

**Caracterización de la Cultura Organizacional de Gestión Energética S.A. ESP de la  
sede Manizales.**



**UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES**

CAROLINA MARIA JARAMILLO SALAZAR  
NATALIA ANDREA PÉREZ MARÍN

ASESOR

HECTOR MAURICIO SERNA GOMEZ

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MANIZALES 2015

**RESUMEN**

Este estudio, con enfoque metodológico de tipo cuantitativo, no experimental, bajo el modelo descriptivo, tiene como objetivo identificar los rasgos que determinan la cultura organizacional de la empresa GENSA S.A., de la ciudad de Manizales, a través de la aplicación del instrumento OCAI generado por Cameron y Quinn (1999), fundamentado en el modelo de valores en competencia desarrollado por los mismos autores. La aplicación de la encuesta se realizó a una muestra seleccionada donde participaron 32 evaluados de diferentes niveles jerárquicos de la organización y pertenecientes a la sede Manizales. El resultado obtenido nos arroja rasgos de tipo Jerarquizado que determina que el comportamiento cultural depende en gran medida del cumplimiento o no de la normativa que regula la actividad de sus miembros. Cualquier elemento que genere incertidumbre sobre las normas establecidas, puede convertirse en elemento de deterioro de las formas de actuación de los miembros de la organización.

**ABSTRACT**

This study, with quantitative methodological approach, non experimental, under the descriptive model, have as a goal identify traits to determine the organizational culture in the company GENSA S.A., in the city of Manizales, through the application of the instrument OCAI, made up by Cameron y Quinn (1999), based on the competing values model developed by the authors. The survey was conducted at a selected sample of 32 participants from different hierarchical levels of the organization, belonging to the administrative area. The result give us characteristic nested type traits determines that the cultural behavior depends largely on the whether compliance with the rules governing the activities of its members. Any member that creates uncertainty about the established rules, can become element which will deteriorate the modus operandi of the members.

## CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| 1. Introducción.....                            | 8  |
| 2. Planteamiento del problema.....              | 10 |
| 3. Pregunta de investigación.....               | 12 |
| 4. Objetivos.....                               | 12 |
| 4.1. Objetivo general.....                      | 12 |
| 4.2. Objetivos específicos.....                 | 13 |
| 5. Justificación .....                          | 13 |
| 6. Reseña de la empresa.....                    | 13 |
| 7. Antecedentes.....                            | 16 |
| 8. Marco teórico.....                           | 19 |
| 8.1. Cultura Organizacional.....                | 19 |
| 9. Metodología.....                             | 30 |
| 9.1. Diseño del estudio.....                    | 30 |
| 9.2. Contexto de la investigación.....          | 31 |
| 9.3. Población.....                             | 31 |
| 9.4. Muestra .....                              | 31 |
| 9.5. Técnica de Análisis de la Información..... | 33 |
| 9.6. Instrumento.....                           | 33 |

|   |    |
|---|----|
| 10. Resultados.....                     | 33 |
| 10.1.    Resultado esperado.....        | 38 |
| 11. Conclusiones.....                   | 39 |
| 12. Propuesta de Intervención.....      | 40 |
| 12.1.    Objetivos de la propuesta..... | 41 |
| 13. Presupuesto.....                    | 45 |
| 14. Cronograma .....                    | 46 |
| 15. Bibliografía.....                   | 48 |
| ANEXOS.....                             | 49 |

**Lista de gráficos y figuras**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Atributos del líder de acuerdo a su cultura predominante..... | 29 |
| Gráfico 1. Distribución de la población por edad.....                   | 31 |
| Gráfico 2. Distribución de la población por sexo.....                   | 32 |
| Gráfico 3. Distribución de la población por antigüedad.....             | 32 |
| Gráfico 4. Resultado OCAI global .....                                  | 35 |
| Gráfico 5. Resultado promedio por rol .....                             | 37 |
| Gráfico 6. Resultado global esperado.....                               | 38 |
| Gráfico 7. Resultado Global comparado /resultado esperado.....          | 39 |

**Lista de tablas**

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Modelos metodológicos para el estudio de la cultura organizacional..... | 22 |
| Tabla 2. Instrumentos para caracterizar la cultura organizacional.....           | 26 |
| Tabla 3. Tipos culturales.....   | 34 |
| Tabla 4. Descripción de la propuesta de intervención .....                       | 41 |
| Tabla  | 5. |
| Presupuesto.....   | 45 |
| Tabla 6. Cronograma.....   | 46 |

## **Introducción**

En los procesos de gestión organizacional actual, la cultura organizacional es uno de los temas fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse cada vez más competitivas; éstas son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, idiosincrasia, sentimientos y voluntades de un grupo específico que determina sus propias actuaciones y la manera como influir en éstas.

Es necesario conocer e identificar todos los procesos que hacen parte de la cultura organizacional, su tipología y características ya que, todos los elementos que la conforman van a influir en los comportamientos de los individuos. Los diferentes enfoques sobre cultura organizacional han permitido comprender el comportamiento de las organizaciones desde una visión global, pero también como una forma de conocer a profundidad el liderazgo, los roles, la capacidad de influir por parte de los líderes como transmisores de la cultura y la coherencia de lo que se hace y se quiere a nivel estratégico.

El presente proyecto de intervención pretenderá entender cómo se configura la cultura organizacional de una empresa del sector energético, a partir de todas las características que se derivan de la misma y del dinamismo permanente que le impregnan los colaboradores que hacen parte de ella. Surge de la necesidad de identificar claramente cuáles son los factores que caracterizan la cultura organizacional de GENSA SA ESP, identificando cada uno de los elementos que permitan determinar la cultura actual y deseada, y establecer propuestas encaminadas al fortalecimiento o mejoramiento de los mismos. Es importante realizarla en GENSA, ya que actualmente está en un proceso de transición y cambios que impactan significativamente los procesos internos tanto particulares como generales.

Para realizar el presente estudio se utilizará un instrumento para evaluar la cultura organizacional (OCAI) generado por Cameron y Quinn (1999), fundamentado en el modelo de valores en competencia desarrollado por los mismos autores.

Para referirse a la cultura es necesario abordar una serie de autores que han profundizado en el asunto y que están referidos ampliamente en el marco teórico capítulo 8 del presente trabajo, así mismo se encontrarán en el capítulo 2 y 3 la descripción del problema y la pregunta de investigación que orienta, de alguna manera, el estudio que se quiere realizar.

En el capítulo 4, los objetivos del proyecto en el capítulo 5 y en el 6 la justificación y la reseña de la empresa en la cual se llevó a cabo el estudio, en el capítulo 7 los antecedentes que sirven como fundamento al presente estudio.

El capítulo 8, como se mencionó anteriormente, contiene todos los referentes teóricos que sustentan el presente estudio.

El capítulo 9 contiene la metodología, diseño del estudio, población y muestra, el capítulo 10 los resultados y el capítulo 11 las conclusiones

En el capítulo 12 se encuentra la propuesta de intervención de este estudio, estructurada bajo el ciclo PHVA está planteada con el fin de ajustar y potenciar los procesos en la empresa que están directamente relacionados con la cultura organizacional y alineados con el modelo utilizado en el presente estudio y en la cual se incluye a su vez cronograma y presupuesto; y finalmente el capítulo 13 y hacen referencia a la bibliografía utilizada y anexos.

De esta manera, caracterizar la cultura organizacional de GENSA SA ESP permitirá reconocer elementos claves en la interacción de los colaboradores en la organización y la consolidación de lo que la organización “quiere ser” a partir de estrategias de mejora y fortalecimiento.

## **2. Planteamiento del problema**

La Cultura Organizacional en cualquier empresa permite fortalecer los procesos internos y llegar a ser más competitivos, ya que, integra todos los modelos de comportamiento, creencias, la forma en que se toman las decisiones, el flujo de la comunicación, los estilos de liderazgo, los valores aceptados, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, las relaciones entre líderes y colaboradores, la predisposición a asumir riesgos y aceptar errores, la iniciativa e innovación, entre otras. Cada uno de estos aspectos facilita o dificulta el logro de los objetivos estratégicos de la organización; cuando se tiene clara la tipología cultural de la organización se puede llegar a gestionarla de una manera más fácil, potenciando aquellos aspectos fuertes y cerrando brechas en aquellos aspectos que se desean mejorar.

Así mismo, las organizaciones que están apostando al fortalecimiento de su cultura organizacional están garantizando, de alguna manera, la preservación del equilibrio y la estabilidad de los sistemas formales y la construcción de una identidad que ayude a fortalecer o mantener un comportamiento deseado de sus integrantes.

Algunos autores sostienen que:

Cada organización tiene sus propias características, su estilo de vida y su comportamiento, su mentalidad, su presencia, su personalidad. Además de eso, cada organización presenta características que no son físicas o concretas, visibles o medibles. Muchos de los fenómenos que ocurren en las organizaciones se deben a su cultura. (Chiavenato 2004. p 158).

Desde esta perspectiva se destaca la importancia y la necesidad que tienen las empresas de conocerse a sí mismas, autodefinirse o redefinirse y de potenciar y de entender que cuando se gestiona y se lidera una cultura sólida y consistente, claramente puede llevar a la organización a mejorar sus resultados, que si no la tuviera. También es claro que esa cultura deberá estar fundamentada en las intenciones iniciales que tenía su fundador, en las conductas

deseadas que quería promover y en todos los ajustes y amoldamientos que tanto los directivos y líderes como los colaboradores le hayan incorporado en el transcurrir del tiempo.

Sin embargo, si la cultura se percibe como un fenómeno que evoluciona y cambia con el tiempo, también es necesario entender que a pesar de que es compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido, no implica que sean producto del consenso; nunca son totalmente aceptadas o rechazadas y se van forjando en el entramado de las relaciones cotidianas. Por tratarse de un proceso que recrea una configuración particular de elementos, el equilibrio de este sistema está en permanente tensión, la cual puede ser útil de visualizar en una fase diagnóstica. Por eso, sostener que tiene una relativa estabilidad y que aporta cierta regularidad a la organización no implica decir que es algo estático.

También es fundamental reconocer, que a pesar de existir una cultura dominante no se puede desconocer que al interior de las áreas o departamentos se pueden establecer “maneras de hacer las cosas” muy particulares que identifican los grupos o subculturas organizacionales y que empiezan a ser materia de estudio en el análisis de la cultura global de la organización.

Para Schein “Toda la organización puede ser vista como un sistema de medios y fines concadenados”(Schein, 1982, p28), pero es claro que la división de trabajo, la gestión de proyectos y las tareas encomendadas para un área específica están determinando la manera de hacer las cosas sin dejar de estar alineados a los objetivos organizacionales como parte de la estrategia.

Cameron y Quinn señalan que “dentro de una organización, las subunidades como departamentos, los niveles jerárquicos e incluso los equipos, pueden igualmente reflejar su cultura única”(Cameron y Quinn 1999, P. 15). Así mismo estas diferencias culturales, pueden representar un obstáculo cuando la integración y la coordinación de diferentes áreas funcionales son necesarias; más aún estas diferencias culturales podrían fragmentar una cultura y hacer que los altos niveles de efectividad deseados por todas las organizaciones sean inalcanzables.

El hecho de que los elementos centrales de la cultura organizacional sean compartidos, y fundamenten la base de la toma de decisiones hacia la consecución de un fin común, es lo que

crea realmente la necesidad de reconocer todos los factores que permiten u obstruyen el proceso, más aún cuando a través de los años la organización, GENSA en este caso, ha pasado por un proceso de transición que marca de manera significativa su fenómeno cultural y reconoce elementos determinantes para caracterizar su cultura actual.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores y reconociendo que las organizaciones deben conocerse a sí mismas, el diagnóstico de la cultura organizacional en GENSA nos ayudará a comprender los niveles de coherencia o diferencia entre los elementos compartidos que potencian el desarrollo de la organización; se hace necesario, entonces, estudiar y caracterizar la tipología cultural, clarificándola y permitiendo establecer aquellas fortalezas y debilidades que en algún momento puedan obstaculizar el logro de las metas establecidas y el cumplimiento de la estrategia.

En los últimos dos años GENSA SA ESP ha pasado por una serie de ajustes significativos que han influido en la manera de actuar de los colaboradores, es evidente que existen subculturas en las diferentes áreas y sedes en aspectos que se hace necesario unificar o alinear para gestionarlos de la mejor manera, por ejemplo el manejo del horario laboral, el manejo de tiempos para cumplir las metas, toma de decisiones, comunicación horizontal y vertical, autonomía, establecimiento de políticas y normas, liderazgo y manera de hacer las cosas; cambios que han surgido a partir de variables políticas, económicas y sociales, y que tienen a la organización actualmente en un proceso de redireccionamiento estratégico y reestructuración organizacional.

La actual estructura organizacional está siendo modelada y ajustada de acuerdo al nuevo direccionamiento estratégico, para implementarla y ajustarla se hace necesario entender las características de la cultura organizacional y de esta manera ser muy certeros en el proceso de cambio que este ajuste implica. Adicionalmente, se convierte en un excelente momento coyuntural (estudiar y analizar la cultura) para determinar las políticas, normas, procedimientos que es importante fortalecer o implementar. Así, el presente estudio cobrará un valor significativo en el momento organizacional en el que se encuentra GENSA.

### **3. Pregunta de investigación**

¿Qué rasgos culturales identifican a GENSA S.A. ESP en la sede Manizales.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo general**

Identificar los rasgos culturales de la sede principal de GENSA S.A. ESP (Manizales)

### **4.2. Objetivos específicos**

- a. Establecer el rasgo cultural dominante de GENSA SA ESP
- b. Identificar la fuerza cultural presente en la organización
- c. Reconocer la tipología cultural que predomina en la empresa
- d. Identificar la cultura deseada en la organización
- e. Formular un plan de intervención que permita la transición de una cultura actual a una cultura deseada.

## **5. Justificación**

Reconocer la Cultura organizacional en una empresa es fundamental y se puede convertir en una oportunidad y una estrategia que puede ser muy efectiva a la hora de mejorar las condiciones actuales y futuras de un negocio, especialmente si éste se está enfrentando a una crisis o pasa por un momento complicado. En el caso de GENSA SA ESP se hace relevante el estudio, por los diferentes cambios que se han venido presentando en temas de nuevo direccionamiento estratégico, ajuste al portafolio de servicios y proceso de reestructuración organizacional alineado a la estrategia. Cualquier cambio real y profundo que se genere es un cambio en la cultura organizacional, y como tal tendrá impacto de gran relevancia en la gestión de la empresa, en la integración de sus colaboradores y en la adaptación al medio que la rodea.

El interés y la decisión de abordar el presente trabajo de intervención surge de la posibilidad que se genera de entender la organización desde esta perspectiva al punto de generar un diagnóstico, la realidad que vive la organización y el entramado de relaciones que conforman su identidad social y cultural.

Adicional al mencionado interés es claro que en GENSA se han generado una serie de cambios, considerados significativos, producto de un proceso de reestructuración y ajuste estratégico que puede influir notablemente en la cultura actual.

## **6. Reseña de la empresa**

GESTIÓN ENERGÉTICA S.A. E.S.P - GENSA/ Es una sociedad anónima, empresa de servicios públicos mixta, de carácter comercial, con domicilio principal en Manizales, personería jurídica propia, plena autonomía administrativa y capital independiente. Sometida al régimen general de la Ley 142 de 1994. Su principal accionista es la NACIÓN, a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público con el 93,19 % del porcentaje accionario, luego de la capitalización en GENSA de la central térmica de carbón TERMOPAIPA de 181 MW de potencia instalada (unidades 1, 2 y 3)

La empresa es creada bajo el nombre de Hidroeléctrica La Miel S.A. ESP Hidromiel el 4 de mayo de 1993, como una empresa de servicios públicos mixta con el objeto de desarrollar centrales hidroeléctricas en el Oriente de Caldas, en respuesta a las necesidades de energía detectadas con el apagón sufrido por el país en 1992.

Hidromiel S.A ESP estructura técnica y financieramente la ejecución del proyecto Hidroeléctrico Miel I, es liquidado y entregado a ISAGEN en diciembre de 2003.

Hidromiel S.A. ESP cambia su razón social a la actual: GESTION ENERGETICA S.A. ESP y amplía su objeto social, es capitalizada con los activos de Termopaipa e Hidroprado. Los activos de generación de Termopaipa representados en las Unidades I, II y III de la Central y en la cesión del Contrato de Disponibilidad de potencia de la Central Termoeléctrica Paipa IV que tenía EBSA S.A. ESP con la Compañía Eléctrica de Sochagota CES, contrato conocido como el PPA de Paipa IV y se convierte en el mayor productor térmico a carbón del país, empezando a obrar como generador y comercializador en el Mercado Mayorista de Energía (MEM). GENSA incursiona en la prestación de servicios de AOM de Centrales diésel en ZNI y de gerenciamiento de proyectos de infraestructura civil, eléctrica, mecánica, tecnológica y de comunicaciones, habiendo entregado en la actualidad importantes obras a lo largo de la geografía colombiana.

GENSA SA ESP en la actualidad ha diseñado su nuevo portafolio de servicios, de acuerdo a los nuevos lineamientos estratégicos, prestando los siguientes servicios de CONSULTORIA: Infraestructuras civil, eléctrica, mecánica, tecnológica, telecomunicaciones y ambiental con énfasis en el sector energético. GERENCIAMIENTO: Líneas de interconexión, subestaciones, redes de distribución, normalización de redes, centrales de generación

térmicas e hidráulicas en zonas rurales y no interconectadas, repotenciación de centrales de generación hidroeléctricas y térmicas, cables aéreos y terminales. ADMINISTRACIÓN, OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO: Centrales de generación de energía, maquinaria vial, pruebas técnicas en centrales de generación y subestaciones. GENERACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA: Central Termoeléctrica Termopaipa, unidades I, II y III (171 MW), representación en el mercado de energía mayorista del PPA Paipa IV (150 MW), recuperación y operación central hidroeléctrica Hidroprado (51 MW).

La empresa tiene un sistema Integrado de Gestión, certificado bajo las Normas ISO NTC 9001, 14001, NTC GP 1000 y OSHAS 18001.

Cuenta con un total de 205 colaboradores, de los cuales 75 son mujeres y 130 hombres, la mayor fortaleza del talento humano es la formación y conocimiento que tiene, ya que en un alto porcentaje los colaboradores cuentan con nivel de formación profesional y especializado. Se ubican 117 colaboradores en la sede Manizales, 2 en la sede Bogotá, 28 en Paipa y 58 en las ZNI (Zonas no Interconectadas).

En cuanto al direccionamiento estratégico la MISIÓN: Contribuimos a mejorar la calidad de vida y al progreso de las regiones donde interactuamos, a través de una gestión efectiva y sostenible de actividades en el sector energético, generando valor a nuestros grupos de interés. La VISIÓN: GENSA en el 2019, será una empresa reconocida en el sector energético por su excelencia operativa, mejoramiento continuo y responsabilidad social empresarial, con resultados sostenibles para nuestros grupos de interés..VALORES: Responsabilidad, compromiso, adaptabilidad, idoneidad e innovación PROPUESTA DE VALOR: Con experiencia, respaldo y responsabilidad empresarial, ofrecemos soluciones sostenibles y competitivas en proyectos energéticos .FILOSOFÍA: GENSA es una empresa de servicios públicos con proyección internacional, especializada en generación y comercialización de energía, gerenciamiento de proyectos, administración, operación y mantenimiento de activos del sector energético, brindando a sus clientes soluciones sostenibles con calidad.

Los últimos dos años han sido de grandes cambios en GENSA ya que la organización ha estado al mando de líderes diferentes, en tan poco tiempo se han tenido más de 4 presidentes que, debido al poco tiempo, consolidar su gestión y estilo de liderazgo fue algo difícil. Adicionalmente, la organización ha tenido que replantear la estrategia, teniendo en cuenta

que los lineamientos de la junta directiva son focalizarse exclusivamente en proyectos energéticos y dejar a un lado todo lo que tenga que ver con infraestructura civil; y por último, la organización se encuentra en proceso de reestructuración organizacional, donde en alineación con la nueva estrategia es necesario replantear los procesos internos, áreas, cargos y responsabilidades. Todo esto ha influido notablemente en la cultura y clima organizacional siendo éstos influidos tanto de situaciones circunstanciales o temporales como de procesos profundos comportamentales, manera de hacer las cosas y caracterización de la organización.

## **7. Antecedentes**

Las organizaciones actuales se desenvuelven en un contexto que quizás no se había imaginado, un mundo globalizado donde el comercio internacional está lleno de acuerdos, un desarrollo científico y tecnológico acelerado que permite el acceso inmediato a la información, la velocidad de los cambios, etc. son algunas de las características propias del medio en el que las organizaciones actuales se debaten para su propia subsistencia; así, en la lucha por permanecer, las organizaciones vienen perdiendo fuerza en la manera como fortalecen su gestión y permanencia de su capital humano y específicamente en conocer y gestionar adecuadamente su propia cultura organizacional, iniciativa fundamental para mejorar aspectos profundos en la vida de la organización tanto desde el punto de vista humano como técnico y productivo.

Este apartado pretende identificar algunos aspectos relevantes en los estudios de cultura organizacional, como elementos comunes que permiten contextualizar el tema del presente trabajo.

El concepto de Cultura Organizacional, no es un concepto nuevo, tampoco es un fenómeno reciente en las organizaciones, por el contrario, la cultura en las organizaciones surge desde el mismo momento en que se crean. Sin embargo, el interés por estudiarla se remonta a un tiempo relativamente corto a partir de los años 80 y desde entonces, este concepto fue posicionándose como un aspecto importante en los modelos de gestión y administración que permitían liderar adecuadamente las empresas.

También es importante reconocer que a partir de dicho interés diferentes autores, algunos mencionados en el presente marco teórico, se han dedicado a estudiar el fenómeno de la

cultura para determinar los elementos claves que potencien el mejoramiento organizacional y el entendimiento de los procesos que a su interior se generan lo que permite generar condiciones que la hacen diferente y particular en el medio en el que se desenvuelve.

Las organizaciones interesadas en desarrollar su potencial y fortalecer los procesos de mejoramiento continuo deberán identificar, declarar y convertir en un estilo cotidiano cada uno de los artefactos, valores y elementos que puedan hacerla diferente y que sean propios de la organización, como aspectos fundamentales de la cultura organizacional, pues se ha demostrado que dichos elementos potencian la excelencia organizacional.

Así, las organizaciones se desenvuelven en contextos específicos caracterizados por otros elementos culturales externos que inciden directamente al interior de la empresa, las particularidades de los seres humanos que las conforman también hacen que cada organización asuma el reto de alinear cada vez sus propias características que las lleve a los resultados más positivos y oportunos y alineados a la estrategia del negocio.

El estudio de la cultura ha generado oportunidades para los líderes empresariales que se han interesado en estudiar el asunto y determinar que la cultura tienen funciones como:

- **Marcar la diferencia entre una organización y otra**, por sus estilos de liderazgo, por la manera de hacer las cosas, etc.
- **Crear identidad**, Los colaboradores asumen pertenencia y crean un sentido de unidad.
- **Orientar el comportamiento hacia el desarrollo de la estrategia**, Identificar y fortalecer la cultura tiene sentido en una organización cuando permite lograr las metas propuestas.
- **Ubicar y adaptar la empresa al entorno**, Como se mencionó anteriormente, las variables externas influyen directamente en el comportamiento organizacional y de esta manera se alinea la organización al entorno que la rodea.
- **Facilita el aprendizaje y el cambio**, debe ser facilitadora de nuevas experiencias
- **Mantener el sistema social interno**, es claro que al interior de las organizaciones existen subculturas con rasgos particulares de cada grupo, se comparten comportamientos, ideales y creencias personales, la cultura organizacional permite mantener este sistema, y enfocarlo a procesos comunes organizacionales

El interés de las organizaciones por mejorar sus procesos y entender cómo funcionan, entre otras funciones como las mencionadas anteriormente se relacionan en el anexo al presente trabajo con el fin de identificar los diferentes enfoques que se le ha dado a este importante aspecto organizacional. ANEXO 1

Según Armenio, se pueden establecer algunos aspectos básicos en los estudios de cultura organizacional:

- La cultura no se puede manejar por parte de los directivos para conseguir resultados, metas, fines u objetivos. Es un sistema relativamente estable de significados y sentidos, difíciles de manipular, totalmente ajena a una perspectiva instrumental.
- La cultura organizacional no es estática, es dinámica: está construyéndose continuamente con sus propios mecanismos, incluso sin que haya habido modificaciones en sus componentes.
- En una organización no se da una cultura organizacional única, ni están unidos sus integrantes que todos piensen lo mismo y estén de acuerdo en todo. Siempre hay pequeños grupos (subculturas) con interrelaciones e interacciones constantes.
- La cultura es un sistema abierto, recibe influencia de otros sistemas culturales. Erróneamente se considera que el sujeto que se incorpora de manera pasiva a la organización asume la cultura existente como propia, sin embargo, todas las personas participan en otras organizaciones e incluso en la sociedad, donde se puede decir que existe un intercambio de contenidos culturales.
- La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización. En primer lugar, acumula los contenidos y experiencias de una organización a través de su historia; en segundo lugar tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En tercer lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En cuarto lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En quinto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados. En sexto lugar la cultura tiene que guiar las proyecciones y estrategias de la organización, siendo un elemento a partir del cual se logren los resultados esperados. (Armenio 2009).

Estos aspectos, entre otros, han sido declarados comunes en las diferentes investigaciones que se han llevado a cabo desde el ámbito científico en el tema de cultura organizacional y que servirán como base y referente para el presente estudio sobre la caracterización cultural en GENSA.

Además, el interés de las organizaciones por mejorar sus procesos y entender cómo funcionan e identificar las funciones de la Cultura, como las mencionadas anteriormente, ha hecho que se generen estudios científicos alrededor del tema para fortalecer sus procesos internos y realizar propuestas alrededor de los resultados. ver ANEXO 1

## **8. Marco teórico**

Entender el concepto de Cultura Organizacional, exige sin lugar a dudas, el abordaje de sus dos componentes desde su naturaleza misma, realizando una exploración precisa que recorra su significado y la manera como han sido tratados desde los diferentes enfoques teóricos, conociendo así, sus matices, implicaciones, acepciones y significancia, lo que llevará a que el análisis de intervención se articule claramente desde un marco afín a la propuesta organizacional que de aquí se desate.

Lograr una comprensión del sujeto sin ahondar en sus formas básicas de relación, significa no reconocer su naturaleza vinculante y la necesidad fundante que da el establecimiento de lazo social. Así, para lograr ordenar todo aquello que surge como resultado de la relación del sujeto con el otro, enmarcado dentro de límites precisos y articulado bajo un mismo fin, se daría origen al concepto de organización.

La cultura organizacional funda entonces uno de los escenarios de relación del sujeto que demandan de su ajuste y control, en tanto lo posicionan frente a reglas claras de actuación inquebrantables que determinan o estructuran el comportamiento de quien a ella se vincula. Dicha estructura exige entonces la articulación de elementos clave que articulen la relación, y que pongan límite al deseo de cada individuo, sometiéndolo a determinantes que transforman su hacer.

Se hace preciso entonces, como se mencionó inicialmente, entender a continuación los componentes que regulan o que dan forma a la cultura organizacional

## 8.1. Cultura Organizacional

Adentrándonos en nuestro objeto de estudio, y con el objetivo de dar claridad a lo que en conjunto se determina como cultura Organizacional, se nos presentan un sinnúmero de posiciones teóricas que intentan enmarcar la relación sujeto organización, y el sistema que articula y ordena dicho vínculo.

Entender la organización como un sistema articulado a partir de la relación de sujetos con un objetivo común, nos introduce en la búsqueda por lo que representa la Cultura organizacional, como resultante del vínculo establecido entre los elementos del mismo.

A continuación se enunciarán algunas definiciones que amplían el panorama para el análisis requerido en el presente proyecto de intervención.

Freud, en *El Malestar en la Cultura*, establece algunos elementos que explican la condición humana, en su afán de encontrar alivio a los sentimientos de desprotección e infelicidad que la existencia misma le propina bajo la vehemencia de sus pulsiones, de tal suerte que la cultura se establece allí como un conjunto de las normas restrictivas de los impulsos humanos, sexuales o agresivos, exigidas para mantener el orden social. De esta forma, la cultura se le impone al sujeto, ordenando y limitando su naturaleza misma, al establecer límites como condición vinculante. De allí que la identificación de un sujeto con su cultura se torne borrosa en tanto se impone, pesada, limitante, prohibitiva, regulando en términos económicos la pulsión sexual, lo que sin duda es un corte a la libertad, y en tanto la limita, supone un entrecortado al encuentro con la felicidad. (Freud, 1930).

Chiavenato presenta la cultura organizacional como “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.” (Chiavenato, 1989 p. 464).

Para 1997, Serna propone “La cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa” (Serna 1997 p. 106).

Suponemos entonces que la Cultura aparece como un entramado de condiciones que articulan y dan orden a la sociedad, en tanto permite que el establecimiento del lazo social se estructure a partir de límites y normas que regulen la naturaleza; así la cultura aparece como una condición propia de lo humano, en tanto sujeto social.

Goleen se refiere a la cultura organizacional como un esquema interpretativo, históricamente desarrollado y socialmente mantenido que los miembros del equipo utilizan para dar sentido y estructurar sus propias acciones y las de los otros, (Goleen 1992).

Schein plantea que la Cultura Organizacional es “el patrón de asunciones básicas que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado durante su aprendizaje para manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna”(Schein 1982 pag 28). Así, la Cultura se nos impone nuevamente como reguladora de la relación del sujeto con su medio, instaurando límite a la posibilidad de desarticulación de dicho vínculo.

Más adelante Robbins, define la cultura organizacional como un sistema de valores y actitudes compartidos en gran parte por los miembros de una organización y que hace posible diferenciarlas de otras independientemente de sus objetivos de su misión. Define además que las organizaciones tienen una cultura dominante y varias subculturas, definidas por grupos al interior de la organización que comparte ideas o valores. (Robbins 2004).

De otra parte Serna define que cada organización tiene una cultura que le da “identidad” y que la hace distinta a las demás y que por consiguiente define “la manera como hacen las cosas, como establecen prioridades y como dan importancia a las diferentes tareas, además de incluir lo que es importante para la organización” complementa esta idea afirmando que “La cultura de una institución, es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa”. (Serna 2003 p. 89)

De esta forma, la cultura organizacional desde los diferentes enfoques teóricos, es percibida como un conjunto de creencias, valores y reglas de actuación que se establecen para regir la convivencia organizacional, minimizando el impacto que la relación entre grupos, el ejercicio del poder y las diferencias de percepciones acarrearán; los autores coinciden en que la cultura

es algo compartido por los miembros de la organización que influye en la manera en que éstos se comportan y que diferencia a una organización de otra.

Al revisar juiciosamente los elementos que caracterizan la cultura organizacional en una organización desde la perspectiva de diversos investigadores, se encuentran una serie de propuestas que resultan ser válidas y reales en el análisis y tipología de las culturas, a continuación se mencionarán algunas.

“Aunque ninguno de los elementos integrantes de la cultura por sí mismos y de forma aislada puede determinarla, los valores y las normas (especialmente los valores) constituyen poderosos factores en la formación, consolidación y cambio de la cultura organizacional” (Cruz Cordero, 2001).

“Edgar Schein considera que la cultura de una organización tienen tres capas. La capa I incluye artefactos y creaciones que son visibles, pero a menudo no interpretables. En la capa II están los valores y las cosas que son importantes para las personas. En la capa III están las suposiciones básicas que guían el comportamiento de la gente. En esta etapa se incluyen las suposiciones que indican a los individuos cómo percibir, pensar y sentir acerca del trabajo. Las metas de desempeño, las relaciones humanas y el desempeño de los colegas”. (Chiavenato, p.31 2004, citando a Schein)

Para Serna, los elementos que definen la cultura corporativa y que además son factores determinantes en su formación son: 1. Los fundadores, 2. El estilo de dirección, 3. La claridad de los principios organizacionales, 4. Autonomía individual (empowerment), 5. Valores y creencias compartidas, 6. La estructura, 7. El sistema de apoyo, 8. Sistemas de recompensas, 9. El estímulo al riesgo, y 10. El talento humano. (Serna 2003)

A la hora de hacer un proceso de caracterización o evaluación de la Cultura organizacional en una empresa es necesario revisar las diferentes propuestas que proponen los autores integrados por variables, elementos y métodos diferentes que se revisarán en la tabla 1

La siguiente tabla presenta una descripción resumida de cada uno de los autores que plantean modelos metodológicos, sus aspectos claves, limitaciones

**Tabla N° 1:** Modelos Metodológicos para el estudio de la cultura organizacional.

| AUTOR (es)         | Características  | Aspectos claves  | Limitaciones/ventajas   |
|--------------------|--|--|---|
| Edgar Shein (1985) | El enfoque que sigue este investigador se refiere a la entrevista clínica reiterada. Esta supone una serie de encuentros y entrevistas entre el investigador y los sujetos                                   | Relación de la empresa con el entorno<br>Naturaleza de la realidad y la verdad.<br>Naturaleza de la actividad humana<br>Naturaleza de las relaciones humanas                             | No es muy amplio en la gama de instrumentos a utilizar para el diagnóstico de cultura.<br>Define los niveles en que se manifiesta la cultura:<br>Artefactos visibles<br>Valores<br>Presunciones básicas<br>Analiza la cultura desde una perspectiva profunda e integral |
| Lorsh (1986)       | Propone cuestionarios a ser contestados por los directivos de la empresa, mediante los cuales se trata de identificar las creencias y actitudes de éstos hacia un conjunto de aspectos claves de la empresa. | Creencias acerca de los objetivos.<br>Creencias acerca de las competencias<br>Creencia acerca de Recursos Humanos.<br>Creencias acerca de los comportamientos de los productos - mercado | No define explícitamente un conjunto de indicadores que permitan diagnosticar la cultura de la organización.<br>El análisis queda a nivel de creencias y ni llega a niveles más profundos como los paradigmas.<br>Provee ciertas herramientas para el diagnóstico       |
| Boyer y Equilbey   | Identifica la cultura recopilando datos  | Historia:<br>Dirigentes,   | No define los niveles en que se manifiesta la   |

|                      |  |   |  |
|----------------------|--|---|--|
| (1986)               | mediante encuestas dirigidas a los miembros de la organización. Utiliza datos previamente elaborados por la organización | estructura, relaciones empresa – entorno, grupos de poder.<br>Fundadores: Fundación, procedencia, motivación.<br>Signos y símbolos: Ritos, slogans, actitudes, comportamientos, historia.<br>Valores: declarados aparentes oficio | cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles.<br>El análisis se queda a nivel de los valores. Se centra en el lado humano de la organización.<br>Relaciona un conjunto de variables que caracterizan la cultura organizacional.<br>Propone los instrumentos para llevar a cabo el diagnóstico. |
| Pérez Narbona (1991) | Utiliza la observación y la entrevista para indagar acerca de una amplia gama de aspectos                                | Los jefes, las personas, el tiempo, el espacio, las potencialidades de las personas, relaciones entre personas, relaciones empresariales de autoridad, relaciones informales, tecnologías,  | No definen los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles.<br>No establece la utilización de instrumentos de diagnóstico.  |

|                       |  |   |  |
|-----------------------|--|---|--|
|                       |  | captaciones sobre el entorno, subculturas existentes.   | Considera el nivel de las presunciones, elementos de gestión empresarial, así como un conjunto de variables que caracterizan la cultura organizacional.  |
| García y Simón (1997) | Proponen un procedimiento para poner en práctica la dirección por valores, diferenciando cuatro fases del proceso. | <p>Fase 0: Existencia del proceso.</p> <p>Fase I: Valores esenciales compartidos</p> <p>Fase II: Desarrollo de equipos de proyectos.</p> <p>Fase III: Política de personal basada en valores.</p> <p>Fase IV: Auditoria de valores operativos, también denominada auditoria cultural.</p> <p>En esta última se mide la coherencia del discurso directivo sobre la filosofía de la empresa y los datos obtenidos de la realidad sobre el</p> | <p>El análisis se queda a nivel de los valores y no trasciende a nivel de los paradigmas.</p> <p>Definen los niveles en que se manifiesta la cultura.</p> <p>Nivel observable o explícito</p> <p>Nivel nuclear o implícito</p> <p>Reconoce el valor fundamental del liderazgo en la formación de la cultura y durante los procesos de cambio</p> |

|  |  |          |  |
|--|--|----------|--|
|  |  | discurso |  |
|--|--|----------|--|

Tabla 1. Salazar (2008, pag21 )

La descripción de los modelos anteriormente planteados, expone un panorama claro y descriptivo para ubicar y contextualizar el modelo elegido en el presente estudio; así mismo en las dos últimas décadas se han propuesto, revisado y analizado una serie de modelos e instrumentos que es pertinente citar en el presente estudio necesarios para identificar la metodología apropiada para la caracterización de la cultura organizacional, presentada en la tabla N°2.

**Tabla N°2 Instrumentos para caracterizar la cultura organizacional**

| Nombre   | Dimensiones culturales y resultados obtenidos   | N° de Items | Naturaleza de la escala/Argumentos  |
|--|---|-------------|---|
| Competing Values Framework Cameron y Freeman 1991              | Clima del Staff o empleados<br>Estilos de liderazgo<br>Sistema de creación de nexos<br>Priorización de objetivos<br>Los resultados se expresan en cuatro tipos de culturas: Clan, adhocracia, jerárquica y mercado. Las organizaciones generalmente tienen más de uno de esos tipos | 16          | Describe las características dominantes para cada tipo de cultura. Los encuestados dividen 100 puntos en varios escenarios dependiendo de qué tan similar es cada escenario a su propia organización. |
| Quality Improvement Implementation Survey Shortell et al. 2000 | Carácter de la organización<br>Estilo gerencial<br>Cohesión<br>Priorización de objetivos<br>Recompensas<br>Los resultados de evaluación se expresan en cuatro tipos diferentes de cultura: Grupal, de desarrollo, jerárquica y racional.  | 20          | Describe las características dominantes para cada tipo de cultura. Los encuestados dividen 100 puntos en varios escenarios dependiendo de qué tan similar es cada escenario a su propia organización  |

|   |   |     |  |
|---|---|-----|--|
| Organizacional<br>Culture<br>Inventory<br>Cook y Lafferty<br>1987 Thomas et<br>al 1990 Seago<br>1997<br>Ingersoll et al<br>2000 | Las normas compartidas y las expectativas que guían el comportamiento y el razonamiento de los miembros, resultan en 12 escalas de pensamiento de los individuos dentro de un grupo: aprobación, relación, dependencia, evasión, oposición, poder, competición, perfección, servicio, afiliación, logro y autorealización | 120 | Escala de Likert de 5 puntos   |
| MacKenzie's<br>Culture<br>Questionnaire<br>MacKenzie 1995   | Compromiso del empleado, actitudes y creencias sobre la innovación, actitudes frente el cambio, resolución de conflictos, estilo de dirección, liderazgo y confianza, trabajo en equipo y cooperación, orientación de acción, orientación de recursos humanos, orientación del consumidor, dirección de la organización.  | 76  | Los respondientes le dan el visto bueno a la declaración que consideran es ampliamente cierto en su organización |

Tabla 2. Salazar (2008, pag25 )

Para el presente estudio se ha elegido el modelo de Cameron y Quinn que permite una visión clara y precisa sobre la caracterización de la cultura organizacional, a continuación se hace una descripción del mismo.

Cameron y Quinn, determinaron que eran muchas las dimensiones asociadas a la cultura organizacional, atribuido principalmente a la falta de precisión del concepto, lo que sin duda, como se mencionaba anteriormente haría imposible un diagnóstico adecuado y preciso.

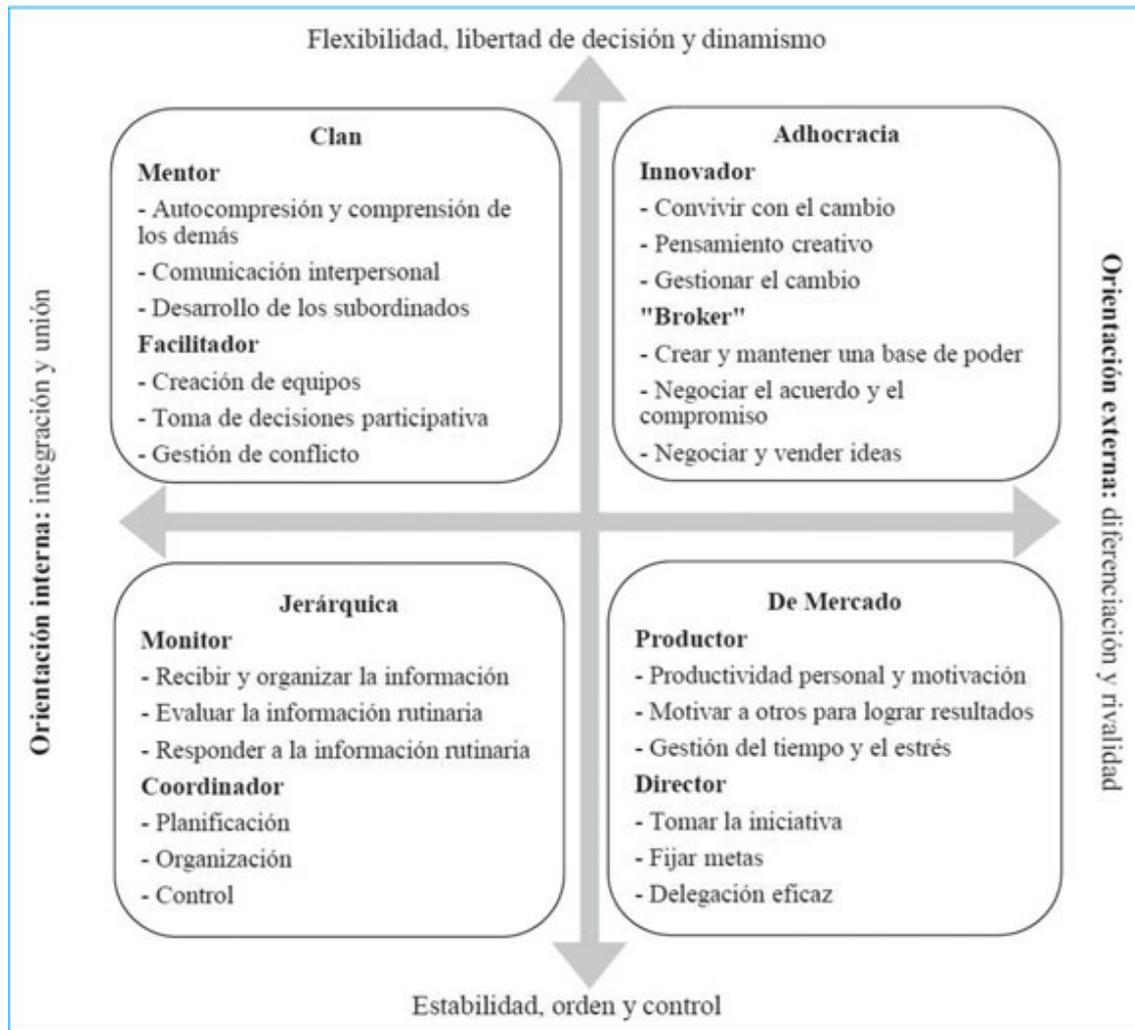
Establecen además la importancia de un liderazgo efectivo como elemento a identificar en la valoración de la cultura organizacional.

El CompetingValues Framework, mencionado anteriormente, ha sido creado para tener un alto grado de congruencia entre los esquemas categóricos conocidos y aceptados que organizan el modo en que la gente piensa, sus valores y suposiciones y la manera cómo procesan la información

Cameron y Quinn desarrollaron el modelo CompetingValues Framework como una herramienta para evaluar la cultura predominante presente en las organizaciones, como también analizar los roles que desempeñan los líderes en cada una de esas culturas. Fue desarrollado a partir de lo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1981), buscando identificar la eficacia de las organizaciones. Posteriormente Cameron (1991) y Cameron y Quinn (1999) incorporaron al estudio otros aspectos como liderazgo y estructura, y así finalmente obtuvo su conformación actual. (Cameron y Quinn 1999)

El modelo se desarrolla sobre el principio de que la cultura de las organizaciones se define a partir de dos dimensiones: el grado de libertad y la orientación de la organización. Como se ilustra en la Figura N° 1, el grado de libertad, en un extremo, contempla aspectos como la flexibilidad, libertad de decisión y el dinamismo, y en el otro extremo, enfatiza en la estabilidad, orden y control de las organizaciones. La orientación de la organización va desde una orientación interna, resaltando la integración y unión de los individuos, a una orientación externa, que se caracteriza por la diferenciación y rivalidad. Al combinar estas dos dimensiones se definen cuatro culturas: clan, adhocracia, mercado y jerárquica. A cada una de estas culturas le corresponde un estilo de liderazgo específico.

Figura N° 1. Atributos del líder de acuerdo a su cultura predominante (Quinn et al., 1994)



Fuente: Rodríguez y Latorre. (2011)

El clan es similar a una familia, con valores y metas compartidas entre los trabajadores. Marcados por la cohesión, son participativos y valoran el clima laboral. El líder de la cultura de clan involucra a los trabajadores y se preocupa por su bienestar de ellos. La adhocracia es una cultura marcada por el emprendimiento y la innovación, sus trabajadores toman la iniciativa y poseen libertad individual. Su líder, una persona innovadora, con baja aversión al riesgo, visionario, motivador, junto con la capacidad de anticipación a las fluctuaciones del futuro. Estos líderes también son astutos, persuasivos y negociadores en cuanto a la comercialización recursos. La cultura mercado se encuentra orientada hacia la comparación con el medio externo, fomentando la competencia y lograr los objetivos. El director debe fijar y planificar objetivos, refine los roles y tareas, genera normas y políticas y da las instrucciones. Por su parte el productor está orientado a la tarea, aceptando las responsabilidades, alcanzar los objetivos y mantener altos niveles de productividad personal.

Por último se encuentra la cultura jerárquica, cuya característica principal es que cada rol de quien la compone está definido, además de tener que cumplirse las normas que establece la organización. Los líderes tienen los perfiles de monitores y coordinadores, teniendo habilidades como la organización, ser atentos con lo que suceda en la organización, fiscalizador de que se cumplan las normas y buen coordinador de la estructura y tareas del grupo.

Adicionalmente Cameron y Quinn plantean que toda posibilidad de cambio organizacional está limitada a la intención de cambio personal de un sujeto, de tal suerte que el cambio cultural, dependería de que los individuos pongan en uso una serie de conductas que refuercen y sean consistentes con los nuevos valores de esa cultura. (Cameron y Quinn 1999)

## **9. Metodología**

### **9.1. Diseño del Estudio**

El presente estudio es realizado basado en la metodología de estudio de casos, desarrollado a partir del análisis de datos arrojados por la OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) propuesto por Cameron & Quinn (1999), herramienta que permite la identificación de la cultura organizacional a partir de dos dimensiones: la orientación hacia el interior o el exterior de la empresa y la orientación hacia la flexibilidad o el control, y fundamentada en el modelo Competing Values Framework anteriormente descrito.

De estas dimensiones emergen cuatro tipologías, que corresponden a los tipos de cultura organizacional, determinados por el éxito organizacional, el acercamiento a la calidad organizacional, el rol del liderazgo y las habilidades administrativas. Adicionalmente, realiza una segmentación de la cultura soportado en seis conceptos básicos: Características Dominantes, Liderazgo Organizacional, Administración de los Empleados, Cohesión Organizacional, Énfasis Estratégico y Criterios de Éxito.

Así, el presente estudio busca determinar la tipología cultural de GENSA SA ESP, basados en el modelo definido por Cameron y Quinn y correspondiendo a la interpretación de los segmentos allí definidos. Se aplicará el instrumento a la muestra seleccionada en la organización, aclarando y familiarizando los ítems con cada uno de los encuestados.

## 9.2.Contexto de la Investigación

Este estudio fue realizado al personal administrativo, 32 colaboradores, de la sede Manizales de GENSA S.A., a los cuales les fue aplicada cuestionario OCAI con el fin de determinar los rasgos característicos de la Cultura Organizacional en dicha sede.

El cuestionario fue aplicado a los participantes con el aval de la Dirección Administrativa y de Logística y bajo el consentimiento de los mismos.El acceso a esta población se dio a través de una de las autoras de este estudio, quien trabaja en el área de gestión humana de la organización, área donde se evidencia la necesidad de evaluar los rasgos de cultura determinantes de tal forma que se permitan una intervención desde GH orientada a la modificación o fortalecimiento de aspectos claves según su cultura.

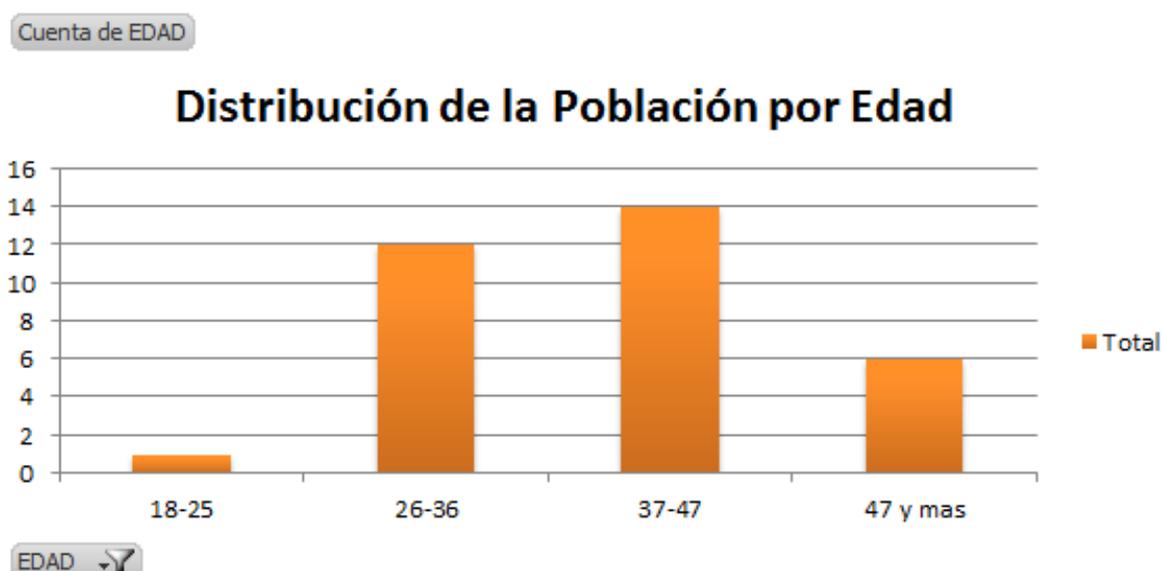
## 9.3.Población

La población para este estudio está constituida por los colaboradores que pertenecen a GENSA SA ESP organización del sector energético en su sede principal, Manizales.

## 9.4.Muestra

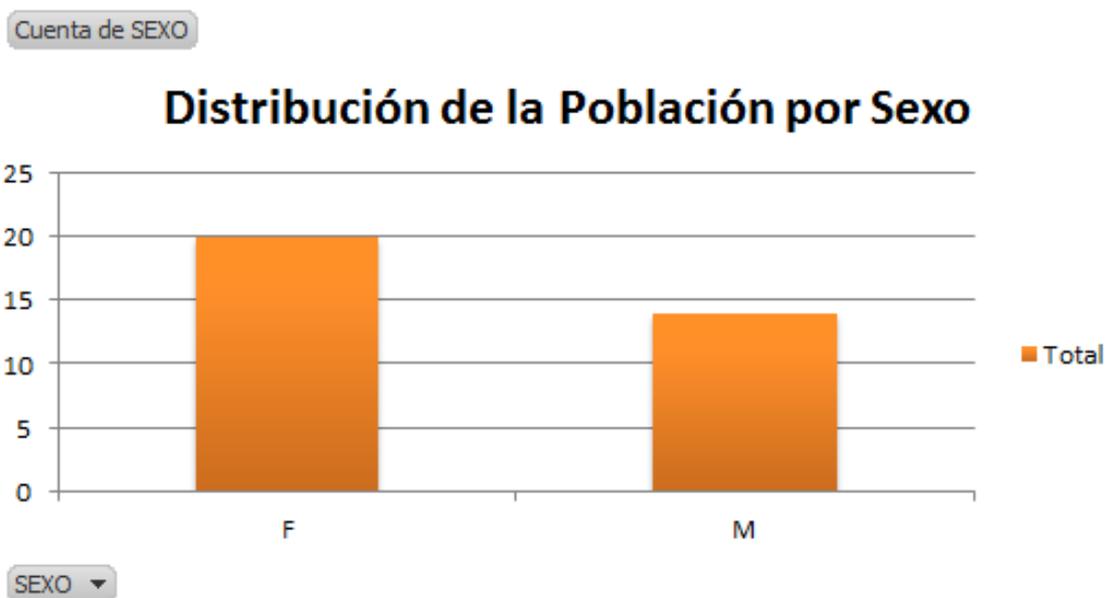
Con la finalidad de realizar un análisis de la población descrita, se extraerá una muestra representativa de la organización.Según la fórmula la muestra óptima será de 32 encuestas para la sede Manizales.La muestra seleccionada cuenta con las siguientes características sociodemográficas

Gráfico 1.



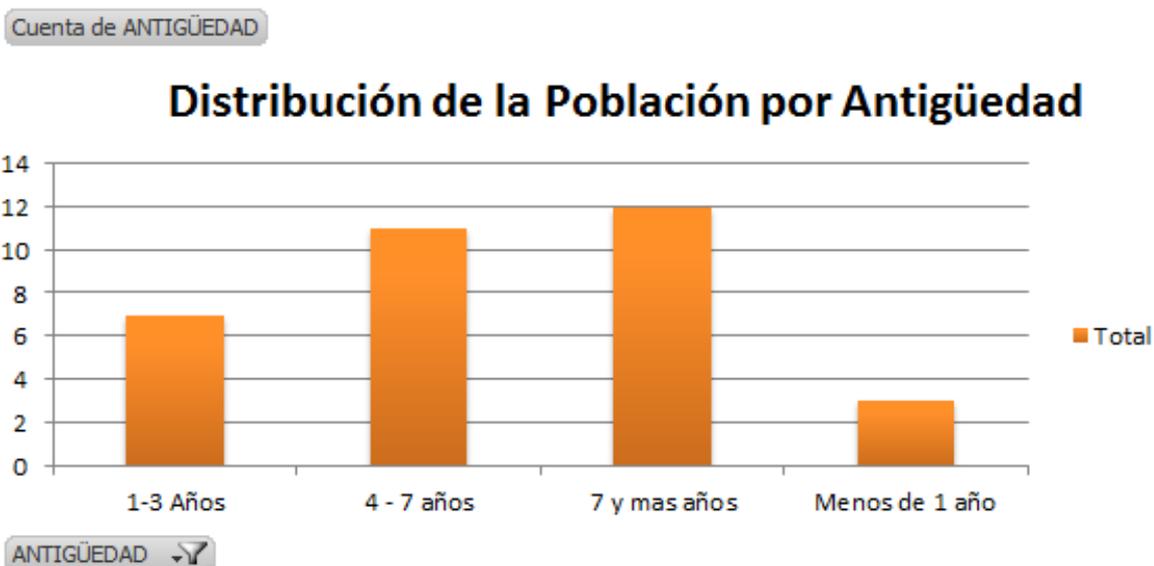
La muestra seleccionada cuenta con personas de ambos sexos con edades entre los 18 y superior a 57 años, presentando mayor concentración en personas con edades entre los 37 y los 47 años.

Gráfico 2



La población está distribuida entre hombres y mujeres, lo que garantiza distribución en la muestra con una mayor concentración en evaluados del sexo femenino

Gráfico 3



La muestra seleccionada, cuenta con personas vinculadas a la organización desde un periodo inferior a los 12 meses y hasta más de 7 años, lo que permite al estudio, contar con percepciones de diferentes grupos de acuerdo a su experiencia con la organización.

### **9.5. Técnica de análisis de la información**

Para medir la variable Cultura Organizacional se consideró el cuestionario para evaluar la Cultura Organizacional (OCAI) propuesto por Cameron y Quinn (1999) como el más adecuado.

Para el procesamiento de la información se realizará un análisis inicial con la información visible que la organización posee: Estructura organizacional, división del trabajo, organigrama, sistemas organizativos y procedimientos, formas visibles de interacción de las personas; Historia de la organización, periodos de crisis, cambios, presidentes, aspectos formales, publicaciones, manuales de inducción, normas o procedimientos escritos. Para analizar estos aspectos que hacen parte de los artefactos culturales, se solicitará previamente la información al área de Gestión Humana.

Posteriormente se realizará el análisis de los resultados que arroja el instrumento frente al modelo de Cameron y Quinn (1999)

### **9.6. Instrumento**

El instrumento seleccionado para el diagnóstico a realizarse, fue el OCAI, Basado en el modelo Competing Values Framework de Cameron y Quinn tal y como se expuso al inicio. El instrumento está compuesto por un cuestionario de 6 grupos de preguntas, cada una de ellas con cuatro opciones de respuesta cada una catalogada con las letras A, B, C, D, que se relacionan con los cuatro tipos de cultura dominante definidas por los autores. La asignación de respuesta para subgrupo está dividida en 100 puntos, donde la mayor asignación está dada a la respuesta que encuentra mayor afinidad con la percepción del evaluado frente a la organización en la que trabaja.

Así, los atributos de Cultura se identificarán a partir de las respuesta entregadas por los evaluados para cada ítem, siendo (A) el que nos indica el grado de orientación a la cultura de “Clan”, (B) nos indica el grado de orientación a la cultura “Adhocrática”, (C) indica el grado

de orientación a la cultura “mercado” y (D) nos indicaría el grado de orientación a la cultura “Jerarquizada”(CUADRO3)

Los resultados se obtendrán entonces, de la sumatoria de todas las respuestas asignadas para cada ítem y divididos entre 6, para obtener el promedio de cada respuesta como grado de orientación a cada tipo de cultura.

Tabla 3. Tipos Culturales

|                               | DEFINICIÓN  | DIMENSIÓN DE CULTURA   | ATRIBUTOS DE CULTUA  | ÍTEM                             |
|-------------------------------|---|--|--|----------------------------------|
| <b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b> | Conjunto de creencias, valores y reglas de actuación que se establecen para regir la convivencia organizacional, minimizando el impacto que la relación entre grupos, el ejercicio del poder y las diferencias de percepciones acarrear; los autores coinciden en que la cultura es algo compartido por los miembros de la organización que influye en la manera en que éstos se comportan y que diferencia a una organización de otra. | <b>CLAN:</b><br>Referido a las relaciones de tipo familiar, lo relativo a la tradición, la auto dirección, ayuda mutua y cooperación                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características Dominantes</li> <li>• Liderazgo Organizacional</li> <li>• Estilo Gerencial</li> <li>• Unión de la Organización</li> <li>• Énfasis Estratégico</li> <li>• Criterio de éxito</li> </ul> | 1A<br>2A<br>3A<br>4A<br>5A<br>6A |
|                               |   | <b>ADHOCRÁTICA:</b><br>Relativo al a innovación y creatividad, la toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades, autonomía e iniciativa individual.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características Dominantes</li> <li>• Liderazgo Organizacional</li> <li>• Estilo Gerencial</li> <li>• Unión de la Organización</li> <li>• Énfasis Estratégico</li> <li>• Criterio de éxito</li> </ul> | 1B<br>2B<br>3B<br>4B<br>5B<br>6B |
|                               |   | <b>MERCADO:</b><br>Relativo al a participación en el mercado, estabilidad financiera, orientación a la rentabilidad, poco trabajo en equipo, poca cohesión | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características Dominantes</li> <li>• Liderazgo Organizacional</li> <li>• Estilo Gerencial</li> <li>• Unión de la Organización</li> <li>• Énfasis Estratégico</li> <li>• Criterio de éxito</li> </ul> | 1C<br>2C<br>3C<br>4C<br>5C<br>6C |

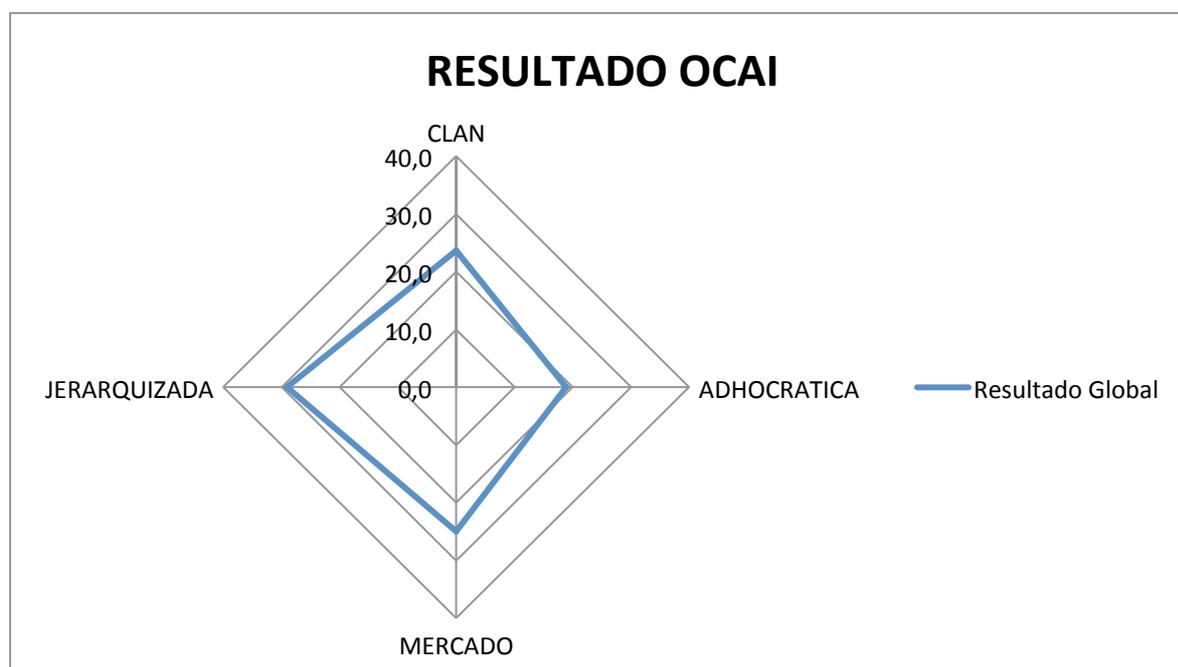
|  |  |   |  |                                  |
|--|--|---|--|----------------------------------|
|  |  | <b>JERARQUIZADA:</b><br>Énfasis en las reglas,<br>toma de decisiones<br>centralizada,<br>certidumbre,<br>jerarquización | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características Dominantes</li> <li>• Liderazgo Organizacional</li> <li>• Estilo Gerencial</li> <li>• Unión de la Organización</li> <li>• Énfasis Estratégico</li> <li>• Criterio de éxito</li> </ul> | 1D<br>2D<br>3D<br>4D<br>5D<br>6D |
|--|--|---|--|----------------------------------|

## 10. Resultados

La recolección de los datos se hizo a través de las encuestas ya mencionadas, y los datos allí recopilados fueron condensados en una tabla que permitió el cálculo de los promedios para cada ítem (ANEXO 2)

Los resultados obtenidos para el tipo de cultura se presentan a continuación:

**Grafico 4**  
**Resultado OCAI Global**



**Puntuaciones promedio para cada tipo de cultura:**

| <b>RESULTADO GLOBAL</b> |                    |                |                     |
|-------------------------|--------------------|----------------|---------------------|
| <b>CLAN</b>             | <b>ADHOCRÁTICA</b> | <b>MERCADO</b> | <b>JERARQUIZADA</b> |
| 23,7                    | 18,9               | 25,0           | 29,1                |

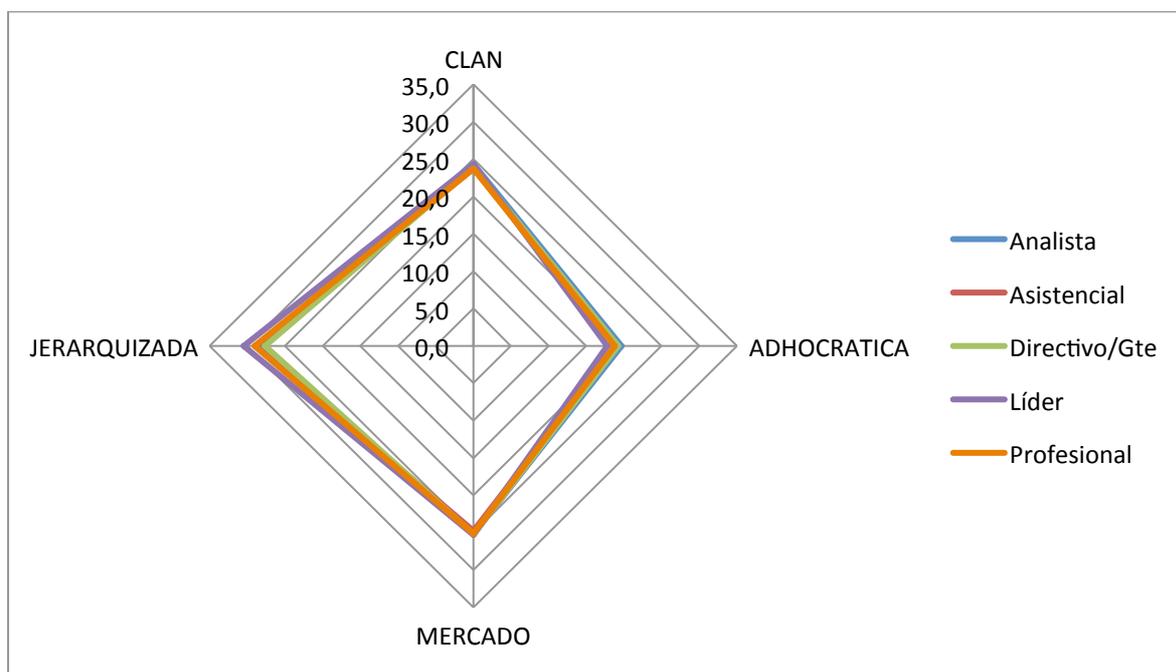
Dado el resultado presentado en la gráfica, se evidencia como rasgo más característico de la cultura organizacional de GENSA, el jerarquizado, observando niveles de concentración importantes en el rasgo de Mercado, ubicando a la organización en un foco importante de orientación a resultados, basados en objetivos claros y un adecuado direccionamiento hacia ellos.

La tendencia hacia este tipo de cultura puede estar justificada por las características de la organización, ya que por ser una empresa mixta (privada y pública) guarda ciertas condiciones que desde las empresas del sector público deben manejarse, por ejemplo, estar vigilada por entes de control diversos hace que se generen una serie de procedimientos para el cumplimiento de requisitos; el manejo de presupuesto público implica establecer etapas en la ejecución del gasto en las que intervienen diferentes aprobadores para hacer estricto control en la ordenación del gasto; tener un sistema integrado de gestión conformado por (ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001 y NTC GP 1000) hace que la organización esté enmarcada en el cumplimiento de estándares y requisitos.

Por otro lado, la tendencia evidente hacia el mercado, puede estar relacionado con la estructuración del balance score card y la actualización del Direccionamiento Estratégico en donde se creó una nueva área de Comercialización y se ha empezado a hacer un trabajo de seguimiento a planes de gestión o metas por áreas.

GENSA es una organización que está en proceso de ajuste, de cambios y esto seguramente seguirá siendo evidente en los procesos de consolidación de su cultura organizacional.

**Grafico 5**  
**Resultado promedio por Rol**



| PROMEDIO POR TIPO DE ROL |      |             |         |              |
|--------------------------|------|-------------|---------|--------------|
|                          | A    | B           | C       | D            |
|                          | CLAN | ADHOCRÁTICA | MERCADO | JERARQUIZADA |
| <b>ANALISTA</b>          | 23,3 | 19,0        | 25,0    | 29,1         |
| <b>ASISTENCIAL</b>       | 23,7 | 19,0        | 24,8    | 28,9         |
| <b>DIRECTIVO/GTE</b>     | 23,9 | 19,2        | 25,2    | 27,6         |
| <b>LÍDER</b>             | 24,3 | 17,8        | 25,3    | 30,4         |
| <b>PROFESIONAL/ING</b>   | 23,7 | 18,8        | 25,1    | 29,0         |

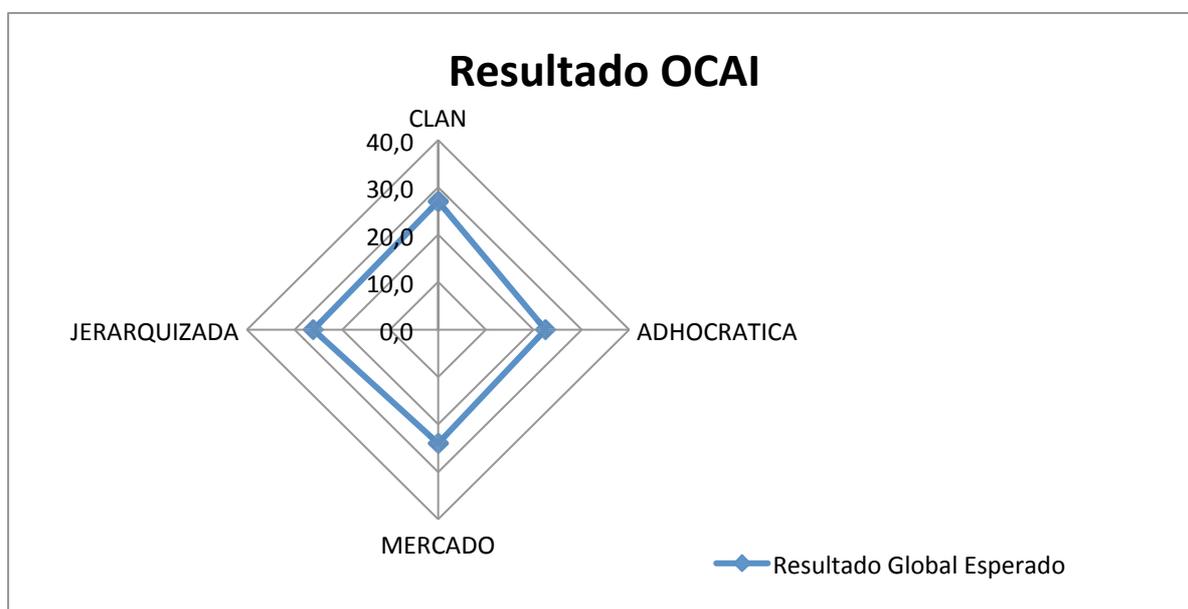
El grafico 5 nos muestra la distribución de resultados por grupos de áreas encuestadas, evidenciando a los líderes como los que mayor perciben un estilo de cultura jerarquizada en la organización, con un énfasis especial en el direccionamiento basado en políticas, procedimientos y criterios específicos de acción desde la apta gerencia.

Es importante evidenciar como por cada tipo de cargo o rol es coincidente el resultado y la tendencia del tipo de cultura jerarquizada, descrita anteriormente; de tal manera que podría interpretarse que existe una percepción arraigada de que GENSA ha funcionado y se ha caracterizado por el manejo de procesos y procedimientos internos muy estructurados y ésta se ha convertido en la manera de actuar de los colaboradores.

### 10.1. Resultado Esperado

Frente a los datos arrojados por las encuestas realizadas, observamos un esquema que no marca una tendencia significativa hacia ninguno de los cuatro tipos de cultura, presentando una variación mínima con hallazgos hacia el tipo Clan.

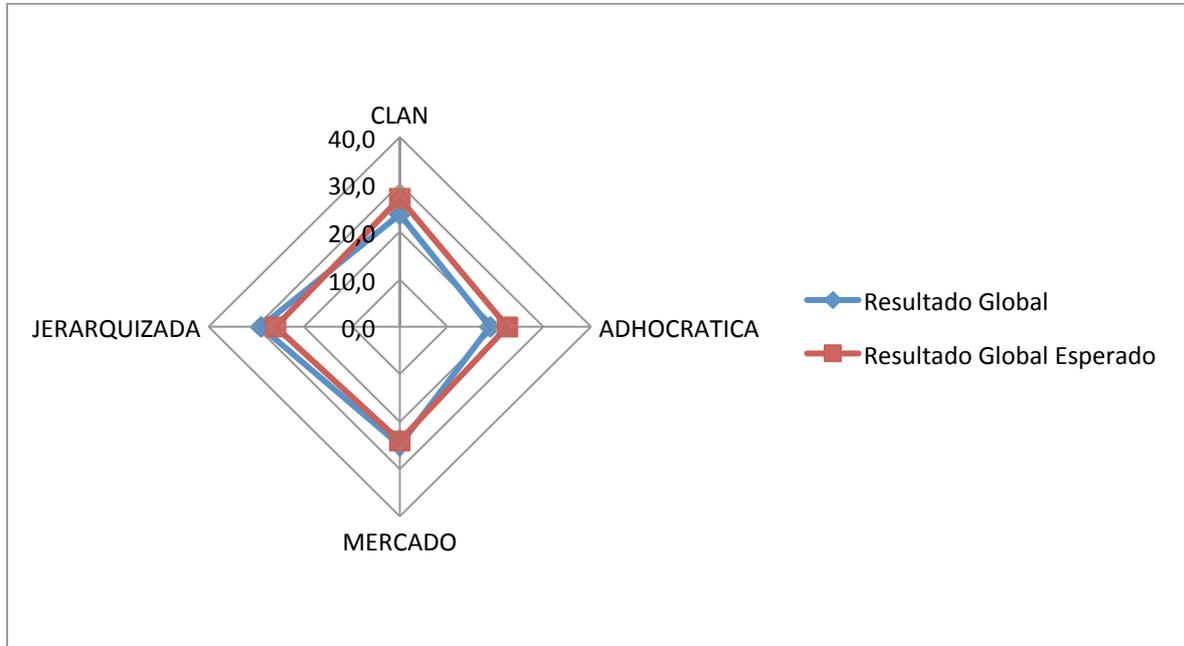
**Grafico 6**  
**Resultado Global**  
**Resultado Esperado**



| PROMEDIO GLOBAL ESPERADO |             |         |              |
|--------------------------|-------------|---------|--------------|
| A                        | B           | C       | D            |
| CLAN                     | ADHOCRÁTICA | MERCADO | JERARQUIZADA |
| 27,0                     | 22,5        | 24,0    | 26,0         |

Sin embargo, y a pesar de la tendencia hacia la cultura Clan, el resultado nos muestra un margen mínimo de variación hacia el tipo Jerarquizado, tipo cultural que a su vez según la percepción de los evaluados, determina el modelo cultural de GENSA S.A. De manera adicional observamos que con un valor inferior a los demás se presenta el tipo Adhocrático, evidenciando en su resultado que la organización es orientada por decisiones y esquemas más conservadores.

**Grafico 7**  
**Resultado Global Comparado**  
**Resultado Global /Resultado Esperado**



Se evidencia que no hay diferencias significativas entre el resultado global y el resultado esperado, notándose en el resultado esperado una tendencia equilibrada hacia todas las dimensiones propuestas, estacándose levemente hacia el estilo CLAN.

## 11. Conclusiones

Una vez obtenidos los resultados de la muestra seleccionada para el análisis, concluimos lo siguiente:

Se observa como tipo predominante en la cultura organizacional de GENSA S.A. el de tipo JERARQUIZADO, indicando que la organización se caracteriza por ser un lugar de trabajo altamente formalizado y estructurado, donde la actividad diaria está guiada por procedimientos y procesos bien definidos. Dentro de las metas estratégicas de este tipo de organización se controlan parámetros como la estabilidad y la eficiencia.

El liderazgo de la organización percibe un estilo Jerarquizado, dado por la estructura organizacional y los parámetros de control y seguimiento establecidos por el modelo de gestión.

Se observa una tendencia para algunos de los encuestados hacia el estilo MERCADO, mostrando la intención de la organización en direccionar a sus equipos hacia el crecimiento, desarrollo y cumplimiento de metas. Lo anterior como una consecuencia de su estructura formal, organizada y definida por políticas y procedimientos de acción claramente definidos.

Dado lo anterior se establece que la fuerza de la cultura está determinada sobre elementos propios del negocio, es decir, de una compañía orientada al cliente, bajo parámetros de normatividad y estándar definidos de una manera precisa y estricta.

Dentro del análisis de Tipo de cultura esperada, se observa que los cuatro tipos analizados conservan un balance en puntuación, por lo que enfatizar la intervención en el fortalecimiento desarrollo de un tipo específico no es posible. Si bien, al analizar la fuerza de la cultura, entendiendo fuerza como la *determinación a partir del número de puntos otorgados a un tipo específico de cultura, mientras más alto el promedio, más fuerte o dominante es la cultura en particular (Cameron y Quinn. 1999)*

Establecemos una demanda superior de estilo tipo Clan, no se marca una tendencia significativa que sugiera una intervención hacia este tipo.

Por lo tanto es importante reconocer que la propuesta de intervención esté fundamentada en el fortalecimiento de las cuatro tipologías de cultura, ya que éstas incluyen de manera integral los diferentes procesos organizacionales y sería muy pertinente para los cambios y ajustes que se están evidenciando en GENSA S.A. ESP

## **12. Propuesta de Intervención**

Después de analizar los resultados obtenidos a través de la encuesta, se propone un plan de acción relacionado directamente con la caracterización actual de GENSA en su cultura organizacional y aunque no hay un estilo predominante significativamente, hay una tendencia hacia el estilo Jerarquizado. De esta manera, en la propuesta de intervención se tendrá en cuenta el fortalecimiento de los diferentes tipos de cultura.

### 12.1. Objetivos de la propuesta

- Reconocer las características propias de la cultura organizacional de GENSA por parte de todos sus colaboradores con el fin de unificar criterios, entenderla, introyectarla y determinar sus actuaciones bajo una misma línea.
- Potenciar las fortalezas propias del estilo Jerarquizado y reconocer las fortalezas tanto del estilo Clan deseado como de los demás estilos de cultura, según el modelo, con el fin de alinearlos al Direccionamiento Estratégico.

Las iniciativas planteadas a continuación involucrarán diferentes áreas de la organización, especialmente la Alta Dirección, pues es desde allí desde donde se empiezan a fortalecer todos los procesos que tienen que ver con la cultura organizacional

Tabla 4. Descripción de la propuesta de intervención

#### PLANEACIÓN

| ACTIVIDAD  | RESPONSABLE   | FECHA |
|--|---|-------|
| 1. Conformación de Comité de trabajo   | Dirección administrativa de talento humano y tecnología y Dirección de Planeación - Presidencia | Mes 1 |
| 2. Revisión del Direccionamiento Estratégico y de los artefactos culturales de la organización.  | Comité de trabajo   | Mes 1 |
| 3. Establecimiento de plan de comunicaciones, en el boletín interno, cartelera, Al Corriente Radio, sobre las diferentes actividades que se irán realizando en el desarrollo de la propuesta | Unidad de Talento Humano - Comunicaciones   | Mes 1 |
| 4. Planear las reuniones con las diferentes áreas para los espacios “siempre contigo”  | Unidad de Talento Humano – áreas de la organización   | Mes 1 |
| 5. Estructuración del programa simbólico de Reconocimiento al Desempeño, estructuración de categorías de reconocimiento.   | Unidad de Talento Humano - Presidencia  | Mes 1 |

|  |   |       |
|--|---|-------|
| 6. Estructuración del programa<br>Liderando juntos, coordinación de espacios con las diferentes áreas. | Unidad de Talento Humano – áreas de la organización | Mes 1 |
|--|---|-------|

## EJECUCIÓN

| INICIATIVA  | OBJETIVO   | DESCRIPCIÓN  | FECHA           | RESPONSABLES  |
|---|--|--|-----------------|---|
| 1. Formalización y declaración de los artefactos culturales | Reconocer cada uno de los elementos que hacen parte de la cultura organizacional   | Identificar y crear los elementos como: políticas, procedimientos, símbolos, manuales, valores, etc y consolidarlos, documentar los que no se encuentren documentados y declararlos a toda la organización   | Mes 2           | Dirección Administrativa y de Logística                           |
| 2. La innovación como elemento diferenciador                | Fortalecer el valor de la innovación, declarado en el nuevo direccionamiento estratégico como un factor diferenciador de éxito | Apoyar y fortalecer el programa de innovación que la organización ha empezado a implementar con el área de Planeación. Desarrollar el Concurso Innovando Ando. Establecer y declarar las conductas innovadoras para cada uno de los colaboradores a través de un decálogo de conductas. Fortalecer el proyecto de Gestión del conocimiento incorporando la innovación como generadora de ventajas competitivas | Mes 2-<br>Mes 7 | Dirección Administrativa y de Logística – Dirección de Planeación |

|   |  |  |                  |   |
|---|--|--|------------------|---|
| 3. Espacios “siempre contigo” grupos primarios                                    | Reconocer la cultura organizacional en los diferentes espacios que tienen las áreas  | A través de reuniones estructuradas y bajo metodologías como la educación experiencial, promover todos los elementos de la cultura organizacional  | Mes 2 –<br>Mes 7 | Unidad de Talento Humano                                |
| 4. El reconocimiento como potenciador de la cultura organizacional                | Promover espacios de reconocimiento organizacional   | Con el fin de flexibilizar un poco el estilo jerarquizado, se propone el reconocimiento de los colaboradores de cualquier nivel a través de un programa simbólico estructurado                             | Mes 4            | Dirección Administrativa de Talento Humano y Tecnología |
| 5. Comunicación y participación en el plan estratégico (seguimiento a resultados) | Generar espacios de inclusión de los trabajadores que permitan su participación en la construcción de valor organizacional | Generar espacios de participación y comunicación de la estrategia organizacional que generen cohesión y adhesión a la estrategia   | Mes 2 –<br>Mes 7 | Unidad de Talento Humano                                |
| 6. Programa “Liderando Juntos”  | Generar espacios de discusión grupal para fortalecimiento de la cultura y de los valores organizacionales.                 | Identificación de líderes naturales por áreas de trabajo y generación de espacios de comunicación para tratamiento de iniciativas de fortalecimiento de cultura a través de una gestión basada en valores. | Mes 2 –<br>Mes 6 | Directores de áreas, Unidad de Talento Humano           |

## VERIFICACIÓN

| ACTIVIDAD  | RESPONSABLE              | FECHA                               |
|--|--------------------------|-------------------------------------|
| 1. Seguimiento al cronograma<br>Indicador: <b>Actividades programadas/actividades ejecutadas</b> | Unidad de Talento Humano | Permanente, desde la implementación |

|  |  |         |
|--|--|---------|
| <p>2. Constitución de actas en el Comité de Trabajo y seguimiento a los compromisos establecidos</p> <p>Indicador:<br/><b>Compromisos declarados/compromisos cumplidos</b></p>   | Comité de trabajo – Unidad de Talento Humano | Mensual |
| <p>3. Verificación aleatoria de la asimilación del conocimiento respecto a los artefactos culturales.</p> <p>Indicador:<br/><b>Número de colaboradores programados/número de colaboradores con asimilación de los elementos culturales</b></p>   |  | Mes 6   |
| <p>4. Incorporación de las conductas innovadoras en los diferentes procesos de la organización.</p> <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Planeación de actividades del programa</b></li> <li>- <b>Innovando ando/ejecución de actividades del programa.</b></li> <li>- <b>Número de iniciativas innovadoras que generan los colaboradores</b></li> <li>- <b>Número de colaboradores/número de colaboradores adscritos al programa</b></li> </ul> |  | Mes 7   |
| <p>5. Encuesta de satisfacción al programa de reconocimiento simbólico al desempeño</p> <p>Indicador: <b>Total colaboradores/total de colaboradores satisfechos con el programa</b></p>  | Unidad de Talento Humano                     | Mes 4   |
| <p>6. Aplicación de la encuesta de satisfacción laboral</p> <p><b>Meta: &gt; o igual a 85% del nivel de satisfacción de los colaboradores</b></p> <p>Esta meta se identifica a partir de la línea base de los anteriores estudios de satisfacción laboral que se han llevado a cabo en la organización.</p>  | Unidad de Talento Humano                     | Mes 7   |

## ACTUACIÓN Y AJUSTE

| ACTIVIDAD  | RESPONSABLE                                       | FECHA     |
|--|---|-----------|
| <p>1. Actualizar los documentos necesarios y publicar los que sean pertinentes referentes a la declaración de artefactos culturales en la organización</p> | Unidad de Talento Humano. Dirección de planeación | Mes 7     |
| <p>2. Realizar proceso de</p>  | Comité de trabajo – Unidad de Talento             | Bimestral |

|  |                            |       |
|--|----------------------------|-------|
| reinducción a toda la organización, después de los espacios “liderando juntos”   | Humano                     |       |
| 3. De acuerdo a los resultados de la encuesta de satisfacción laboral generar un plan de acción para hacer énfasis en las variables que resulten más bajas | Unidad de Talento Humano - | Mes 7 |
| 4. Documentar todas las acciones correctivas que se deriven del proceso, hacer su respectivo análisis de causas para tomar las medidas que sea necesario.  | Unidad de Talento Humano – | Mes 7 |

### 13. Presupuesto

Tabla 5 presupuesto

| INICIATIVA  | RECURSO                         | CANTIDAD | RUBRO                    | COSTO         |
|---|---------------------------------|----------|--------------------------|---------------|
| 1. Formalización y declaración de los artefactos culturales | Intranet                        |          |                          | \$ -          |
|   | Carteleros para todas las sedes | 7        | Impresos y publicaciones | \$ 20.000,00  |
|   | Revista “Al Corriente”          | 210      | Impresos y publicaciones | \$ 315.000,00 |
|   | Video beam                      | 1        |                          | \$ -          |
|   | Sala de capacitaciones          | 1        |                          | \$ -          |

| INICIATIVA  | RECURSO                                 | CANTIDAD | RUBRO                             | COSTO           |
|---|---|----------|-----------------------------------|-----------------|
| 2. La innovación como elemento diferenciador                                      | Intranet                                |          |                                   | \$ -            |
|   | Carteleras                              | 7        | Impresos y publicaciones          | \$ 20.000,00    |
|   | Sala de capacitación.                   | 1        |                                   |                 |
|   | Plegables.                              | 210      | Impresos y publicaciones          | \$ 500.000,00   |
|   | Refrigerio para lanzamiento del evento. | 150      | Impresos y publicaciones          | \$ 750.000,00   |
|   | Sala de capacitaciones                  | 1        | Capacitación                      | \$ -            |
|   | Video beam                              | 1        |                                   | \$ -            |
|   | Premios para los proyectos elegidos     | 6        | Otros gastos (Dir. De Planeación) | \$ 6.000.000,00 |
| INICIATIVA  | RECURSO                                 | CANTIDAD | RUBRO                             | COSTO           |
| 3. Espacios “siempre contigo” grupos primarios                                    | Sala de capacitación                    | 1        |                                   | \$ -            |
|   | Video beam                              | 1        |                                   | \$ -            |
|   | fotocopias                              | 210      | Materiales y Suministros          | \$ 10.000,00    |
| INICIATIVA  | RECURSO                                 | CANTIDAD | RUBRO                             | COSTO           |
| 4. El reconocimiento como potenciador de la cultura organizacional                | Intranet                                |          |                                   | \$ -            |
|   | Invitaciones                            | 150      | Impresos y public.                | \$ 200.000,00   |
|   | Estatuillas simbólicas                  | 30       | Materiales y suministros          | \$ 300.000,00   |
|   | Alquiler de sitio para el evento        |          | Capacitación                      | \$ 1.000.000,00 |
|   | Refrigerio                              | 150      | Bienestar                         | \$ 1.200.000,00 |
|   | Video Beam                              | 1        |                                   | \$ -            |
|   | Carteleras                              | 7        | Impresos y publicaciones          | \$ 20.000,00    |
| INICIATIVA  | RECURSO                                 | CANTIDAD | RUBRO                             | COSTO           |
| 5. Comunicación y participación en el plan estratégico (seguimiento a resultados) | Intranet                                |          |                                   | \$ -            |
|   | Carteleras                              | 7        | Impresos y publicaciones          | \$ 20.000,00    |
|   | Al corriente Radio                      |          |                                   | \$ -            |

| INICIATIVA                        | RECURSO  | CANTIDAD | RUBRO        | COSTO                   |
|-----------------------------------|--|----------|--------------|-------------------------|
| 6. Programa<br>"Liderando Juntos" | Video beam                                     |          |              | \$<br>-                 |
|                                   | Sala de<br>capacitaciones                      |          |              | \$<br>-                 |
|                                   | Refrigerio para<br>cada encuentro<br>con áreas | 150      | Capacitación | \$<br>750.000,00        |
| <b>TOTAL<br/>PRESUPUESTO</b>      |  |          |              | <b>\$ 11.105.000,00</b> |

## 14. Cronograma

Tabla 6 Cronograma

| PLANEACIÓN |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
|------------|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|
| ACTIVIDAD  | JUNIO |   |   |   | JULIO |   |   |   | AGOSTO |   |   |   | SEPTIEMBRE |   |   |   | OCTUBRE |   |   |   | NOVIEMBRE |   |   |   | DICIEMBRE |   |   |   |
|            | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 |
| 1          |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 2          |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 3          |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 4          |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 5          |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 6          |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |

| EJECUCIÓN |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
|-----------|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|
| ACTIVIDAD | JUNIO |   |   |   | JULIO |   |   |   | AGOSTO |   |   |   | SEPTIEMBRE |   |   |   | OCTUBRE |   |   |   | NOVIEMBRE |   |   |   | DICIEMBRE |   |   |   |
|           | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 |
| 1         |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 2         |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 3         |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 4         |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 5         |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 6         |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |

| VERIFICACIÓN |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
|--------------|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|
| ACTIVIDAD    | JUNIO |   |   |   | JULIO |   |   |   | AGOSTO |   |   |   | SEPTIEMBRE |   |   |   | OCTUBRE |   |   |   | NOVIEMBRE |   |   |   | DICIEMBRE |   |   |   |
|              | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 |
| 1            |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 2            |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 3            |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 4            |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |



## Electrónicos

Alcócer Cisneros Sonia & Vera La Torre José Luis. Acerca de la cultura Organizacional<http://www.fcctp.usmp.edu.pe>

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica.<http://www.redalyc.org/pdf/290/29011523003.pdf>

Rodríguez y Latorre. Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena. *Revista de la Construcción*, vol 10 (N° 3) pag 64-74. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/rconst/v10n3/art07.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1

| NUMERO 1    | INVESTIGACIÓN   |
|-------------|---|
| TÍTULO      | La cultura y clima. Su influencia en la eficacia de la organización: Ciclo básico de la facultad de ciencias médicas  |
| OBJETIVOS   | Establecer el diagnóstico de la cultura y el clima organizacional del área básica y los procesos que la integran apoyándose en una metodología para evaluar.  |
| METODOLOGÍA | <p>Se trabajó en con una comisión de expertos compuesta por profesores de experiencias, titulares, auxiliares y master. Se analizaron los instrumentos a aplicar, realizándose un pilotaje de los mismos, evaluados por estos profesores que permitió su validación.</p> <p>Se tomó como modelo en el diagnóstico de cultura una adaptación del método clínico de Schein. Se aplicaro 21 instrumentos a 30 profesores del área básica (vicedecana, jefe de departamentos, docentes y profesores pricipales de las asignaturas) que conformaron el universo del estudio.</p> <p>Se realizaron actividades grupales e individuales.</p> |

|            |   |
|------------|---|
|            | Se utilizó como método estadístico el análisis porcentual y los indicadores característicos de algunos instrumentos aplicados.  |
| RESULTADOS | <p>En el estudio de la cultura organizacional a nivel del área básica los resultados obtenidos de acuerdo a la actitud directiva del equipo de dirección es la dificultad en el proceso de comunicación, sencillez, integración y compromiso con la calidad.</p> <p>Se constató dificultades en el liderazgo y en la aplicación de una dirección participativa. Al analizar la percepción del poder el área básica se caracteriza por el poder de premiación, es decir, el grupo gusta de que se le reconozca la labor realizada.</p> <p>Basados en el estudio de los valores compartidos, y los que más aceptó el área estudiada, se considera la clasificación de la cultura fundamentalmente a aquella inducida por la evolución organizacional, siendo la cultura reactiva la más representativa.</p> <p>El clima organizacional del área básica, de acuerdo a los instrumentos aplicados, lo clasificamos de paternalista.</p> |

| NUMERO 2    | INVESTIGACIÓN  |
|-------------|--|
| TÍTULO      | Diagnóstico Organizacional estudio de caso de una organización policial  |
| OBJETIVOS   | Analizar a través de una metodología diagnóstica la valoración de la organización en cuanto al cumplimiento de sus funciones y misiones.   |
| METODOLOGÍA | Estudio de caso por medio de la revisión de la normatividad, reuniones con la comunidad, estudios comparativos de estructuras organizacionales.  |
| RESULTADOS  | <p>Se halló un perfil organizacional que pone de manifiesto la complejidad de la cultura y el impacto que tiene dentro de un sistema que ambiciona ser normal</p> <p>Se necesita una urgente revisión de la normatividad en cuanto a misiones y funciones que resultan inadecuadas y desactualizadas</p> <p>Se detectó una verdadera cultura al interior de la organización policial vinculada a los grupos que poseen sus intereses y valores propios, lo que obliga a reflexionar en que se van construyendo los modelos mentales que respaldan este tipo de cultura organizacional.</p> |

| NUMERO 3 | INVESTIGACIÓN |
|----------|---------------|
|----------|---------------|

|             |  |
|-------------|--|
| TÍTULO      | Estudio de Cultura organizacional en el Hospital San Jorge ESE de Pereira personal de planta   |
| OBJETIVOS   | Formular una propuesta de desarrollo organizacional en el hospital universitario San Jorge a partir de los resultados obtenidos con el estudio de su cultura actual.<br>Identificar la cultura organizacional existente actualmente el Hospital San Jorge de la ciudad de Pereira.<br>Formular estrategias de intervención adecuadas para el desarrollo de la organización según los resultados obtenidos. |
| METODOLOGÍA | Investigación de desarrollo experimental estudio descriptivo.<br>Entrevistas personales de carácter estructurado.<br>Cuestionarios<br>Observaciones<br>Reunión de grupo focales  |
| RESULTADOS  | La identidad se encuentra fortalecida en la gran mayoría de trabajadores.<br>Indicadores como liderazgo y satisfacción personal frente a la motivación y negociación es de gran satisfacción   |

## ANEXO 2


**CUESTIONARIO PARA LA DETERMINACIÓN DEL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

| AREA | TIPO DE CARGO | EDAD | SEXO | ANTIGÜEDAD |
|------|---------------|------|------|------------|
|      |               |      |      |            |

Cada uno de los 6 ítems contiene 4 descripciones de la organización, distribuya 100 puntos entre las cuatro sentencias, dependiendo del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de GENSA S.A., así mismo en la columna contigua califique según lo en su concepto sería lo ideal o deseado. la sumatoria de a,b,c,d debe totalizar **100 puntos**

| 1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES |   | ACTUAL | DESEADO |
|-------------------------------|---|--------|---------|
| 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 resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí                           |        |         |
| D                             | La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.   |        |         |
| <b>TOTAL</b>                  |   | 100    | 100     |
| 2. LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN |   | ACTUAL | DESEADO |
| A                             | El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar, enseñar a sus miembros   |        |         |
| B                             | El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos                       |        |         |
| C                             | El liderazgo en la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de resultados.  |        |         |
| D                             | El liderazgo en la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.  |        |         |
| <b>TOTAL</b>                  |   | 100    | 100     |
| 3. ESTILO GERENCIAL           |   | ACTUAL | DESEADO |
| A                             | El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación  |        |         |
| B                             | El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.   |        |         |
| C                             | El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias  |        |         |
| D                             | El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y estabilidad en las relaciones humanas.                              |        |         |
| <b>TOTAL</b>                  |   | 100    | 100     |
| 4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN   |   | ACTUAL | DESEADO |
| A                             | Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.   |        |         |
| B                             | Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo.  |        |         |
| C                             | Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.  |        |         |
| D                             | Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización es marcha es lo importante   |        |         |
| <b>TOTAL</b>                  |   | 100    | 100     |
| 5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO        |   | ACTUAL | DESEADO |
| A                             | La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.  |        |         |
| B                             | La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.                             |        |         |
| C                             | La organización enfatiza en hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.   |        |         |
| D                             | La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.                              |        |         |
| <b>TOTAL</b>                  |   | 100    | 100     |
| 6. CRITERIO DE ÉXITO          |   | ACTUAL | DESEADO |
| A                             | La organización define éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo de equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas. |        |         |
| B                             | La organización define el éxito sobre la base de la innovación de un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.                        |        |         |
| C                             | La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.                           |        |         |
| D                             | La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.  |        |         |
| <b>TOTAL</b>                  |   | 100    | 100     |

FUENTE: Traducido y adaptado del inglés de: "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework" (Cameron & Quinn, 1999)

**ANEXO 3**

# Dimensiones

| ARE   | TIPO DE CARGO         | ESD                   | SEI      | ANTIGÜEDAD     | 1. CONACIENSIAS DOMINANTES |    |    |    | 2. LENGUAJES DE LA ORGANIZACIÓN |    |    |    | 3. ESTILO GERENCIAL |    |    |    | 4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN |    |    |    | 5. ENFASIS EN LA TERCERA |    |    |    | 6. CONTENIDO DEL TEXTO |    |    |    |    |
|-------|-----------------------|-----------------------|----------|----------------|----------------------------|----|----|----|---------------------------------|----|----|----|---------------------|----|----|----|-----------------------------|----|----|----|--------------------------|----|----|----|------------------------|----|----|----|----|
|       |                       |                       |          |                | 1a                         | 2a | 3a | 4a | 2a                              | 2b | 2c | 2d | 3a                  | 3b | 3c | 3d | 4a                          | 4b | 4c | 4d | 5a                       | 5b | 5c | 5d | 6a                     | 6b | 6c | 6d |    |
| FINAN | DIRECTIVO GERENTE     | 26-36                 | F        | 1-3 años       | 20                         | 20 | 30 | 30 | 20                              | 10 | 40 | 30 | 30                  | 10 | 30 | 30 | 10                          | 10 | 40 | 40 | 15                       | 15 | 40 | 30 | 30                     | 10 | 10 | 30 |    |
| FINAN | ASISTENCIAL TÉCNICO   | 37-47                 | F        | 4-7 años       | 25                         | 25 | 25 | 25 | 20                              | 20 | 30 | 30 | 20                  | 30 | 30 | 20 | 25                          | 25 | 25 | 25 | 25                       | 25 | 25 | 25 | 20                     | 20 | 20 | 30 |    |
| FINAN | ANALISTA              | 37-47                 | M        | 4-7 años       | 25                         | 20 | 30 | 25 | 25                              | 25 | 25 | 25 | 25                  | 25 | 25 | 25 | 25                          | 15 | 25 | 25 | 25                       | 25 | 25 | 25 | 25                     | 15 | 25 | 35 |    |
| DAL   | ANALISTA              | 26-36                 | M        | 4-7 años       | 40                         | 10 | 10 | 40 | 30                              | 20 | 30 | 20 | 20                  | 25 | 15 | 30 | 15                          | 10 | 25 | 50 | 15                       | 25 | 20 | 30 | 10                     | 30 | 35 | 25 |    |
| DAL   | ANALISTA              | 37-47                 | F        | 4-7 años       | 40                         | 20 | 15 | 25 | 25                              | 25 | 25 | 25 | 30                  | 20 | 25 | 25 | 25                          | 20 | 25 | 30 | 25                       | 30 | 25 | 20 | 25                     | 25 | 20 | 30 |    |
| DAL   | ANALISTA              | 37-47                 | M        | 7 y mas años   | 15                         | 15 | 24 | 20 | 15                              | 15 | 15 | 15 | 20                  | 25 | 15 | 15 | 10                          | 25 | 20 | 15 | 15                       | 25 | 25 | 20 | 15                     | 15 | 25 | 25 |    |
| FINAN | ANALISTA              | 37-47                 | F        | 7 y mas años   | 40                         | 20 | 20 | 20 | 30                              | 10 | 20 | 50 | 50                  | 25 | 15 | 10 | 40                          | 30 | 20 | 15 | 25                       | 20 | 25 | 30 | 20                     | 20 | 20 | 30 |    |
| DAL   | LIDER                 | 26-36                 | F        | 4-7 años       | 35                         | 15 | 15 | 35 | 15                              | 10 | 45 | 30 | 25                  | 25 | 25 | 25 | 15                          | 15 | 15 | 35 | 35                       | 25 | 25 | 20 | 30                     | 25 | 10 | 25 | 40 |
| G NG  | PROFESIONAL INGENIERO | 26-36                 | M        | 4-7 años       | 40                         | 15 | 20 | 25 | 25                              | 25 | 25 | 25 | 25                  | 25 | 25 | 25 | 15                          | 25 | 25 | 30 | 25                       | 25 | 20 | 30 | 30                     | 10 | 25 | 35 |    |
| D     | COORDINATIVO GERENTE  | 26-36                 | M        | 7 y mas años   | 0                          | 0  | 30 | 70 | 20                              | 0  | 30 | 50 | 50                  | 30 | 20 | 0  | 40                          | 0  | 40 | 30 | 0                        | 40 | 30 | 0  | 0                      | 0  | 70 | 70 |    |
| G NG  | ASISTENCIAL TÉCNICO   | 47 y m.F              | F        | 7 y mas años   | 30                         | 30 | 20 | 20 | 25                              | 25 | 30 | 20 | 30                  | 20 | 30 | 20 | 20                          | 30 | 25 | 20 | 20                       | 25 | 20 | 25 | 20                     | 20 | 30 | 30 | 30 |
| DAL   | LIDER                 | 47 y m.M              | F        | 7 y mas años   | 15                         | 20 | 30 | 35 | 15                              | 25 | 30 | 30 | 25                  | 30 | 30 | 15 | 15                          | 25 | 30 | 30 | 15                       | 25 | 35 | 25 | 15                     | 25 | 30 | 30 |    |
| D     | PLA                   | DIRECTIVO GERENTE     | 47 y m.M | 4-7 años       | 25                         | 15 | 22 | 21 | 21                              | 15 | 23 | 20 | 40                  | 10 | 20 | 20 | 25                          | 20 | 25 | 10 | 15                       | 15 | 22 | 17 | 25                     | 10 | 10 | 15 |    |
| G NG  | PROFESIONAL INGENIERO | 26-36                 | F        | 1-3 años       | 30                         | 20 | 25 | 25 | 25                              | 25 | 25 | 30 | 20                  | 25 | 25 | 25 | 25                          | 25 | 25 | 25 | 25                       | 25 | 25 | 25 | 40                     | 30 | 0  | 30 |    |
| G NG  | PROFESIONAL INGENIERO | 37-47                 | M        | 4-7 años       | 25                         | 20 | 30 | 25 | 25                              | 20 | 30 | 25 | 25                  | 25 | 25 | 25 | 30                          | 20 | 25 | 25 | 25                       | 25 | 25 | 25 | 30                     | 20 | 30 | 20 |    |
| D     | PLA                   | PROFESIONAL INGENIERO | 37-47    | F              | 7 y mas años               | 70 | 10 | 15 | 5                               | 30 | 15 | 25 | 30                  | 10 | 15 | 40 | 10                          | 20 | 0  | 15 | 60                       | 20 | 10 | 30 | 40                     | 15 | 5  | 15 | 55 |
| G NG  | LIDER                 | 47 y m.M              | F        | 7 y mas años   | 25                         | 15 | 30 | 30 | 15                              | 15 | 40 | 30 | 25                  | 30 | 30 | 15 | 20                          | 30 | 30 | 20 | 20                       | 20 | 30 | 30 | 30                     | 20 | 20 | 30 |    |
| G NG  | PROFESIONAL INGENIERO | 47 y m.M              | F        | 7 y mas años   | 20                         | 20 | 30 | 30 | 10                              | 10 | 30 | 50 | 10                  | 50 | 30 | 20 | 15                          | 15 | 30 | 40 | 20                       | 20 | 20 | 30 | 10                     | 20 | 20 | 50 |    |
| GRE   | ASISTENCIAL TÉCNICO   | 37-47                 | F        | 7 y mas años   | 20                         | 10 | 10 | 40 | 10                              | 10 | 30 | 50 | 30                  | 0  | 30 | 40 | 10                          | 10 | 10 | 70 | 15                       | 10 | 10 | 55 | 50                     | 10 | 10 | 30 |    |
| DAMB  | PROFESIONAL INGENIERO | 14 y m.F              | M        | Menos de 1 año | 25                         | 25 | 30 | 15 | 15                              | 20 | 20 | 30 | 25                  | 20 | 20 | 19 | 20                          | 11 | 20 | 25 | 20                       | 25 | 25 | 30 | 20                     | 15 | 20 |    |    |
| DAL   | ASISTENCIAL TÉCNICO   | 18-25                 | M        | 1-3 años       | 30                         | 10 | 30 | 30 | 15                              | 25 | 35 | 25 | 25                  | 10 | 35 | 30 | 30                          | 10 | 30 | 30 | 30                       | 20 | 30 | 30 | 40                     | 20 | 15 | 25 |    |
| FINAN | PROFESIONAL INGENIERO | 26-36                 | F        | 4-7 años       | 0                          | 10 | 40 | 50 | 20                              | 10 | 40 | 30 | 50                  | 0  | 0  | 50 | 0                           | 0  | 50 | 50 | 25                       | 25 | 25 | 25 | 50                     | 0  | 0  | 50 |    |
| GRE   | LIDER                 | 37-47                 | M        | 7 y mas años   | 18                         | 24 | 20 | 30 | 27                              | 15 | 27 | 31 | 34                  | 15 | 33 | 18 | 18                          | 25 | 27 | 30 | 23                       | 23 | 30 | 24 | 30                     | 15 | 25 | 30 |    |
| DAMB  | PROFESIONAL INGENIERO | 26-36                 | M        | Menos de 1 año | 30                         | 10 | 30 | 30 | 25                              | 25 | 25 | 25 | 30                  | 5  | 35 | 30 | 25                          | 25 | 25 | 25 | 25                       | 25 | 25 | 25 | 30                     | 20 | 10 | 40 |    |
| DAMB  | PROFESIONAL INGENIERO | 26-36                 | F        | Menos de 1 año | 30                         | 20 | 30 | 20 | 30                              | 20 | 30 | 20 | 20                  | 20 | 30 | 30 | 15                          | 15 | 30 | 40 | 20                       | 20 | 20 | 30 | 30                     | 20 | 10 | 20 | 50 |
| GRE   | ASISTENCIAL TÉCNICO   | 37-47                 | F        | 1-3 años       | 30                         | 20 | 30 | 20 | 30                              | 15 | 20 | 35 | 30                  | 30 | 20 | 25 | 15                          | 10 | 40 | 30 | 20                       | 30 | 25 | 25 | 20                     | 20 | 25 | 15 | 40 |
| GRE   | PROFESIONAL INGENIERO | 26-36                 | M        | 1-3 años       | 15                         | 30 | 25 | 30 | 25                              | 25 | 25 | 25 | 25                  | 25 | 20 | 20 | 25                          | 30 | 30 | 15 | 30                       | 25 | 30 | 15 | 25                     | 25 | 30 | 20 |    |
| D     | CON                   | PROFESIONAL INGENIERO | 37-47    | F              | 7 y mas años               | 30 | 20 | 30 | 25                              | 30 | 20 | 30 | 20                  | 30 | 20 | 20 | 50                          | 20 | 30 | 30 | 20                       | 30 | 20 | 20 | 30                     | 10 | 10 | 30 | 30 |
| D     | CON                   | PROFESIONAL INGENIERO | 37-47    | F              | 25                         | 30 | 25 | 20 | 25                              | 20 | 30 | 25 | 20                  | 20 | 20 | 25 | 25                          | 25 | 25 | 25 | 25                       | 25 | 25 | 30 | 30                     | 25 | 25 | 30 | 25 |
| D     | CON                   | PROFESIONAL INGENIERO | 26-36    | F              | 1-3 años                   | 20 | 30 | 30 | 20                              | 20 | 25 | 30 | 25                  | 15 | 35 | 25 | 25                          | 20 | 30 | 25 | 20                       | 15 | 20 | 30 | 30                     | 20 | 30 | 30 | 20 |
| DAL   | ANALISTA              | 26-36                 | F        | 4-7 años       | 30                         | 30 | 15 | 30 | 20                              | 10 | 30 | 40 | 30                  | 20 | 10 | 10 | 40                          | 40 | 20 | 30 | 10                       | 40 | 30 | 10 | 40                     | 30 | 10 | 20 | 40 |
| DAMB  | ASISTENCIAL TÉCNICO   | 26-36                 | F        | 1-3 años       | 20                         | 20 | 10 | 50 | 20                              | 0  | 40 | 40 | 10                  | 15 | 15 | 60 | 15                          | 30 | 40 | 15 | 30                       | 10 | 20 | 40 | 15                     | 10 | 35 | 40 |    |
| DAMB  | PROFESIONAL INGENIERO | 37-47                 | F        | 1-3 años       | 40                         | 20 | 20 | 25 | 25                              | 15 | 20 | 0  | 0                   | 0  | 0  | 0  | 0                           | 0  | 0  | 0  | 0                        | 0  | 0  | 0  | 40                     | 20 | 10 | 40 | 30 |
| DAL   | ASISTENCIAL TÉCNICO   | 37-47                 | F        | 4-7 años       | 0                          | 20 | 35 | 45 | 10                              | 15 | 25 | 50 | 30                  | 0  | 30 | 20 | 20                          | 10 | 10 | 50 | 25                       | 25 | 25 | 25 | 50                     | 0  | 0  | 0  |    |



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
ACTA DE SUSTENTACION DE TRABAJO DE GRADO  
No. 029

**ASISTENTES**

Presidente de la sesión:

**JAIRO ZULUAGA SOTO**

Egresadas:

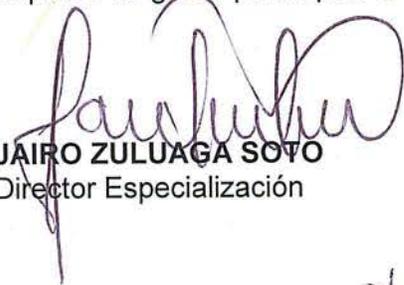
**CAROLINA MARIA JARAMILLO SALAZAR  
NATALIA ANDREA PEREZ MARIN**

Jurados de sustentación:

**TATIANA ALEJANDRA MORALES HERNANDEZ  
HÉCTOR MAURICIO SERNA GÓMEZ**

El jueves 16 de abril de 2015 a las 5:00 p.m. en el aula 315, se llevó a cabo la sustentación del trabajo de grado elaborado por las egresadas de la XII Cohorte de la Especialización en Gerencia del Talento Humano, **CAROLINA MARIA JARAMILLO SALAZAR y NATALIA ANDREA PEREZ MARIN**, denominado "CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE GENSA SA ESP DE LA SEDE MANIZALES".

Luego de la presentación realizada por las egresadas, de la interrogación y discusiones pertinentes, los jurados decidieron **APROBAR** el trabajo presentado y sustentado, como requisito de grado para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano.



**JAIRO ZULUAGA SOTO**  
Director Especialización



**TATIANA ALEJANDRA MORALES HERNANDEZ**  
Equipo de Investigación



**HÉCTOR MAURICIO SERNA GÓMEZ**  
Equipo de Investigación

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Carrera 9 N° 19-03  
PBX: (57) (6) 887 9680 - Fax: (57) (6) 884 1443  
MANIZALES, COLOMBIA

[www.umanizales.edu.co](http://www.umanizales.edu.co)