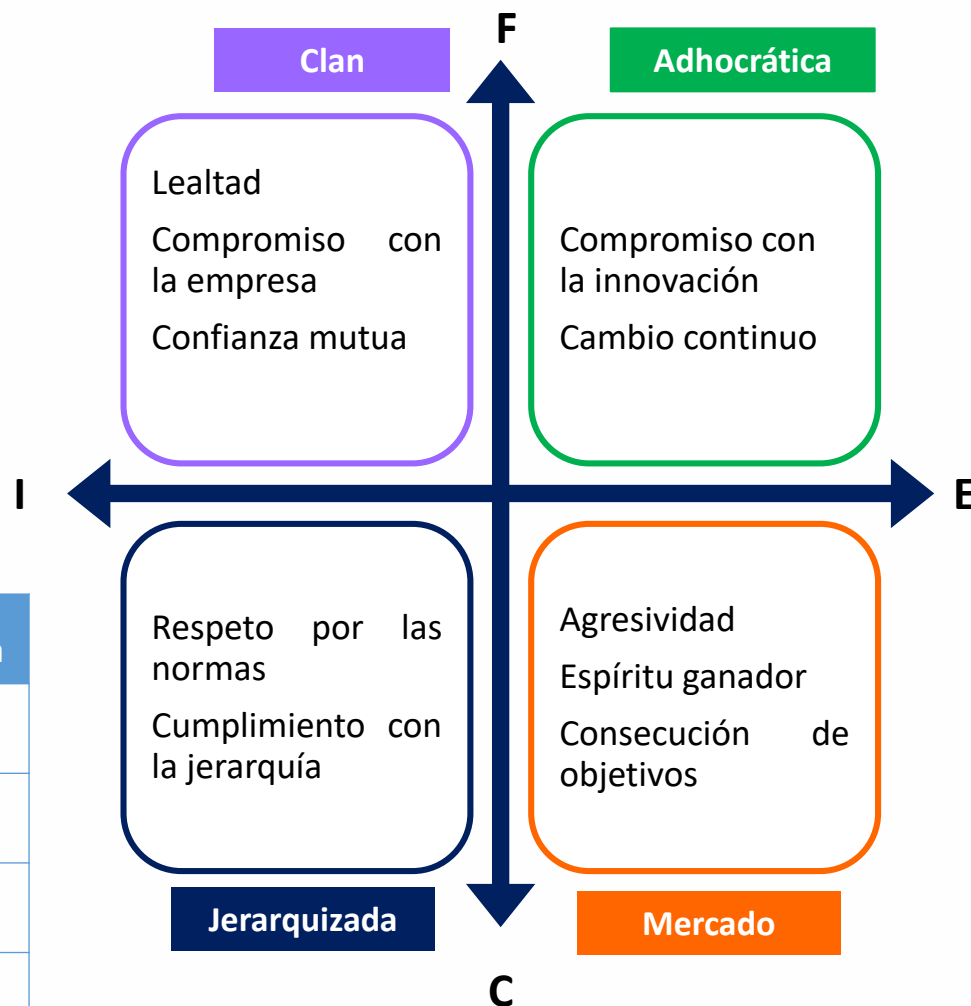
| Tipo de cultura | Actual | Deseada | Requerida |
|-----------------|--------|---------|-----------|
| Clan            | 23     | 35      | 35        |
| Adhocrática     | 22     | 19      | 25        |
| Mercado         | 30     | 26      | 18        |
| Jerarquizada    | 25     | 20      | 22    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



## Valores corporativos

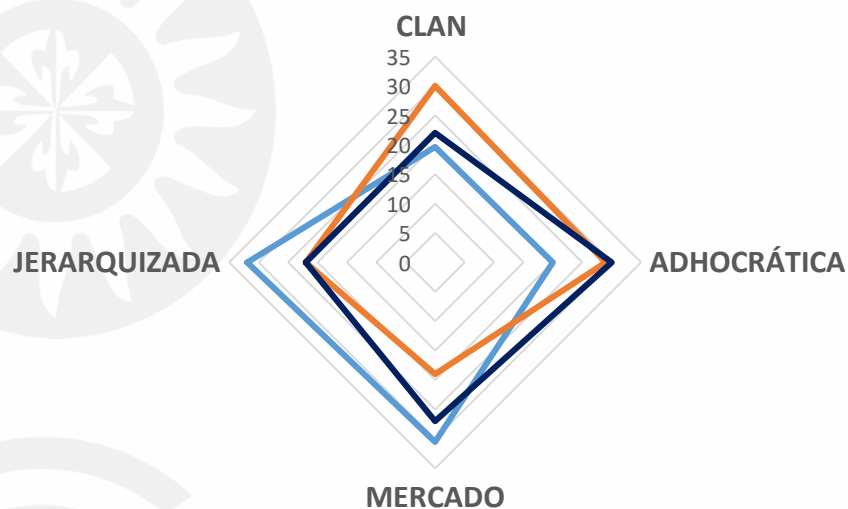


| Tipo de cultura | Actual | Deseada | Requerida |
|-----------------|--------|---------|-----------|
| Clan            | 17     | 29      | 15        |
| Adhocrática     | 16     | 24      | 23        |
| Mercado         | 32     | 30      | 33        |
| Jerarquizada    | 35     | 17      | 29    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



## Énfasis Estratégico

— Actual — Deseada — Requerida

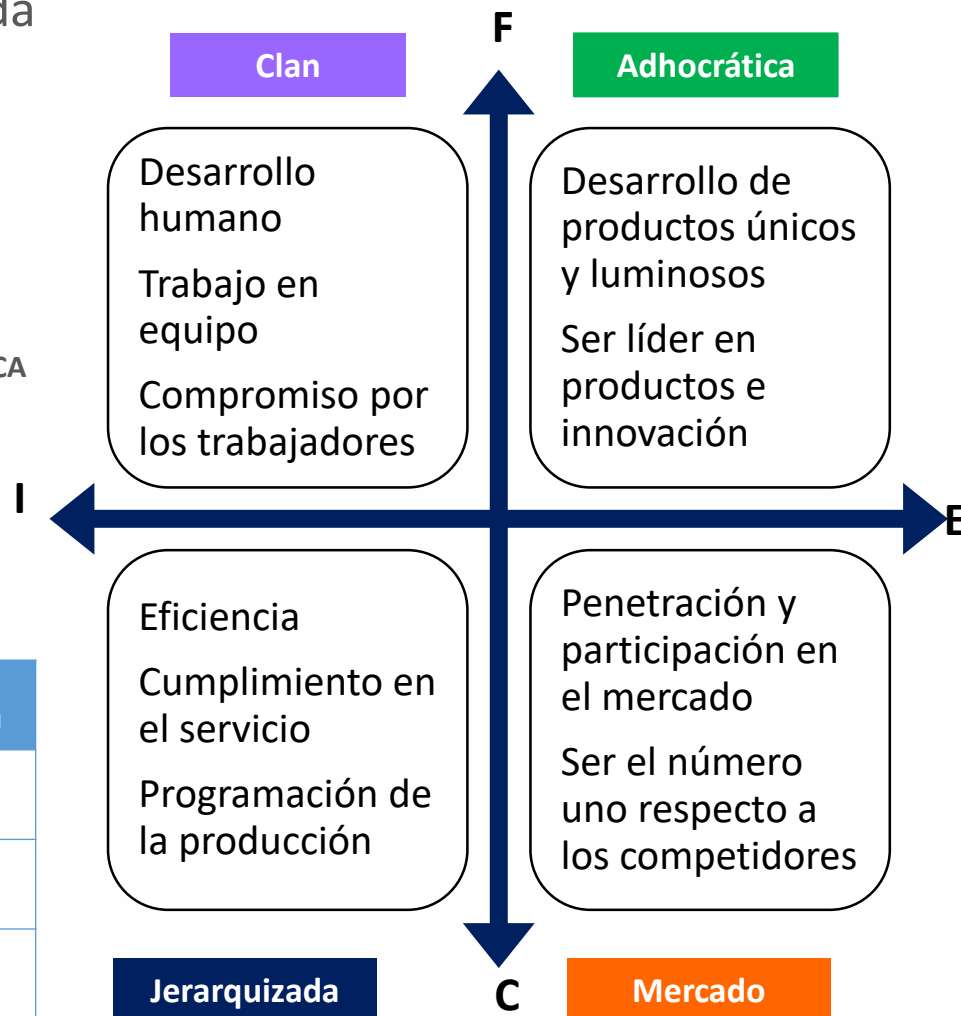
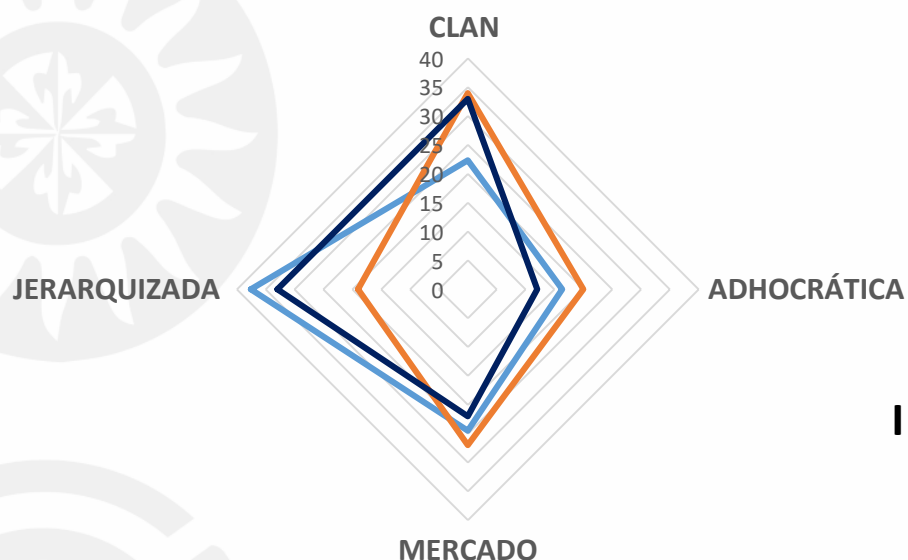


| Tipo de cultura | Actual | Deseada | Requerida |
|-----------------|--------|---------|-----------|
| Clan            | 19     | 30      | 21        |
| Adhocrática     | 19     | 29      | 30        |
| Mercado         | 30     | 19      | 27        |
| Jerarquizada    | 32     | 22      | 22    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



## Criterios de éxito

— Actual — Deseada — Requerida



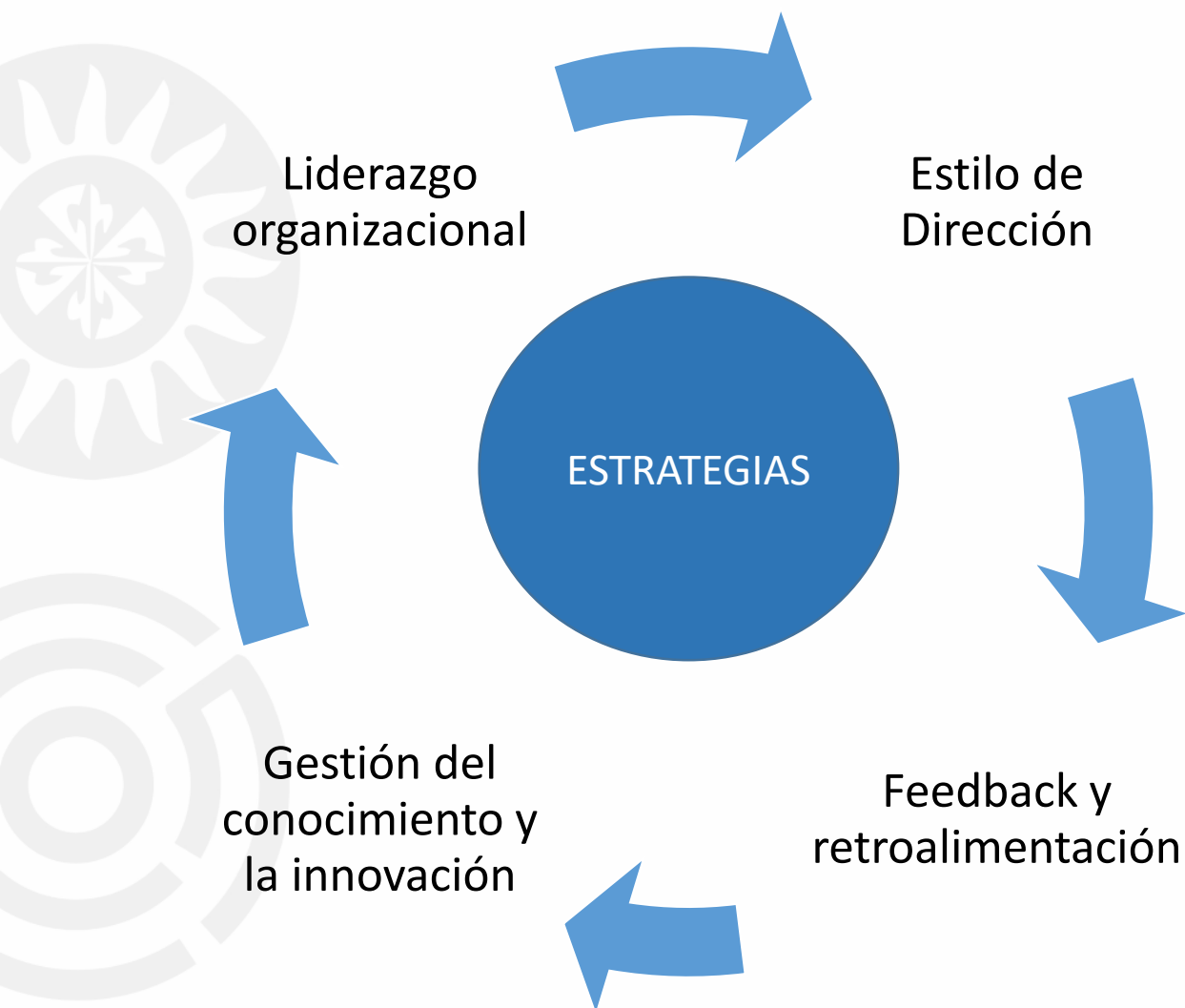
## COMPARACIÓN POR DIMENSIONES

6. Resultados y análisis

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

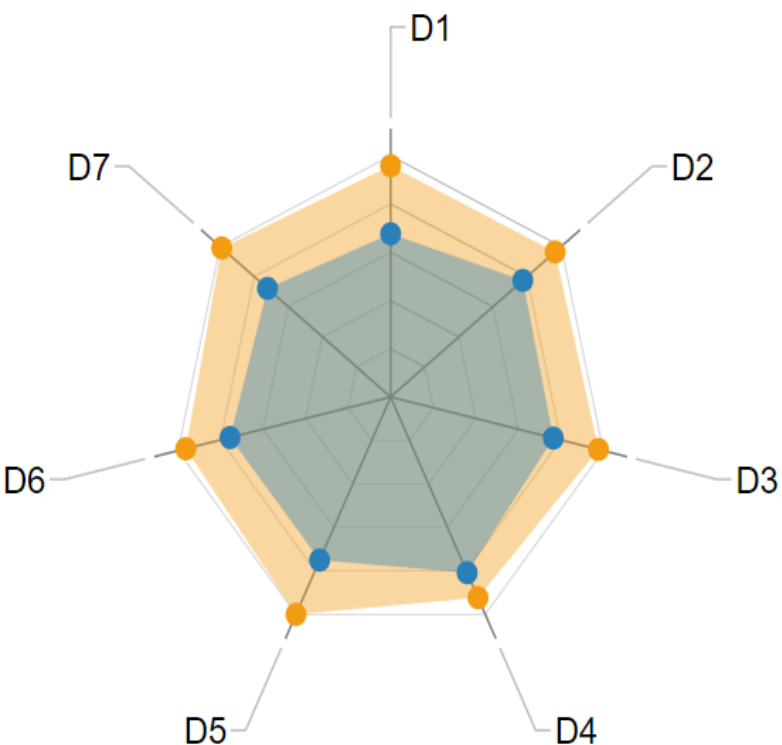
Fuente propia

6. Resultados y análisis



## 6. Resultados y análisis

● Máximo Nación ● Puntaje consultado



| Dimensión                                     | Puntaje consultado | Máximo Nación |
|-----------------------------------------------|--------------------|---------------|
| ▲                                             |                    |               |
| D1: Talento Humano                            | 66,6               | 94,4          |
| D2: Direccionamiento Estratégico y Planeación | 76,3               | 94,9          |
| D3: Gestión para Resultados con Valores       | 75,3               | 96,2          |
| D4: Evaluación de Resultados                  | 79,6               | 90,9          |
| D5: Información y Comunicación                | 73,9               | 98,4          |
| D6: Gestión del Conocimiento                  | 74,4               | 94,8          |
| D7: Control Interno                           | 71,1               | 97,5          |

## 7. Conclusiones



1. Identificar la cultura organizacional es fundamental para la toma de decisiones.
2. Gestionar adecuadamente la cultura organizacional permite el fortalecimiento y mejoramiento de los sistemas de gestión.
3. Se evidencia una brecha entre la cultura actual de la ANH y los tipos de cultura que favorecen la implementación y mejora de sistemas de gestión.
4. 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.

## 7. Recomendaciones



Planificar  
adecuadamente  
los cambios

Formar líderes que  
incentiven a los equipos  
de trabajo sobre la  
importancia del cambio

La organización debe  
desarrollar  
mecanismos que le  
permita asumir y  
enfrentar riesgos con  
asertividad y  
capacidad de avance.

Sensibilizar a los  
colaboradores sobre los  
valores  
organizacionales,  
estructura  
administrativa y  
estratégica

## 8. Referencias bibliográficas

- 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.

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.

Soria, R., & López, 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.



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

CONVENIO USTA – ICONTEC – POSGRADOS EN SISTEMAS DE GESTIÓN

VIGILADA MINEDUCACIÓN – SNIES 1704



icontec

Entidad no vigilada

# Gracias

