



PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DE CULTURA ORGANIZACIONAL
PARA EMPRESA DICEL S.A E.S.P.

Autora
Floresmila Silva Moreno

Universidad Santiago de Cali
Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales
Maestría en dirección empresarial
Santiago de Cali, Valle
Noviembre 2019



PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DE CULTURA ORGANIZACIONAL
PARA EMPRESA DICEL S.A E.S.P.

Autora
Floresmila Silva Moreno

Línea de investigación: Desarrollo empresarial y Competitividad

Director de tesis
José Luis Duque Ceballos

Universidad Santiago de Cali
Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales
Maestría en dirección empresarial
Santiago de Cali, Valle
Noviembre 2019

Nota de Aceptación

Director del jurado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

Dedico este trabajo primero a Dios, quien permitió que este aquí en este preciso momento cumpliendo con una meta más en mi vida personal y profesional, a mis padres que siempre han creído en mí y han estado para darme todo el apoyo incondicional, a mis hijos Valeria y Miguel Ángel, quienes con su sola existencia me han incentivado a superarme día a día para ser su heroína, su madre y su padre, siendo este un logro y ejemplo a seguir para ellos.

A mis familiares y amigos que siempre han creído en mí y me han acompañado en cada peldaño de mi camino, quienes con su apoyo han sido parte de este maravilloso proceso.

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad por brindarme los conocimientos para llegar hasta aquí, a mis compañeros que a través del trabajo en equipo en el aula de clase se logró un aprendizaje más efectivo que hoy me llevan a ser más competitiva profesionalmente y mejor persona, a mis docentes que lograron que a través de sus conocimientos lograra alcanzar mi objetivo de ser un maestrante, a mi asesor José Luis Duque que con su apoyo y dedicación me han guiado para lograr esta investigación.

Tabla de Contenido

RESUMEN

<i>Introducción</i>	12
1. Justificación	13
2. Antecedentes	14
3. El Problema de Investigación	18
3.1 Planteamiento del Problema	18
3.2 Formulación del Problema	19
4. Objetivos	20
4.1 Objetivo General	20
4.2 Objetivo Especifico	20
5. Marco de Referencia	21
5.1 Marco Teórico	21
5.1.1 Control de Procesos Administrativos.....	21
5.1.2 Control interno como influye en la cultura organizacional dentro de una entidad pública.....	24
5.1.3 Cultura organizacional.	25
5.1.4 Aproximación de la cultura organizacional.	26
5.1.5 Cambios organizacionales desde la cultura organizacional.	28
5.1.6 Función de la cultura organizacional en la empresa.	29
5.1.7 Modelo de análisis de la cultura organizacional de Zapata (2004).	31
5.1.8 Importancia de la motivación en la cultura organizacional.....	37
5.2 Marco Conceptual	40
5.2.1 Plan de mejoramiento.....	40
5.2.2 Control interno.	40
5.2.3 Organización.	40
5.2.4 Clima Organizacional.....	40
5.2.1 Liderazgo: influencia en el cultura organizacional.	41
5.2.2 Motivación.	42
5.2.3 Comunicación organizacional.....	42
5.2.4 Liderazgo.....	42
5.2.5 Cultura organizacional.	43
5.3 Marco Contextual	43
5.3.1 Reseña histórica.....	43

5.3.2	¿Quién es la distribuidora y comercializadora de energía eléctrica DICEL S.A. E.S.P.?	44
5.3.3	Orientación estratégica.	45
5.4	Marco Legal.....	47
5.4.1	Leyes 142 De 1994 (Ley De Servicios Públicos Domiciliarios) Y 143 De 1994 (Ley Eléctrica).....	47
6.	Metodología de la Investigación	48
6.1	Diseño Metodológico.....	48
6.1.1	Método de Investigación.	49
6.2	Fuentes y Técnicas de Recolección de Información.....	49
6.2.1	Fuentes primarias.	49
6.2.2	Fuente secundaria.	55
7.	Resultados de la Investigación.....	56
7.1	Realizar un diagnóstico de la cultura organizacional a través de métodos cualitativos.....	56
7.1.1	Interpretación de la entrevista – Focus Group.	56
7.1.2	Análisis del Focus Group.	59
7.2	Identificar la percepción de los trabajadores respecto a la cultura de la organización.	60
7.2.1	Hallazgos de encuesta.	60
7.2.2	Análisis de la encuesta.	69
7.3	Proponer un Plan de Mejoramiento de Cultura Organizacional desde el Área de Control Interno	71
8.	Conclusiones.....	80
9.	Recomendaciones	82
10.	Anexos.....	83
11.	Bibliografía.....	88

Figuras

<i>Figura 1 Ciclo PHVA</i>	22
<i>Figura 2 Ciclo PHVA para Mejoras</i>	22
<i>Figura 3 Comparativo de Control de procesos administrativos</i>	23
<i>Figura 4 Función de la cultura organizacional</i>	30
<i>Figura 5 Pirámide de necesidades de Maslow</i>	39

Tablas

<i>Tabla 1 Cambio paradigmático de la cultura organizacional</i>	27
<i>Tabla 2 Interrogantes de estructura y organización</i>	51
<i>Tabla 3 interrogantes de imagen corporativa</i>	51
<i>Tabla 4 Interrogantes de Condiciones ambientales</i>	51
<i>Tabla 5 Interrogantes de desarrollo personal y profesional</i>	53
<i>Tabla 6 Interrogantes de participación</i>	53
<i>Tabla 7 Interrogantes de liderazgo</i>	54
<i>Tabla 8 Interrogantes de Carga laboral</i>	54
<i>Tabla 9 Interrogantes de Relaciones interpersonales</i>	55
<i>Tabla 10 Interrogantes de motivación</i>	55
<i>Tabla 11 Constructor de entrevista a empleados de la empresa DICEL S.A E.S.P</i>	50
<i>Tabla 12 Conocimiento de la organización y estructura empresarial de DICEL S.A. - E.P.S</i>	60
<i>Tabla 13 Conocimiento de la imagen corporativa</i>	61
<i>Tabla 14 Condiciones ambientales de los colaboradores</i>	62
<i>Tabla 15 Conocimiento de la información empresarial</i>	63
<i>Tabla 16 Desempeño laboral basado en el desarrollo personal y profesional</i>	64
<i>Tabla 17 Participación empresarial</i>	65
<i>Tabla 18 Percepción de liderazgo del jefe</i>	66
<i>Tabla 19 Percepción de la estabilidad laboral</i>	66
<i>Tabla 20 Perspectiva frente a la carga laboral</i>	67
<i>Tabla 21 Percepción de las relaciones interpersonales</i>	68

<i>Tabla 22 Percepción de motivación empresarial.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 23 Análisis del Focus Gruop.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 24 Plan de mejoramiento de las dimensiones: identificación e historia de la organización, El entorno y la sociedad, Proyecto de empresa e identidad organizacional</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 25 Plan de mejoramiento de la dimensión del habla, la lengua y el lenguaje.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 26 Plan de mejoramiento de la dimensión de Sistemas de Producción de bienes materiales</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 27 Plan de mejoramiento de la dimensión Sistema de Producción de bienes inmateriales</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 28 Plan de mejoramiento de las dimensiones de Sistema de Producción de bienes sociales, Relaciones interpersonales, Subculturas.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 29 Plan de mejoramiento de dimensión de Liderazgo y estilo de dirección.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 30 Matriz de actividades para mejorar la cultura organizacional.....</i>	<i>76</i>

Resumen

Con la presente investigación se busca realizar un plan de mejora de cultura organizacional para empresa DICEL S.A E.S. P, partiendo de estudios éxitos aplicados en empresas para tener una cultura organizacional que conlleve al cumplimiento y autoevaluación constante, desarrollando trazabilidad de cumplimiento de los objetivos alcanzar, con el objeto de obtener la sostenibilidad empresarial y la generación de empoderamiento y sentido de pertenecía de los colaboradores.

Se realizó un diagnóstico desde la parte interna de la empresa evidenciando los factores que permitieron realizar el plan de mejoramiento de la cultura organizacional, generando así un cambio positivo para la empresa donde se realizó la investigación, partiendo desde el compromiso gerencial y los cambios organizacionales que se deben realizar para poder llegar a una empresa de resultados con personal enfocado al liderazgo, la motivación y comunicación asertiva.

Palabra clave: Cultura organizacional, empoderamiento, sostenibilidad.

Abstract

This research seeks to realize a plan to improve organizational culture for company DICELE.PS, starting from successful studies applied in companies to have an organizational culture that leads to compliance and constant self-assessment, developing traceability of the objectives achieve, in order to achieve business sustainability and the generation of empowerment and sense of belonging to the collaborators.

Like, a diagnosis was made from the inside of the company showing the factors that allowed the improvement plan to be carried out organizational culture, thus generating a positive change for the company where the research was carried out, based on management commitment and organizational changes that must be made in order to reach a results company with staff focused on leadership, motivation and assertive communication.

Keyword: Organizational culture, empowerment, sustainability.

Introducción

Las empresas hoy en día buscan alcanzar sus objetivos trazados en su planeación estratégica, generando tácticas para el cumplimiento del mismo, por tal, para el logro de estos se debe realizar constantemente un seguimiento y una autoevaluación para medir la efectividad empresarial. Si bien es cierto, dentro de la organización se debe realizar el control de las actividades, procedimientos y procesos, con el fin de realizar un seguimiento al desarrollo de las estrategias, permitiendo visualizar los hallazgos para que sean corregidos a través de un plan de mejoramiento continuo con el propósito de perfeccionar y no reincidir en los retrasos presentados en los procesos para el adecuado desempeño de sus colaboradores, cumpliendo con las tareas de forma óptima para el logro de los objetivos y sostenibilidad empresarial.

De acuerdo a lo anterior, si dentro de una empresa se cuenta con una cultura organizacional efectiva y de resultados, se logrará los objetivos tanto al corto, mediano y largo plazo. Es decir, cuando desde la gerencia se traza los parámetros para tener una cultura de acuerdo al cumplimiento de su planeación institucional, permite que todo se encuentre direccionado bajo el mismo propósito y visión empresarial.

Es así, que con esta investigación desarrollada en la empresa DICEL S.A E.S. P, se partió de estudios exitosos de cultura organizacional existentes en las empresas que tiene sostenibilidad empresarial y que han conllevado al desarrollo empresarial, teniendo en cuenta la relevancia de estos a nivel organizacional dando resultados para el desarrollo del plan de mejoramiento para la empresa que se realizó la investigación.

Para la investigación se consultó teorías de diferentes autores y publicaciones constituyendo así el marco teórico, permitiendo exponer y analizar las concepciones de la cultura organizacional, tomando como base las trece dimensiones de Zapata, en la metodológica se plantó las variables a estudiar relacionadas con el problema a investigar, usando herramientas de investigación cuantitativa y cualitativa a través de instrumentos de medición de cultura organizacional y el focus group para sí obteniendo resultados destinados, a partir de ello, en la empresa DICEL S.A. E.S.P, se realizó un diagnóstico a los

empleados, arrojando resultados que permitieron el desarrollo del objetivo de la investigación realizando así una propuesta de plan de mejoramiento de cultura organizacional para la empresa DICEL S.A E.S.P.

1. Justificación

Dentro de las organizaciones se viene apostando al desarrollo humano y motivación laboral, donde está implícito la cultura organizacional para poder llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos. Esto, dado que se parte de que la cultura define parámetros de los individuos dentro de una organización, conllevando a que los colaboradores o miembros de la empresa actúen de manera proactiva dentro de la misma, direccionados al cumplimiento efectivo de los objetivos de la empresa y a tener un ambiente laboral saludable o un ambiente sano.

Es por tal, que hoy en día las empresas le vienen apostando a tener una posición en el mercado y a la sostenibilidad empresarial, ya que el mercado es cada vez más exigente, y para ello se debe contar con un talento humano comprometido y con sentido de pertenencia, es decir, que para poder lograr estas dos percepciones se debe tener una cultura organizacional adecuada, ya que cada ser humano dentro de una empresa es parte fundamental en el desarrollo de las tareas o actividades en un proceso sea misional, de apoyo o de control, que al realizarlas en forma efectiva y en sinergia con todas las áreas se logra obtener resultados.

Si bien es cierto, se requiere un empleado empoderado que trabaje de forma integral entorno al bienestar institucional y personal, esto dado desde la motivación, la comunicación asertiva, el liderazgo, el buen direccionamiento administrativo, y el apoyo gerencial y de control interno, permitiendo generar una cultura organizacional conveniente, para así aportar a la productividad empresarial y el logro efectivo de los objetivos.

Es por ello, que esta investigación permitió obtener los factores más relevantes relacionados con una cultura organizacional, planteando unas estrategias que mejoren o prioricen el buen ambiente laboral dentro de la empresa DICEL S.A E.S.P., para sí aumentar el buen desempeño laboral de los empleados y le permita a la alta gerencia la

toma de decisiones que conlleven al cumplimiento de los objetivos y la sostenibilidad empresarial.

Además, poder definir dentro de la empresa DICEL S.A E.S.P, en qué estado se encuentra desde la concepción de cultura organizacional y los cambios que se deban generar, con el fin de mejorar las percepciones que tienen los colaboradores en el cumplimiento de metas de la organización y su compromiso frente al desarrollo adecuados de sus funciones y el cumplimiento de los propósitos trazados por la empresa a través del control y seguimiento de las actividades a desarrollar para el beneficio de organizacional.

2. Antecedentes

En el desarrollo de la investigación se tiene en cuenta diferentes estudios que permitirán ser punto de partida para el desarrollo del estudio de cultura organizacional de la empresa DICEL S.A E.S.P. (Cali – Valle del Cauca), por tal, se realiza un despliegue de estos:

| Se encontró un estudio titulado La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración (Garay, R., 2009), una investigación basada en sistematizar las formas del pensamiento de autores destacados sobre cultura organizacional, desde la práctica para la implantación de estrategias y sus efectos de eficiencia y la efectividad del desempeño, utilizando el modelo de los seis sombreros para pensar, para así destacar la orientación y especial atención de algunas perspectivas respecto a otras, conllevando así tener desde la objetividad y subjetividad resultados relevantes frente a los cambios y mejoras que se pretenden para el desarrollo de una cultura organizacional positiva para una empresa.

De igual manera, se encuentra un estudio de Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior (Terán & *et al*, 2011), en esta investigación se realiza una formulación basada en un planteamiento acerca si la cultura organizacional es compartida por todos los miembros de la organización y el conocimiento de sus componentes esenciales, junto con su estilo, utilizando herramientas como la entrevista con el objetivo de obtener un diagnóstico de los empleados o trabajadores que conlleven a resultados aplicables al estudio realizado frente como afecta la cultura organizacional, los cambios en la organización y los diferentes componente que integran estos cambios tanto desde lo emocional como lo operativo de las empresas, basado en esto, y acorde a la investigación a desarrollar, es de gran relevación ya que permite tener como punto de partida el contexto de aplicabilidad que podrían ser evaluada a través de un instrumento que permita generar un

diagnóstico, obteniendo resultados que conlleven a un plan de mejorar continua, para el alcance de los objetivos institucionales.

En otro lugar, se encuentra una tesis Diagnostico De La Cultura Organizacional En Un Hospital Público Grande De La Ciudad De Durango, México (Romero, & *et al*, 20015), en la investigación o estudio realizado se utilizó la metodología de cuantitativa, permitiendo concluir que la organización a quien se le realizó el estudio tiene una cultura rígida, esto debido a la naturaleza de la entidad, adicional que es burocrática y basada en el control, con el fin de ser más competitivos en el mercado; lo que se pretende con la investigación en desarrollo buscar la aplicabilidad y los resultados que conlleven al mejoramiento de la cultura organizacional de la empresa a estudio.

Por otro lado, en la investigación de Carrillo Punina, Á. P. (2016) Medición de la cultura organizacional, esta investigación tiene como objetivo:

“... realizar un análisis de revisión documental para contar con información actualizada de las formas en que se la mide. Para cumplir el objetivo se identifican 43 documentos publicados, entre los años 2005 y 2015, en las bases digitales Redalyc, Scielo y ProQuest. Luego, se sintetizan los estudios empíricos, identificados sobre medición de la cultura organizacional, agrupándolos de acuerdo a los factores de Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera y las características de Robbins y Judgey. Finalmente, se determinan las formas en que se mide la cultura organizacional e identifica la participación porcentual de las variables de influencia en los estudios revisados. Los resultados obtenidos muestran que la cultura organizacional se mide en relación a la estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a resultados y orientación a personas...”

Siendo así, un referente para la investigación a desarrollar desde la conceptualización y la importancia de la aplicabilidad de un instrumento de medición que conlleve a generar factores que puedan darse el tratamiento correcto para mejorar cultura organizacional dentro del a empresa.

A su vez, el estudio Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali (Gómez, & *et al*, 2011), la investigación tiene como objetivo identificar las características de la comunicación interna, atribuidas a la cultura organizacional de una empresa familiar, comercializadora de lácteo, utilizando el método de investigación descriptiva, con diseño transaccional, en la cual se recogen los datos en un solo momento mediante el uso del Cuestionario de Diagnostico de la Cultura Organizacional de Cameron y Quinn (1999)., esta se realizó a 66 empleados de diferentes áreas de la empresa, obteniendo resultados donde señalan falencias en la comunicación interna, generadas por la cultura organizacional de tipo clan, centrada hacia su interior, y que caracteriza a la empresa familiar, aportando a esta investigación y un punto de partida que conlleve a realizar un diagnóstico basado en tales factores para así poder llegar a un resultado positivo.

En el estudio de Uribe, (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras, lo cual se revisa algunos planteamientos que profundizan sobre gestión humana y cultura organizacional de manera integral y que sirven de guía básica teórica para el diseño de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para PyMES, Así pues, de acuerdo a la investigación planteada se pretende lograr resultados similares a través del diagnóstico y análisis para generar un plan de mejora o modelo de cultura organizacional para la empresa DICEL S.A E.S.P, con apoyo del área de control interno.

Se encuentra un artículo titulado ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? (Naranjo V., *et al*, 2012), esta investigación se realiza desde la parte teórica y realizando un estudio empírico a 446 empresas españolas, dando como resultado que diferentes tipos de cultura tiene efectos distintos sobre la innovación, en concreto que la cultura tipo adhocrático favorece la innovación, mientras que de tipo jerárquico la afecta negativamente. Adicionalmente se ha profundizado en qué características de cada tipo de cultura explican en mayor medida su efecto sobre la innovación, dando así que la característica son los valores compartidos por el personal, al igual que se observa un mayor efecto sobre la innovación cuando todos los rasgos que componen dicha cultura son internamente coherentes, de acuerdo a este estudio para la investigación a realizar permite generar una pauta que conlleve a identificar las características de la cultura frente a lo que se pretende dentro de la empresa a estudio, es decir, de acuerdo a los objetivos y visión empresarial así mismo se tendrá en cuenta las características y tipo de cultura que sería la apropiada para dicha organización.

En otro lugar, se evidencia un estudio de Charón (2007) titulado importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad, este trabajo tiene como objetivo identificar los factores de la cultura organizacional que faciliten la implantación del sistema de gestión de la calidad, así como proponer un modelo de cultura organizacional. En el trabajo se analizan las percepciones de los especialistas principales que conforman el nivel de dirección, de acuerdo con tres variables: a) La filosofía de la Gestión. b) El Estilo Gerencial. c) La Cultura Organizacional. Se dan a conocer los resultados obtenidos y las principales acciones llevadas a cabo para la gestión del cambio, teniendo en cuenta la gestión de la calidad y la propuesta de un modelo elaborado por el autor, para la investigación a realizar desde la concepción de los objetivos se busca realizar un plan de mejora para la cultura organizacional por tal las percepciones a estudio son relevantes para el desarrollo del mismo.

Según Hernández, G. C., & Gómez, H. M. S. (2009). En su estudio titulado Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional, exponen que

“...para algunos autores la gerencia de los recursos humanos se constituye en el marco estratégico de la cultura organizacional y establecen que puede existir una influencia recíproca entre recursos humanos y cultura (Yeung, Brockbank, y Ulrich, 1991): las prácticas de recursos humanos deben

encajar en la cultura para que sean efectivas y puedan ser retenidas en el tiempo, pero las prácticas a su vez refuerzan la cultura y la influyen a través de la información suministrada y de los comportamientos inducidos. La presente investigación pretende identificar una relación entre los recursos humanos y la cultura organizacional. El contraste se realizó en 199 empresas de Colombia; para el procesamiento de la información se utilizaron modelos multivariados con énfasis en análisis de conglomerados y análisis de varianza.”

De acuerdo a ello, se tiene como conclusión de la investigación (Hernández, *et al.*, 2009), que entre recursos humanos y cultura organizacional: todas las prácticas varían entre las culturas jerárquicas y las culturas fuertes, pero no hay diferencias entre las jerárquicas y las débiles. La investigación constató parcialmente la influencia de determinadas prácticas sobre los tipos culturales, excepto sobre la cultura racional en la que ninguna práctica de recursos humanos incide. Se percibió además que la fuerza cultural se relaciona con cuatro de las prácticas consideradas. A partir de los hallazgos surge la necesidad de nuevos estudios, en especial aquéllos relacionados con el desempeño, que podrían perfilarse como investigación del impacto de la cultura sobre el desempeño y su papel como variable moderadora entre los recursos humanos y los resultados organizacionales, para la investigación a estudio es de gran importancia ya que le permite generar concepciones que conlleven a resultados específicos desde los diferentes contextos que se van a evaluar para saber si la cultura organizacional en la empresa a estudio es efectiva o hay que desarrollar mejor para el logro de objetivos organizacionales.

Se encontró un ensayo de Álvarez, C. (2006), titulado Una aproximación al concepto de cultura organizacional, lo cual tuvo como pretensión realizar una comprensión del concepto de cultura organizacional con el fin de hacer evidente el carácter instrumental del concepto de cultura aplicado a las organizaciones, siendo importante hacerlo porque el mismo concepto de organización implica el establecimiento de un orden social a partir de significados que logran volverse hegemónicos en el marco de un contexto particular, por lo tanto, esta investigación aporta significativamente al estudio a desarrollar, ya que permite tener una concepción más abierta frente a la cultura organizacional y el objetivo de la misma dentro de una organización, para así llegar a un bien común y una sostenibilidad empresarial.

3.El Problema de Investigación

3.1 Planteamiento del Problema

Dentro de las organizaciones es de gran importancia mantener una cultura organizacional efectiva, ya que esto influye en el cumplimiento de la misión y objetivos tanto a corto, mediano y largo plazo, viendo afectada la sostenibilidad empresarial, desde el contexto económico y desarrollo social de la misma, es por ello, que el mantener o generar actividades y planes de mejorar frente a este aspecto permite tener un control y seguimiento que genere estabilidad empresarial.

Por tal, la situación que se viene suscitando en la empresa DICEL S.A E.S.P, partiendo de las falencias en la cultura organizacional, se evidencia debilidades en la comunicación asertiva, ya que esta debe partir desde los directivos hacia sus operativos, observándose que en el desarrollo de las actividades y las acciones tomadas o impartidas por los líderes de procesos, en ocasiones no son cumplidas en el tiempo precisado, generando esto una conducta negativa y no productiva para la empresa, limitando así la competitividad organizacional, es decir, que en la empresa no se tiene una comunicación organizacional adecuada generando resultados negativos en la imagen corporativa, la falta de interacción interpersonal entre colaboradores, conllevan a ocasionar el incumplimiento a los objetivos organizacionales y dificultad en las relaciones laborales evidenciando una gestión tardía en la solución de problemas por parte del colaborador, escasa evolución del espíritu empresarial y desmotivación del colaborador en su trabajo creando deficiencias en su funcionamiento interno, siendo más difícil la consecución de los objetivos empresariales.

Si bien es cierto, que la falta de cultura organizacional adecuada puede ocasionar el incumplimiento a las metas y generar reprocesos que impidan lograr lo planteado, al igual que las expectativas empresariales a futuro.

De acuerdo a lo anterior, con la investigación se planteó un estudio basado en aplicar un instrumento de medición de cultura organizacional que conlleve al desarrollo de un plan de mejoramiento que permita obtener resultados positivos y de calidad en el desarrollo de las actividades diarias de la empresa frente al buen desarrollo de la misma con el fin de lograr el propósito y ambición empresarial, buscando así la motivación y satisfacción tanto del cliente interno como externo, apoyado desde el área de control interno, quien aportara el control y seguimiento para mejorar la efectividad de una cultura organizacional direccionada al resultado.

3.2 Formulación del Problema

¿Cuál es el plan de fortalecimiento de la cultura organizacional para empresa DICEL S.A. E.S.P. que le permita el desarrollo del propósito y sus objetivos empresariales?

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Realizar un plan de fortalecimiento de la cultura organizacional para empresa DICEL S.A E.S.P. para el desarrollo del propósito y sus objetivos empresariales

4.2 Objetivo Especifico

- Realizar un diagnóstico de la cultura organizacional a través de métodos cualitativos
- Identificar la percepción de los trabajadores respecto a la cultura de la organización
- Elaborar una propuesta de plan de mejoramiento acorde a los resultados sobre el Cultura organizacional

5.Marco de Referencia

5.1 Marco Teórico

Para el proyecto se tuvo en cuenta diferentes teorías que con llevaron al desarrollo y cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a ello se planteó de la siguiente manera:

5.1.1 Control de Procesos Administrativos.

Según Ishikawa (1982) El “control de proceso”, se establece a través del ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar, actuar) compuesto por las cuatro fases básicas del control: planificar, ejecutar, verificar y actuar correctivamente.

El norteamericano Edward Deming (citado por Colorado, 2009), quien hizo varios planteamientos útiles para el desarrollo de la teoría de la calidad, plantea este ciclo como una herramienta que permite el mejoramiento continuo, es entonces una serie de actividades para el mejoramiento. Que inicia con un estudio de la situación actual, durante el cual se reúnen los datos que van a usarse en la formulación del Plan para el mejoramiento. Una vez que este plan ha sido terminado, es ejecutado. Después de eso, se revisa la ejecución para ver si se han producido los mejoramientos anticipados. Si el experimento ha tenido éxito, se emprende una acción final, tal como la estandarización metodológica, para asegurar que las introducciones de los nuevos métodos serán aplicadas de continuo para el mejoramiento sostenido.

Planear: estableciendo los objetivos y procesos necesarios para alcanzar un resultado ajustados a los requisitos o exigencias que hace el cliente y las políticas que establezca la entidad.

Hacer: es la ejecución de lo planeado, implementando o haciendo el proceso, la acción, la tarea o la labor.

Verificar: hace el seguimiento y medición de la realización de los procesos, los servicios con respecto a las políticas, los objetivos y requisitos del servicio y presentar un informe de los resultados.

Actuar: son las acciones para mejorar el proceso, por cuanto, a partir de la detección de desviaciones a los procesos o el logro parcial de los objetivos, se plantean alternativas de solución para alcanzar los resultados propuestos.

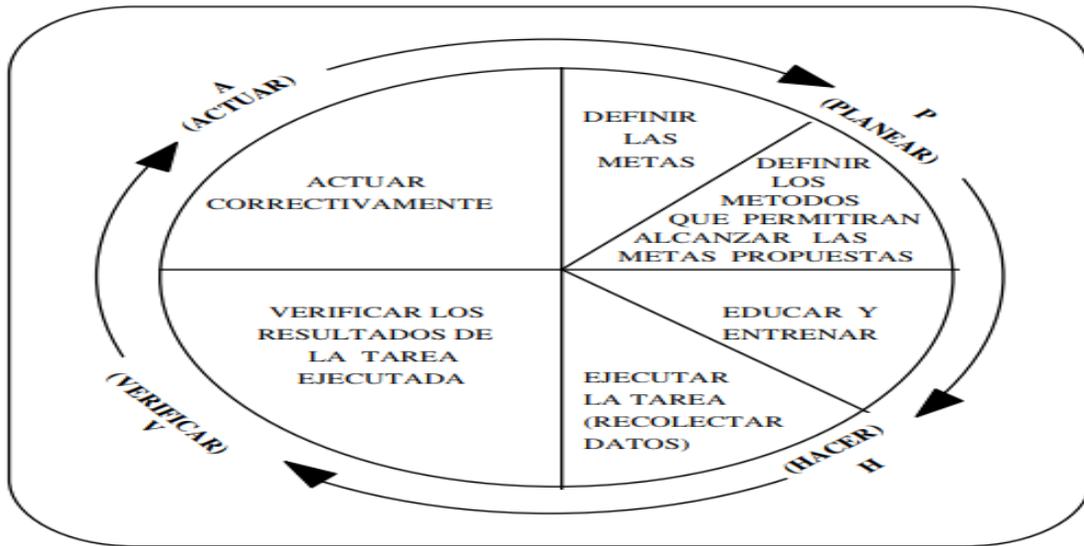


Figura 1 Ciclo PHVA

Fuente: ISHIKAWA, K. (1982). METODO DE CONTROL DE PROCESO. Gerencia de Procesos-Gerencia de Calidad.

- El Ciclo PHVA utilizado para Mejorar Resultados

Según Ishikawa, (1982) la utilización del ciclo PHVA para mejorar las “directrices de control” es la gran responsabilidad de todos los niveles jerárquicos, desde el Presidente hasta el Supervisor. Los auxiliares utilizan el PHVA para mejorar las actividades de los Círculos de Control de la Calidad (CCC). Gerencia de Calidad - Gerencia de Procesos.

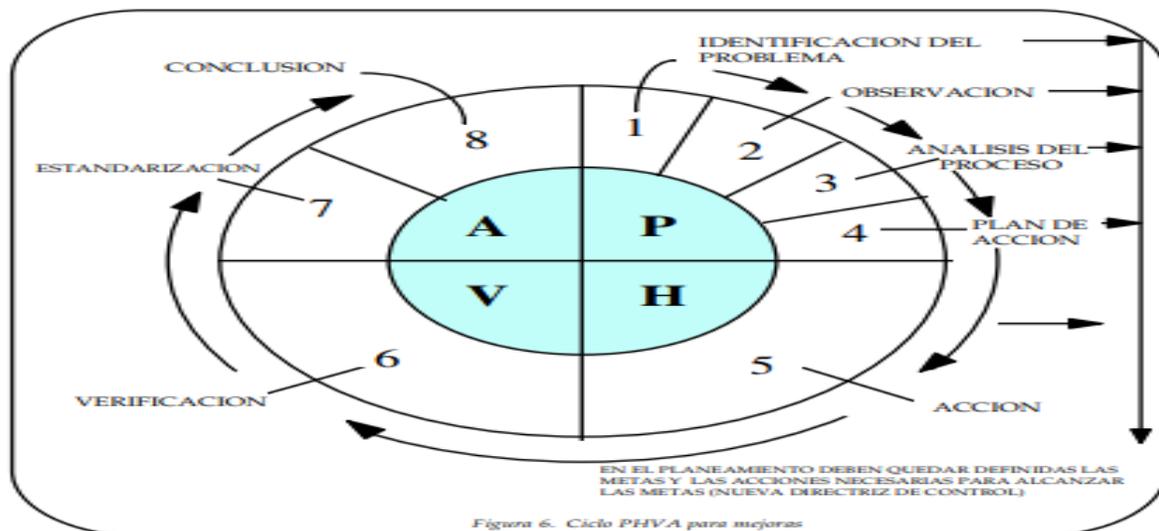


Figura 6. Ciclo PHVA para mejoras

Figura 2 Ciclo PHVA para Mejoras

Fuente: ISHIKAWA, K. (1982). METODO DE CONTROL DE PROCESO. Gerencia de Procesos-Gerencia de Calidad.

La figura 2 muestra la utilización del PHVA para la mejora, que se traduce en el “Método de Análisis y Solución de Problemas” (MASP). Este método, posiblemente, es el más importante dentro del TQC y debería ser dominado por todas las personas de la empresa, desde el presidente hasta los auxiliares, puesto que es el arma más importante para la dirección de la empresa y la base para la realización de las directrices introducidas por el planeamiento estratégico (Ishikawa, K., 1982).

En otro lugar, se parte que para el desarrollo del proceso administrativo Henry Fayol a partir de su experiencia empresarial plantea que el proceso administrativo es “Son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc, con los que cuenta la empresa”. (Koonz: 2004) que para ser desarrollado lleva a cabo un conjunto de funciones que son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (citado por Colorado, 2009).

Planear: es decir determinar lo que va a hacerse, estableciendo anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social.

Organización: es el agrupamiento y orden de las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, niveles de autoridad y responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

Coordinación: es seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social, la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entrenamiento y compensación del personal.

Dirección: es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos propuestos, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

Control: Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

Autor	Fayol	Deming
Pasos a realizar para ejecutarlo	Planear	Planear
	Organizar	Hacer
	Dirigir	
	Coordinar	
	Controlar	Verificar
		Actuar

Figura 3 Comparativo de Control de procesos administrativos

Fuente: Colorado, F. (2009). El ciclo PHVA de Deming y el proceso administrativo de Fayol.

De acuerdo a ello, según Colorado (2009), dice que, tomando los conceptos de los dos planteamientos, se encuentran puntos comunes e igualmente aspectos en los que no se encuentran, lo que permite comprender que, si bien Deming pudo referenciarse en Fayol, su perspectiva es totalmente distinta:

El concepto de planear es similar por cuanto en ambos casos apunta a definir aspectos que tracen el futuro, sin embargo, bajo la perspectiva Deming la contextualiza en un enfoque de afuera hacia dentro.

El Hacer, conjuga tres aspectos del proceso administrativo, por cuanto al organizar personas, funciones y estructuras o está diseñando que implicaría ubicarla en el planear o al realizarlo está en el hacer. La dirección es en sí misma una acción, por cuanto supone orientar el quehacer de los colaboradores y la coordinación igualmente evidencia acciones.

El control y el verificar pueden homologarse, aunque su alcance es diferente, por cuanto la visión de Fayol es por supuesto plana respecto de la de Deming.

Finalmente, el actuar, no tiene un par en el planteamiento de Fayol, se puede inferir que el control propende por la corrección para alcanzar el plan, pero es más completa la propuesta de Deming pues el concepto de la mejora no es lineal sino espiral, que supone que hay crecimiento más allá del logro de los objetivos.

De acuerdo a esto se puede inferir, que los dos puntos de vistas frente al control de procesos administrativos son similares ya que llevan al mismo contexto de mejorar los procesos administrativos partiendo del desarrollo de una planeación y terminando con un control o verificación del cumplimiento de los mismos.

5.1.2 Control interno como influye en la cultura organizacional dentro de una entidad pública.

El control interno se perfila como un mecanismo idóneo para apoyar los esfuerzos de las entidades públicas con miras a garantizar razonablemente los principios constitucionales y la adecuada rendición de cuentas. (Poveda, *et al*, 2016)

En ese ámbito, el concepto de control interno y su utilidad para guiar las operaciones ha ido integrándose progresivamente en los procesos y en la cultura de las entidades públicas, teniendo en cuenta los cambios institucionales y los avances recientes en las ciencias de la economía y la administración; estableciendo la aplicación de prácticas administrativas modernas, incorporando elementos innovadores para la gestión y la gerencia pública (Poveda, *et al*, 2016)

Es notorio que los mandatarios y los empleados subordinados han reconocido su responsabilidad por establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la entidad pública, así como promover las disposiciones necesarias para

garantizar razonablemente una alta eficiencia en su implantación y funcionamiento, con el fin de estimular la eficiencia de las operaciones, mediante la aplicación de instrumentos idóneos de gerencia que fortalezcan el cumplimiento íntegro y oportunamente de su misión(Poveda, *et al*, 2016)

Es por tal, que el control interno juega un papel importante a la hora de realizar el seguimiento y medición del cumplimiento de los objetivos organizacionales, basado en los cambios que se pueden presentar desde la cultura organizacional, conllevando a que esta sea positiva para las empresas, siempre y cuando se cuente con empleados comprometidos y empoderados para el desarrollo de las actividades referentes a la productividad empresarial.

Si bien es cierto, el control interno pretende el cumplimiento de los objetivos y realizar seguimientos continuos que conlleven a la generación de planes de mejora que permitan ser más eficientes y eficaces en las organizaciones, dado que esto se genera si se cuenta con una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de la autoevaluación y seguimiento continuo para la consecución de los objetivos, es por ello que, su práctica debe ser permanente, de tal forma que permita establecer la calidad y efectividad del Sistema de Control, determinar si cumple con los objetivos para los cuales fue diseñado y facilitar el emprendimiento de las acciones de mejora requeridas para el logro de su propósito. Responde a la necesidad de establecer las fortalezas y debilidades de la entidad con respecto al control; propicia una mayor eficacia de todos los componentes del Sistema de Control, y asigna la responsabilidad sobre el mismo a todas las dependencias de la organización, permitiéndoles acoplarse constantemente a sus objetivos y a los cambios del entorno (Mejía,2005)

Es por ello, que la gestión de control interno está inmersa en el desarrollo institucional y por ende de una cultura organizacional direccionada a la obtención de resultados y cumplimiento de los objetivos, a través de las estrategias planteadas y mejoras que se debe realizar para seguir cumpliendo con la misión, de la empresa como la búsqueda constante de lograr la visión empresarial que se desea alcanzar en el tiempo.

5.1.3 Cultura organizacional.

Para Zapata &Rodríguez (2008) la cultura organizacional se puede analizar según 13 dimensiones que sirven para percibir e identificar la cultura en las organizaciones estas dimensiones que indican los autores son las siguientes: 1. Identificación e Historia de la organización 2. Entorno Social o Cultura Externa 3. Lenguaje y Comunicación 4. El proyecto formal de Empresa 5. Sistema de Producción de bienes Materiales 6. Sistema de Producción de bienes Inmateriales 7. Sistema de Producción de bienes sociales 8.

Relaciones Interpersonales 9. Relaciones de Parentesco 10. Relaciones de poder 11. Liderazgo y estilos de dirección 12. Subculturas 13. Identidad, mediante estas trece dimensiones se busca analizar la cultura en la organización.

En otra concepción, citado por Álvarez (2000) el concepto de cultura:

“... parece haber sido introducido inicialmente junto con los intentos para entender cómo el medio ambiente interno de la organización puede ser conceptualizado, fijado y controlado (Deal y Kennedy, 1982). También se ha considerado la cultura corporativa como instrumento substantivo para alcanzar la excelencia organizacional, partiendo de la creencia de que la cultura corporativa, además de ser creada a voluntad por los gerentes, puede constituirse en una herramienta de la administración (Peters y Waterman, 1984). Naturalmente, el nacimiento de esta nueva perspectiva de la administración estimuló la producción de una gran cantidad de literatura y debates, constituyéndose así en uno de los paradigmas relevantes de las teorías organizacionales. Sin embargo, tal abundancia de literatura no es, para algunos autores, significativa en el plano de las disciplinas sociales, como lo señala Habermas “...la literatura sobre cultura organizacional puede ser dominante, pero muerta...” (citado por Smircich y Calás, 1992: 229)...”

Es por tal, se define que la cultura organizacional es una pieza clave o fundamental en el desarrollo y/o cumplimiento de los objetivos organizacionales, por tal, desde la gerencia es vital tener una cultura encaminada al resultado y apoyada por control interno que permita generar planes de mejora y consecución de metas trazadas.

5.1.4 Aproximación de la cultura organizacional.

Según Álvarez (2000) para entender la influencia de la antropología en la cultura corporativa desde su propia perspectiva, y para establecer el cambio en este paradigma, distinguiremos tres puntos de vista: el management comparativo, la cultura como organización informal y, por último, la cultura como organización formal-informal, a partir de los cuales se identifican algunas aproximaciones para la definición y estudio de la cultura corporativa, mismas que analizaremos a continuación:

- **La primera aproximación proviene del campo del management comparativo**, que considera la cultura como variable externa e importada a la organización por sus propios miembros. De alguna manera se puede afirmar que es la más compatible con las concepciones antropológicas tradicionales de cultura. La investigación en esta área ve a la cultura desde la perspectiva de residencia geográfica, lingüística o grupos étnicos. Así, se hacen comparaciones entre managers de distintos países y sus concepciones de estructura organizacional, o se analizan los liderazgos, los tipos de relación de supervisión y la satisfacción entre los trabajadores de diferentes comunidades,
- **La segunda aproximación se refiere a la cultura como una organización informal**. Trata la cultura como algo que se desarrolla en la organización y esa cultura es equivalente a la organización informal conceptualizada como expresiva y no relacionada con los aspectos del trabajo de la vida organizacional. Los estudios basados en esta perspectiva han centrado su atención en el análisis de

los valores organizacionales y en cómo éstos pueden ser creados y transmitidos a través de los mitos, las historias y las leyendas organizacionales, rituales y ceremonias, así como con símbolos y un lenguaje especializado. Así, se establecen las bases para la incorporación del manejo del aspecto simbólico como instrumento de la gerencia. En estas investigaciones la cultura es considerada como un punto clave de valores y creencias y los investigadores buscan examinar y entender cómo estos valores, significados y normas son desarrollados dentro de una organización específica. Tal aproximación también parece asumir que se puede descubrir una cultura organizacional que unifica el comportamiento y, entendido así, puede ser moldeado y formado por los managers para alcanzar sus propios objetivos.

• **Por último, la tercera aproximación considera la cultura como una organización formal e informal.** Parte del supuesto de que la cultura de alguna manera reside sólo en las actividades formales o expresivas en la organización. Se dirige al examen del punto de vista de los participantes sobre los aspectos de la experiencia organizacional.

Esto podría incluir el trabajo en sí mismo, la tecnología, la estructura formal de la organización, el lenguaje cotidiano y no sólo los mitos, las historias o el lenguaje especializado.

Es por ello, que la cultura corporativa incorpora el aspecto simbólico a la caja de herramientas de la administración, abriendo paso a otro cambio paradigmático en esta disciplina. Ambas visiones han contribuido al cambio de los paradigmas en la cultura corporativa (Álvarez, 2000, de acuerdo a la tabla siguiente se observa la diferencia existente entre la cultura organizacional tradicional y organizaciones flexibles:

Tabla 1 Cambio paradigmático de la cultura organizacional

Organización tradicional	Organización flexible
La cultura organizacional es considerada como herramienta de la administración. La gerencia puede controlar la cultura a través de las prácticas de comunicación y del desempeño organizacional. Algunas investigaciones buscan definir la relación entre la objetivación de los eventos culturales como, por ejemplo, los relatos, los ritos o el lenguaje, y las circunstancias objetivas como la productividad y la rentabilidad.	Las organizaciones se perciben como culturas: se concentran en los cambios de los procesos de lo organizado como representación del desarrollo cultural. Se considera a la cultura como el proceso a través del cual la acción social y la interacción se vuelven construido y constructo en una realidad organizacional. Lo simbólico se constituye en la base de la vida organizacional

Fuente: Álvarez (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*

De acuerdo a estos autores, los individuos que pertenecen a un equipo organizacional son los que definen la cultura organizacional, a través de la consecución de los objetivos institucionales y tareas a desarrollar que conllevan a cumplimiento de los mismo, sin embargo, se habla que esto parte de las relaciones interpersonales basadas en los perfiles laborales de acuerdo al rango que este dentro de la empresa, por tal, lo que significa que el cultura organizacional es un estado basado en el desarrollo de las actividades y el

cumplimiento efectivo de los objetivos, es decir, donde se quiere llegar y el cómo se está realizando para lograrlo.

De igual manera, la cultura organizacional nace desde la empresa ya que es donde se inicia a través de los parámetros institucionales, de acuerdo a ello, los conceptos de los diferentes actores, aunque se demarcan de diferente manera, se observa que parten de factores como es el ambiente interno laboral, comportamiento individual dentro de la organización que actúan en ambiente interno y las apreciaciones que tienen cada uno para actuar dentro del entorno laboral.

5.1.5 Cambios organizacionales desde la cultura organizacional.

Según Acosta (2002), El cambio organizacional tiene que ver con la cultura organizacional, de una u otra forma. La cultura se ve afectada por los cambios, ya sea que se ubiquen en pequeñas unidades o que se localicen en la totalidad de la empresa, Dicho de otro modo, cualquier cambio en la organización es también un cambio en la cultura, bien de un área o bien de la empresa en general. A decir verdad, los cambios en las organizaciones son cambios culturales dado que las reformas se producen en los valores, en las normas, en las costumbres o en los saberes mediante los cuales la organización alcanza su misión.

De acuerdo a ello, quiere decir que, si se realizan cambio desde lo estructural, tecnológico, humano, procesos, siempre se verá afectada la cultura organizacional de la empresa , es por tal que se debe generar desde la gerencia, y como tal este encaminada al cumplimiento de objetivos organizacionales, esto con el apoyo de control interno, ya que desde esta área se puede generar un seguimiento y control en el cumplimiento de objetivos y los cambios efectuados en pro de una cultura organizacional efectiva dentro de la empresa.

Por tal, se habla que los cambios culturales pueden ser, según Acosta (2002):

- Basados en los valores, esto se da cuando las directivas deciden el redireccionamiento de la “actitud” del grupo frente a la competencia: de unos valores de tolerancia y de convivencia expresas, a una competencia más agresiva y de iniciativa.
- Se cambia la cultura en dimensión de las normas cuando, a partir de decisiones oficiales o gerenciales se cambia, por ejemplo, la hora de entrada, de las 8 am a las 7:30 am, se incrementan los salarios, se licencia personal.
- Hay cambio cultural en la dimensión de las costumbres cuando, habiéndose extendido y estabilizado unos hábitos individuales, el grupo deja de actuar como lo venía haciendo y asume tales hábitos
- Hay cambio cultura en la dimensión de los saberes cuando se implementan nuevas formas de elaborar los mismos productos o de prestar los mismos servicios, cuando una nueva maquinaria

mejorada por robótica o por telecontrol exige nuevos conocimientos a todo el equipo humano implicado en su alimentación o en su producto terminado.

Es por ello, que las empresas buscan mantener una cultura organizacional estable, debido que, si el contexto es negativo, se encontrara con talento humano frustrado, desmotivado, por tal, la empresa y específicamente desde al área de gestión se debe plantear estrategias y objetivos encaminados al buen desempeño laboral y al bienestar social de los empleados, generando así un ambiente de trabajo propio, ya que este influye de forma directa en la conducta y comportamiento de sus empleados, al igual que desde la gerencia se debe plantear que se busca a través de la generación de cultura organizacional, planteando cambio efectivos en pro del desarrollo y sostenibilidad empresarial.

Por tal motivo, que la cultura organizacional debe ser realizado en sinergia desde los mandos altos, medios y operativos llevando a este a la satisfacción del cliente externo y la sostenibilidad empresarial.

5.1.6 Función de la cultura organizacional en la empresa.

Dentro de la empresa siempre se busca un objetivo que alcanzar y lograr de forma efectiva, sin embargo el mercado donde se pretende lograr dichas metas es cambiante y cada vez más competitivo, por tal dentro de las empresas debe existir una adaptabilidad a los cambios que constantemente se dan en el ambiente externo esto dado por las necesidades y expectativas de los usuarios, consumidores o clientes que cada vez son más exigentes dado esto por la oferta existen, por tal, las empresas deben mantener una cultura organizacional cambiante y que conlleve, a que sus empleados o colaboradores estén motivados, empoderados y con sentido de pertenencia, para sí direccionar la organización a la sostenibilidad empresarial.

Es por ello, que el desarrollo de una cultura fuerte permite también que se flexible a los cambios y el desarrollo organizacional en pro de la rentabilidad empresarial, de acuerdo ello, según Felipe M.L, (2013) la cultura organizativa tiene un imperativo funcional “adaptivo – integrativo” que relaciona el sistema externo, esto es, el entorno real en relación al cual la organización cifra su supervivencia, con el sistema interno, es decir, las cuestiones sobre la forma de organizar las relaciones grupales para conferir un bienestar interno.

Según Felipe M.L, (2013), la función de adaptación externa está basada en el ciclo empresarial que se debe tener para sostenerse en el entorno, lo cual gira en los siguientes aspectos:



Figura 4 Función de la cultura organizacional

Fuente: Felipe M. L (2013). La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiples en empresas murcianas

La función desde lo externo de acuerdo a la gráfica, se observa que la empresa se plantea una *misión*, que es la razón de ser que se debe cumplir de acuerdo a la orientación estratégica de la misma, lo cual la misión responde al cómo sobrevivir en un entorno determinado, donde la respuesta a esta pregunta define más discretamente lo que el grupo en última instancia considera que es su entidad (Schein, 1988:67) citado por Felipe M.L, (2013), en otro lugar la *estrategia* van encaminadas a cumplir con misino al igual que los objetivos que pretenden alcanzar a corto, medio y largo plazo, esto claro están creadas en base al comportamiento del ambiente externo , otro aspecto de relevancia son las *metas*, deben estar encaminadas a un bien común, es decir, al cumplimiento de la misión y al crecimiento de la organización, los *medios* según Felipe M.L, (2013), a partir de esto surgen tanto el “estilo” de la empresa como la concepción básica de sus tareas, los sistemas de control, la división del trabajo, el sistema de recompensas, los sistemas de información, la estructura empresarial, de igual manera se debe tener en cuenta la *medición y corrección* está basado en como dentro de la empresa se debe hacer y al cómo conseguirlo cuando se necesita realizar un cambio en pro del alcance de las metas de la empresa, lo cual las reacciones a las crisis ofrecen así oportunidades para la formación de una cultura, al tiempo que velan aspectos de las culturas ya constituidas. Desde ese punto de vista, este ámbito de

adaptación es uno de los más y mejor habría que analizar comprender y, de ser posible, gobernar (Schein, 1988: 78) citado por Felipe M.L. (2013)

En otro lugar desde lo interno se evidencia aspectos desde el sistema social como es el *lenguaje y categorías conceptuales*, dentro de las empresas se debe desarrollar un sistema de comunicación que les permita interpretar lo que ocurre en cada situación, dado que a partir de la unificación de categorías conceptuales marca la dirección correcta para discernir la realidad y solvente los problemas de comunicación que aparecen como resultado de la diferencia existente en las presunciones básicas que afectan a categorías significativas (Felipe M.L., 2013), por otro lado, los *límites grupales* los miembros del grupo han de acordar los criterios de integración, determino quien está dentro y quien está fuera del mismo (Felipe M.L., 2013); el *poder y jerarquía*, toda organización ha implementado unos criterios por los cuales se obtiene, se conserva y se pierde el poder, produciéndose una estratificación de éste, de la influencia y de la autoridad, por tal la cultura es la que permite mantenerse dentro del contexto de respecto de acuerdo al as jerarquías y el poder que se ejerce dentro de la organización (Felipe M.L., 2013), en otro lugar, esta las *relaciones entre iguales*, toda organización ha de implementar reglas de juego sobre cómo orientar la confianza y la intimidad según las metas de la empresa, por tal, la cultura desarrollan roles sexuales claros, sistemas de parentesco y reglas afectivas que cumple la función de estabilizar las relaciones normales y afianzar los mecanismo de supervivencia de la sociedad (Felipe M.L., 2013), en otro aspecto relevante esta la *recompensa y el castigo*, este es visto desde la concepción organizacional frente a las normas que deben cumplir y cuáles de esas son castigadas o recompensados según la cultura genera dentro de la institución o empresa, y por último la *religión e ideología*, en la empresas como en la sociedad se da sentido a eventos inexplicables , esto dado desde cada ideología de cada individuo del grupo, lo cual dentro de la empresa se crea una religión e ideología forjando unos mitos, unas anécdotas, héroes, a partir del control de sucesos críticos que fueron controlados por la organización relativos a la función de la empresa.

5.1.7 Modelo de análisis de la cultura organizacional de Zapata (2004).

Resultado de una amplia y detallada revisión bibliográfica sobre el tema, autores como Honoré (1985), Boyer y Equilbey (1986), Vermont-Gaud (1986), Bédard (1995, 2000, 2002), Chanlat (1985, 1995), Vallée (1985), Dumézil (1985), Aktouf (1990), Aktouf et Chrétien (1987), Allaire y Firsirotu (1984), Thevenet (1986), entre otros, y la realización de varias investigaciones de campo en empresas colombianas, Zapata (2004) plantea el modelo que comprende 13 dimensiones. Adicionalmente, considera con Aktouf (1990), que la cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales (citado por Isaza. 20013)

De acuerdo a Rodríguez, *Et al*, 2008, hablan que para realizar la medición de cultura organizacional se debe tener en cuenta tres dimensiones fundamentales para el desarrollo de la misma, que a continuación se explican:

- **Identificación e historia de la organización:**

Se refiere al desarrollo en el transcurrir de la vida en común de las personas. Permite comprender la evolución del contexto social en el que se efectúa el desarrollo de la cultura organizacional. Mitos de fundación y sus legados. Los héroes que los miembros de la organización identifican, así como las etapas históricas y la evolución de las estrategias y estructuras (Isaza, 2013)

Otro punto a investigar dentro de su historia en la evolución de estrategias y estructuras Alfred Chandler (1972) señala que la estrategia prima sobre la estructura ya que esta se muestra como una expresión del pensamiento y la mentalidad empresarial de los directivos de la organización reflejando así un estilo de dirección y liderazgo que se desarrolla mediante la evolución de las actividades de la compañía (citado por Holguín, *et al*, 2014)

- **El Entorno y la Sociedad:**

Es lo que se denomina la cultura externa, el entorno cultural, el contexto o medio del individuo y la organización. Involucra el análisis de variables seleccionadas de los entornos generales que inciden sobre la cultura organizacional, tanto a nivel global, nacional, regional y local (Isaza, 2013)

- **El Habla, la Lengua y el Lenguaje:**

Lengua, habla, lenguaje, palabras, comunicación, signos y jergas. Lenguaje directo. Lenguaje indirecto. Lenguaje de los directivos y de los obreros (Isaza, 2013)

La comunicación dentro de las organizaciones es determinante ya que sin esta no hay empresa indican Rodríguez y Zapata, la comunicación se define como el proceso de transmisión de información a los miembros de la empresa; esta genera control para hacer seguimiento al comportamiento de algunos miembros, como motivador para que los colaboradores tengan claros que se hace y que está pasando en la organización, como expresión emocional que sirva de escape para la satisfacción de las necesidades sociales y por ultimo como información proporcionándola a los colaboradores o grupos y así tomen decisiones. (Citado por Holguín, *et al.*, 2014)

- **Proyecto de Empresa:**

Este comprende la definición de la visión, la misión, los valores fundamentales, los principios fundadores, credo organizacional, el propósito estratégico y el objeto social (Isaza, 2013)

Para Peters y Waterman (1982) las empresas bien administradas y por tanto excelentes tienen 7 características que las diferencian de las empresas mal administradas los cuales son (citado por Holguín, *et al.*, 2014):

- I. Creer que “somos los mejores: convencerse a sí mismos y a sus colaboradores que son excelentes y los mejores en su trabajo o en su sector empresarial.
- II. Creer en la importancia de los detalles de ejecución, en cumplir bien cada aspecto de la tarea cotidiana: “las pequeñas acciones marcan diferencia” en su libro Pequeñas Grandes Cosas 163 maneras de alcanzar el Éxito.
- III. Creer en la importancia de las personas como individuos: En cuanto mejor se sienta el trabajador, mejores serán sus resultados.
- IV. Creer en la calidad y servicio sobresaliente: El valor agregado que puede dar cada organización es el servicio y la calidad.
- V. Creer que la mayoría de las personas de la organización deben ser Innovadoras y en caso de fracaso dar apoyo ya que el personal necesita apoyo y motivación por parte de superiores y de la misma organización.
- VI. Creer en la importancia de la informalidad ya que con esta se mejora las comunicaciones ya sea empleador-Colaborador, Colaborador- Empleador o Colaborador-Colaborador ya que entre mayor confianza se tenga mejor será la comunicación y se generara mejor clima.
- VII. Creer explícitamente en la importancia de las utilidades y crecimiento económico, este aspecto es muy importante para tener en cuenta ya que estimula tanto a la empresa como a los colaboradores a tener un mayor rendimiento.

- **Sistema de Producción de bienes materiales:**

Hace referencia a la economía, a la producción, la creación y el intercambio de bienes y mercancías, las técnicas, las ciencias. Permite comprender las condiciones materiales de vida de las personas en la sociedad en general y en la organización en particular. Incluye la descripción de la actividad de la empresa, su función técnica, sus productos y subproductos (Isaza, 2013), es decir, que esta dimensión permite comprender las condiciones materiales de vida de las personas en la sociedad en general y en la organización en particular, hace referencia a la economía, el mercado, la producción e intercambio de bienes.

Las actividades de subsistencia caracterizan al hombre como individuo social como describe Maslow en la pirámide de las necesidades en la cual identifica 5 necesidades básicas del ser humano como lo son las Necesidades Fisiológicas en primera medida la cual comprende a las necesidades tales como respirar, beber agua, alimentarse, dormir o tener

relaciones sexuales. En segunda medida encontramos las necesidades de seguridad como lo son la salud, el empleo, los ingresos o recursos. Se hace referencia al segundo nivel de necesidades según Maslow ya que este se relaciona directamente con la producción de bienes materiales el intercambio de bienes y servicios necesarios que cada colaborador requiere para tener un nivel de vida digno (citado por Holguín, *et al.*, 2014)

- **Sistema de Producción de bienes Inmateriales:**

Involucra aspectos como los símbolos, las representaciones mentales, lo imaginario, la magia, las religiones, las creencias, la brujería, las relaciones político ideológicas, entre otros aspectos (Isaza, 2013)

El enunciado principal de la Cultura Organizacional se basa en que los individuos, grupos y dependencias de una organización desarrollan principios y valores, signos y símbolos únicos y particulares, comunes a toda la organización, que rigen el comportamiento de sus miembros como producto de sistemas de representaciones inmateriales, conocimientos, ideologías, mitos, historias y ceremonias o hechos sociales, que se manifiestan de manera cotidiana en la organización, a lo cual sus miembros les asignan significados específicos. De acuerdo a Thevenet (1992), el enfoque cultural se fundamenta en que la organización dispone de una identidad o personalidad que la diferencia de las demás (citado por Camarena, *et al.*, 2010)

- **Sistema de Producción de Bienes Sociales:**

Comprende las reglas, las leyes, las costumbres, las ceremonias, las normas, los valores y en general todos los aspectos relacionados con la seguridad y la protección. Incluye, por lo tanto, ritos, hechos sociales, eventos, reglas, formas de control social, comportamientos y conductas sociales, valores y principios comunes a las personas (diferentes a los corporativos), grupos de referencia, informales, deportivos, musicales y hábitos (Isaza, 2013)

Los sistemas de producción de bienes sociales giran en torno a diversos sistemas de la organización entre estos están, económico, religioso, político entre otros, esta dimensión también se puede describir según la pirámide de Maslow en relación a las necesidades sociales como es el desarrollo afectivo del individuo, necesidades de asociación, participación y aceptación. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Estas necesidades son: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor (citado por Holguín, *et al.*, 2014)

Todas las prácticas sociales se expresan por medio de ritos y rituales, ceremonias, espectáculos, gestualidad, sueños, formas, conductas y procedimientos y claro está el habla como elemento fundamental (citado por Holguín, *et al.*, 2014)

- **Relaciones Interpersonales:**

Los lazos sutiles que permiten moldear los individuos a la imagen considerada más conveniente para la organización. Comprende dimensiones tales como la distancia jerárquica, el clima organizacional, las dualidades individuales / colectivo, universal / particular, masculino / femenino, específico / difuso, el pasado, el presente y el futuro (Isaza, 2013)

Según Fichter (1994) las relaciones son el lazo o vínculo que existe entre personas de un mismo grupo, en las organizaciones hay varios tipos de relaciones; los colaboradores se relacionan según el estatus de la persona, el papel y el proceso (citado por Holguín, *et al.*, 2014)

- **Relaciones de Parentesco:**

En esta dimensión se evidencian las relaciones de los individuos por medio de la afinidad de cualidades, gustos, inclinaciones políticas y aspectos económicos, por las cuales se establecen vínculos sociales que van a perdurar en tiempo y espacio. Comúnmente asociamos la palabra parentesco a vínculos entre familia en el aspecto organizacional el parentesco refiere a la relación o semejanza que existe entre personas de una misma organización (Isaza, 2013).

Las personas que se relacionan entre sí y tienen afinidad y filiación son parientes ya que comparten pensamiento, creencias o alguna característica en común (Holguín *et al.*, 2014)

- **Relaciones de poder:**

Se trata de identificar los intereses grupales originados en los vínculos de consanguinidad o afinidad, por las cuales se establecen y manifiestan relaciones interpersonales y/o sociales que van a perdurar en el tiempo y en el espacio, diferenciándose en la sociedad mediante la unión de familias o clanes que a liderar procesos sociales (Isaza, 2013)

Según Gibson (1983) el poder en la organización es un fenómeno bidireccional empezando desde los superiores o jefes hacia los empleados o colaboradores a cargo del mismo delegando funciones, tareas y responsabilidades que luego regresan ya sea al

culminar la tarea encomendada o al tener una duda, sugerencia o inconveniente con la misma, según esto podemos inferir que la relación es jefe-colaborador-jefe (bidireccional) (citado por Holguín, *et al.*, 2014)

- **Liderazgo y estilos de dirección:**

Rol y función de los dirigentes en relación con la cultura organizacional. Implica conocer los Modos de Ser de las personas en cargos de dirección. Sus estilos de dirección y liderazgo: míticos, sistemáticos, pragmáticos, relacionales. Sus tipos de dominación: carismáticos, tradicionales, legales. Su manera de gobernar a las personas: democráticos, tecnocráticos, autocráticos, burocráticos (Isaza, 2013)

Según Llinás (2005) para analizar las formas de pensamientos esto se debe hacer en referencia al contexto, como un elemento básico para la identificación del pensamiento y acciones de las personas; los estilos, modos de ser y personalidades de cada individuo establece o crea marcos de referencia o mentales con el propósito de identificar a los líderes quienes generan un apoyo continuo a los colaboradores para el desarrollo de sus actividades lo cual está ligado a las diferentes situaciones, al igual que cuentan con una visión clara de la manera de relacionarse en la organización. El liderazgo se ha convertido en algo fundamental dentro de la organización para el desarrollo de la eficacia de los procesos, según Schavartein (1997,44) las relaciones interpersonales que se encuentran en la organización deben ser consideradas en el contexto como lo serían tiempo, lugar, personas y recursos, lo cual puede determinar la particularidad de cada grupo en la organización, así como la capacidad para desarrollar e implementar conductas apropiadas dependiendo de cada situación que se pueda afrontar (citado por Holguín, *et al.*, 2014)

- **Las Subculturas:**

Las subculturas son grupos sociales y están conformadas por colaboradores de la organización como lo serían los obreros, mujeres o directivos, y se ven influenciadas por las interacciones personales. (citado por Holguín, *et al.*, 2014)

Según Thevenet (1992,24) las subculturas tienen un valor educativo ya que cuentan con normas, reglas, ideas, valores, creencias y experiencias en común, estas subculturas no se encuentran predeterminadas en la organización, se basa en procesos espontáneos y contradictorios, y no se encuentran relacionadas a las estrategias de la organización (citado por Holguín, *et al.*, 2014)

Entre estas subculturas podemos encontrar dos tipos como lo sería la Pública o la Privada y tienen relación directa con las personas que hacen parte de un grupo de una

subcultura, las personas que tienden a llevar una vida privada logran separar la vida personal (privada) de la laboral (pública) y es en este caso que se puede observar que cuando se les realizan críticas laborales no las toman personales ni toman represalias contra las personas que hicieron esta crítica. Lo contrario sucede con las personas que tienden a llevar de manera pública su vida tanto profesional como personal se encuentran conectadas, cualquier situación ya sea laboral la toma de manera personal (Holguín, *et al.*, 2014)

- **La Identidad Organizacional:**

Constituye el aspecto central de la cultura. Son cuatro las dimensiones y los niveles de la identidad: las relaciones con nosotros mismos, las relaciones con los demás, nuestra relación con la naturaleza y nuestra relación con la trascendencia. Su consideración implica mirar la identidad, global, nacional, regional, local e individual (Isaza, 2013)

Según García de la Torre (2000) la identidad de una empresa es producto de su historia, de los grandes actos fundadores y por los hombres que se han encargado de dirigirla, grandes momentos que la han moldeado como los estilos de vida, costumbres, mitos, ritos y tabúes también nos menciona que la historia refuerza el sentido de pertenencia hacia la organización (citado por Holguín, *et al.*, 2014)

5.1.8 Importancia de la motivación en la cultura organizacional

Como se ha venido mencionando en la cultura organizacional se examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de la calidad de vida. Determina si se fomenta el desarrollo de las personas para hacerlas autónomas y creativas, con capacidad de colaborar y comprometerse activamente con el mejoramiento de la empresa, sus procesos, productos y servicios. Al igual que, para construir y mantener un ambiente que propicie la participación real, el trabajo en equipo y el respeto por las personas (Uribe, 2003), por ello, es importante mencionar que la motivación es vital para el desarrollo efectivo de una cultura iniciando con la importancia que tienen los empleados dentro de la organización, por tal se expone las siguientes teorías:

- **Teoría De Las Necesidades De Maslow**

El siglo 20 se ha caracterizado por desarrollar tres olas de pensamiento psicológico sobre la naturaleza humana: el psicodinámico, el conductual y el humanista/existencial; Abraham Maslow, se asocia tradicionalmente con la psicología humanista, con un trabajo pionero en el área de la motivación, la personalidad y el desarrollo humano. En 1943, Maslow propone su “Teoría de la Motivación Humana” la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue

ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica; a su vez, se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo y comportamiento organizacional (Reid 2008) (citado por Angarita, 2007)

Dentro de la motivación de Maslow, se presenta una caracterización de las 5 jerarquía de necesidades, los cuales son: (resumido de Simons, Irwin y Drinnien 1987; Boeree 2006; Feist y Feist 2006, y citado por Angarita, 2007):

- Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.
- Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.
- Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.
- Necesidades de estima: cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.
- Necesidades de autorrealización: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la autorrealización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.



Figura 5 Pirámide de necesidades de Maslow

Fuente: Angarita, J. R. (2007). Teoría de las necesidades de Maslow. Obtenido de Teoría de las necesidades de Maslow (figura Adaptado de Chapman (2007))

Basado en ello, se habla que esta teoría tiene aportes significativos, ya que cada ser humano tiene sus motivaciones o necesidades internas, que de acuerdo como se vaya desarrollando o desempeñando según su escenario busca satisfacerlas, por tal, dentro de las empresas debe orientarse y potencializarse para lograr un ambiente laboral saludable, al igual que va inmerso la cultura organizacional efectiva para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- **Teoría de las relaciones humanas de McGregor**

Utilizó como base de sus supuestos la jerarquía de necesidades de Maslow y la denominó teoría X y teoría Y, que corresponden a dos concepciones opuestas acerca de la naturaleza del hombre. La teoría X supone que el ser humano siente repugnancia al trabajo y lo evita; las personas deben ser impulsadas, controladas y a veces amenazadas para que se orienten a cumplir con los objetivos de la organización; el único incentivo para los trabajadores es el salario. La teoría Y, por el contrario, tiene una visión positiva acerca del desempeño del hombre; dependiendo de algunas condiciones, el trabajo es una fuente de satisfacción, y en condiciones normales asume responsabilidades (Chaparro, 2006).

Basado en estos dos autores, se puede decir que los seres humanos tienen necesidades desde la perspectiva fisiológicas, personales y organizacionales entre otras de gran relevancia, desde la administración de una empresa no solo se debe mirar la consecución

de objetivos a corto, media y largo plazo, sino que también depende el cumplimiento de estos, mantener una cultura organizacional adecuada, que conlleve a que los empleados se encuentren realizados y puedan generar el sentido de pertenencia y la motivación necesaria para lograr así, cumplir con las metas organizacionales.

5.2 Marco Conceptual

5.2.1 Plan de mejoramiento.

En una herramienta utilizada para consolidar acciones de mejoramiento derivadas de una autoevaluación y de las recomendaciones generadas por una evaluación. Un programa de mejoramiento incluye la definición de objetivos, aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad (Futuros administradores, 2010)

5.2.2 Control interno.

Comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad no desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección (Gómez, 2006).

5.2.3 Organización.

La organización es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa; La función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanas, materiales y financieros (Valda, 2013)

5.2.4 Clima Organizacional.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que se perciben o se experimenta en los miembros de las organizaciones, y que además influyen en sus comportamientos. Para que la persona pueda trabajar bien, sentirse bien consigo

mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, y también entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal de las empresas (Martínez, 2006).

5.2.1 Liderazgo: influencia en la cultura organizacional.

El liderazgo es el proceso por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002; Yukl & Van Fleet, 1992). Desde este punto de vista el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de la percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los demás (Lord & Maher, 1991). Si una persona es catalogada como líder es posible observar un incremento de la influencia sobre sus seguidores, algo que no ocurre si ocupa una posición de jefe y no es percibido como tal (Kats&Kahn, 1978) (citado por Lupano, 2013)

Según Sánchez (2000), el liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales. El modelo define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados, y que se denominan:

*Ordenar(E1) se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.

*Persuadir(E2) se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.

*Participar(E3), caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.

*Delegar(E4) se caracteriza por dejar al subordinado —visto como colaborador— las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

De acuerdo al autor, estos estilos implican una integración de dos dimensiones de conducta del líder, que son la conducta de tarea y la conducta de relación. Una definición clásica de la dirección la considera como trabajar con y mediante personas y grupos para alcanzar las metas de la organización. Así, estos estilos se forman por una determinada combinación de los elementos de tarea (alcanzar los objetivos de la organización, el cumplimiento de los plazos, etc.) y de relación (cuidar los aspectos emocionales del trabajador en su puesto y en la interacción con el mando y con otros compañeros). Esas dimensiones de conducta se consideran independientes, por lo que cada estilo incluye una cantidad alta o baja de tarea y de relación. Así, Ordenar implica una alta tarea y baja relación, Persuadir se caracteriza por una alta tarea y alta relación, Participar incluye alta

relación y baja tarea y Delegar manifiesta baja conducta de tarea y baja conducta de relación (Sánchez, 2000)

Según Clerc (2006) El liderazgo es la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas, por medio de su habilidad de orientarlos y convencerlos para que ejecuten, con entusiasmo, las actividades programadas en conjunto. Por tal, los elementos significativos para la eficacia del liderazgo según Clerc (2006) son:

1. La dirección: Estableciendo objetivos claros e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.
2. Estímulo a la excelencia: se logra cuando la jefatura demuestra preocupación por el desarrollo de las personas.
3. Estímulo por el trabajo en equipo: La participación organizada es el elemento indispensable en el trabajo en equipo, la cual tiene cabida siempre y cuando se estructure en un ambiente de apoyo mutuo.
4. Solución de conflictos: Son percepciones e intereses diferentes que compiten sobre una misma realidad. Enfrentarlos en conjunto conlleva un potencial de desarrollo para la organización.

5.2.2 Motivación.

Freud (1915-1959) se le concibió como fuerza interna o fuente de energía que dirigía las actividades hacia los objetos, los cuales se distinguían por sus propiedades gratificantes y porque permitían la liberación de energía sobrante en el organismo; asimismo, Murray (1938) lo definió como necesidades inconscientes producto del deseo o de una tendencia a hacer cosas rápidamente, que eran precedidas por alguna dificultad u obstáculo que una persona tenía que superar (citado por López, 2009).

5.2.3 Comunicación organizacional.

Es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida (De castro, 2014)

5.2.4 Liderazgo.

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orienta a la consecución de uno o más objetivos mediante el proceso de la comunicación humana (Lugo, 2007)

5.2.5 Cultura organizacional.

Para Schein (1998), la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno (citado por Hernández, et al., 2006)

5.3 Marco Contextual

La investigación a realizada en la empresa DICEL S.A E.S.P., parte de la reseña histórica, orientación estratégica, con el fin de visualizar como está actuando desde la concepción de cultura organizacional:

5.3.1 Reseña histórica

DICEL S.A. E.S.P. nació entonces como respuesta del Comité Empresarial del Valle a la negativa del alcalde de Cali, de permitir su participación en EMCALI. Ya que el Comité Empresarial consideró, que, si no era posible mejorar la actual empresa prestadora del Servicio de Energía de Cali, era necesario crear una nueva, que fuera eficiente, competitiva y totalmente acondicionada a la nueva Regulación Energética del País. Es así como se crea la empresa de servicios públicos domiciliarios: La Distribuidora y Comercializadora de Energía Eléctrica DICEL SA. ESP, fue creada el 27 de febrero de 1997, por la combinación iniciativas público privadas de Naturaleza mixta por participación del Municipio en un 40% y de Capital privado en un 60%, para ser administrada con criterio de empresa privada, liderada por el municipio de Palmira (Valle) y las Empresas Municipales de Palmira, acompañada por el Comité Inter gremial del Valle del Cauca, el cual permitió tener como socios fundadores a la Cámara de Comercio de Buga, a la Fundación para el Desarrollo Integral del Valle del Cauca (FEDY) y Fundación Empresarial para el Desarrollo de Yumbo, posteriormente se vinculan la Ciudadela Comercial Unicentro, Centro Comercial Chipichape Plaza Shopping, Cámara de Comercio de Palmira, ACIEM del Valle y un importante número de industrias, personas naturales y firmas de ingeniería, completando el primer paquete de 1 millón de acciones ((DICEL, s.f)

Los espacios generados en las nuevas Leyes 142 y 143 de Servicios Públicos Domiciliarios, inspiradas en la nueva Constitución Nacional de 1991 y la apertura de mercados con la creación de la bolsa de energía en 1995, aparece DICEL SA ESP, como

una opción para la comercialización de energía y la implementación de las nuevas tecnología de medición de energía con resolución horaria, permitiendo el cambio a un nuevo esquema de costos eficientes definidos en una parte por la Comisión de Regulación de Energía y Gas CREG y por otra parte por la gestión en el mercado mayorista por parte de los agentes que interviene en la cadena de suministro (DICEL, s.f)

5.3.2 ¿Quién es la distribuidora y comercializadora de energía eléctrica DICEL S.A. E.S.P.?

Es una Compañía Colombiana Distribuidora y Comercializadora de Energía Eléctrica, que tiene presencia a nivel nacional, con tarifas competitivas dentro del mercado y con un completo portafolio de servicios que le proporciona seguridad y confianza en la administración de su energía (DICEL, 2015)

DICEL S.A. E.S.P. posee la capacidad para suplir la demanda de energía en el territorio nacional y así ofrecer las mejores alternativas para el mercado regulado y no regulado, permitiéndonos llegar a: Conjuntos Residenciales, Edificios, Industrias, Comercio, el Agrocampo y Centros Comerciales entre otros, con un excelente servicio personalizado (DICEL, 2015)

DICEL S.A E.S.P. lidera a nivel nacional el rompimiento de los esquemas monopólicos mantenidos por los distribuidores tradicionales que operaban de manera local y regional, proporcionando a sus suscriptores opciones de energía más económica, lo cual les permitió tener importantes ahorros en los costos por consumo de energía eléctrica; la batalla apenas empezaba; la oposición de los operadores locales a la comercialización independiente, ha venido escalando diversas formas, desde los choques frontales, abuso de posición dominante, bloqueos y sabotajes hasta influir en los cambios normativos (DICEL, 2015)

Con una gran dosis de confianza en el conocimiento del mercado, sus normas y talento, hemos superado los más difíciles momentos, con dosis adicionales de coraje y adecuadas políticas de gobierno corporativo, que nos han permitido conquistar la confianza de muchos actores del Sector de Energía Eléctrica, tanto clientes como proveedores (DICEL, 2015)

El servicio personalizado y estricto cumplimiento de nuestros compromisos acompañados de prudencia en el manejo del riesgo, nos han permitido tener hoy la reputación como empresa seria y cumplidora, lo que nos motiva a continuar creciendo y proyectándonos para un futuro próspero en la industria de la energía eléctrica (DICEL, 2015)

Hemos construido una plataforma para que DICEL SA ESP desarrolle su actividad básica de manera sostenible y sobre ella podamos construir un mayor volumen de

operación que aporte de manera incremental al margen operacional, con un consecuente aumento en las utilidades del negocio que le permitan reinvertir en la estructuración del crecimiento propuesto en las metas estratégicas, definidas como nuestra “Mega” (DICEL, 2015).

La reglamentación del sector de energía eléctrica, sigue en proceso de transformación y continúa con ajustes, algunos de ellos derivados de la falta de un protocolo de contingencia, ante la cual el mercado entra en pánico, originando que algunos agentes salgan damnificados, obligando al ente regulador a hacer ajustes de última hora que generan otras consecuencias, todo esto por la falta de previsión, a lo cual se le ha propuesto a la CREG una construcción colectiva e integral de un estatuto de contingencia con reglas claras, conocidas y valoradas con anticipación, para que no tengamos cambios improvisados con efectos negativos para el mercado (DICEL, 2015)

La capacidad de adaptación, se ve desempeñada al máximo, pues no solo nos tenemos que adaptar de manera rápida a los cambios del mercado por factores climáticos, sino también por los cambios normativos, que hacen más exigente la permanencia en el mercado, dadas las fallas presentadas por algunos agentes, en especial las presentadas durante las contingencias climáticas que han disparado los precios; por su parte, la presión de los distribuidores por restringir la competencia ha logrado que la CREG reduzca espacios de comercialización en algunos grupos de usuarios y aumente los requerimientos de garantías (DICEL, 2015)

En resumen, el mercado ha venido aumentando sus exigencias para operar la comercialización y esto nos obliga a estructurar la empresa para responder a los nuevos requerimientos del mercado, que, para los inicios, no exigía mayores garantías, pues los niveles de confianza, credibilidad y cumplimiento eran suficientes (DICEL, 2015)

5.3.3 Orientación estratégica.

La empresa DICEL S.A E.S.P. (2015), en su plataforma estratégica cuenta con:

- **Misión:** Comercializamos soluciones energéticas con tecnología de vanguardia; ofreciendo a nuestros clientes residenciales, de empresas e industrias, buen servicio y precios competitivos que contribuyan a su bienestar y productividad
- **Visión:** Lograr mayor posicionamiento nacional como comercializadora independiente, mediante la consolidación financiera y el desarrollo del negocio de

generación, apoyado en un servicio sostenible y un portafolio ampliado en energías convencionales, alternativas y renovables.

• **Valores:** La cultura corporativa de DICEL SA ESP está centrada en valores que todos y cada uno de los integrantes de la organización ponemos en práctica en todas las situaciones de nuestra cotidianidad laboral y personal, con la convicción absoluta de ser más productivos, crecer individualmente y promover un ambiente de lealtad y solidaridad. Por tal se describen de la siguiente manera:

Responsabilidad: en DICEL SA ESP, reconocemos los derechos propios de los demás en correlación directa con nuestros deberes; este valor nos compromete a: a) Cumplir de forma efectiva con los compromisos adquiridos y delegados, de acuerdo con las directrices organizacionales, b) Reconocer y asumir las consecuencias de nuestros actos y decisiones y, c) Hacer uso racional de las herramientas y materiales asignados.

Respeto: en DICEL SA ESP, Significa valorar a los demás, acatar su autoridad, considerar su dignidad, exige un trato amable y cortes, su esencia son las relaciones humanas de la vida en comunidad. Este valor nos compromete a: a) Tratar a los demás como nos gusta ser tratados, aceptando las diferencias de ideas y posturas respecto de algún tema, b) Cumplir con la promesa de valor ofrecida al cliente, c) Puntualidad y cumplimiento de los compromisos adquiridos con los demás, d) Hablar siempre con la verdad. No inventar, ni exagerar cosas sobre sí mismos, sobre los demás, ni sobre las situaciones laborales o de la vida cotidiana, y, e) Participar activamente en los programas sociales y ambientales que lidera DICEL SA ESP.

Trabajo en equipo: en DICEL SA ESP, Constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia con un objetivo común, elevándonos por encima de nuestras individualidades, unificando criterios y superando diferencias. Este valor nos compromete a: a) Compartir habilidades y conocimientos, b) Asumir el resultado de las metas y objetivos propuestos. Esto implica abandonar el hábito individualista de creer solo en el resultado del esfuerzo propio, c) Tener confianza en la capacidad de los compañeros de equipo, y, d) Articulación en el trabajo resultante de los diferentes equipos de la organización.

Actitud de servicio: en DICEL SA ESP, Servimos con calidez y calidad de manera oportuna, amable, y culta a nuestros clientes internos y externos. Este valor nos compromete a: a) Ofrecer amabilidad, calidad y oportunidad de respuesta al cliente interno y externo, b) Ser proactivo frente a las necesidades y expectativas del cliente interno y externo, y; c) Ser fieles a nuestras promesas y compromisos adquiridos por pequeños que puedan parecer.

• Principios Corporativos

Son la base sobre la que se construye la organización, patrones que ayuda a encaminar la empresa hacia el éxito y a aprovecharla a través del tiempo, conscientes de que cada día se debe ser mejor, DICEL S.A E.P. S (2015), cuenta con los siguientes principios:

Liderazgo: Los líderes de los procesos son los agentes del cambio, son quienes guían la orientación de la dirección de la organización. Ellos deberán crear y mantener un ambiente interno crucial para el éxito y la supervivencia de la organización, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos señalados.

Productividad: Es el principio que permite que nuestro servicio sea mejor día tras día en el trabajo; a través de nuestra productividad mostramos indicadores de gestión y resultados positivos afianzándonos cada día más en nuestro rol dentro de la empresa.

Cumplimiento: De acuerdo con las políticas corporativas y la normatividad vigente, siempre deberá darse pronta respuesta a los requerimientos del cliente tanto interno como externo.

Eficacia: Todo producto ofrecido por nuestra organización tiene como finalidad la satisfacción del cliente y del consumidor final, por tanto, cualquier obstáculo que se presente para lograr este cometido será resuelto con diligencia.

De acuerdo a lo anterior, se evidencia que la empresa cuenta con un pilar estratégico que permite buscar el cumplimiento de los objetivos y por tal cuenta con valores y principios corporativos, siendo esto en la investigación desarrollada un punto de partida que permitió generar así un diagnóstico a través del uso de instrumentos que permitieron medir la cultura organizacional, basado un análisis del entorno empresarial, llegando al entorno individual y comportamental de cada individuo, obteniendo resultados que permitieron la generación de un plan de mejora para la empresa.

5.4 Marco Legal

5.4.1 Leyes 142 De 1994 (Ley De Servicios Públicos Domiciliarios) Y 143 De 1994 (Ley Eléctrica).

Dadas las nuevas condiciones Regulatorias del Sector Eléctrico Nacional, cuyo pilar fundamental fue el desmonte del monopolio del Estado en los servicios públicos y la apertura a la Libre competencia con participación de inversionistas privados, contemplado en la Constitución Nacional del 1991 y establecido en firme mediante las Leyes 142 de 1994 (Ley de Servicios Públicos Domiciliarios) y 143 de 1994 (Ley Eléctrica), el Frente Empresarial de Valle ofreció al Alcalde Guzmán Cuevas la participación del Gremio como inversionista en las Empresas Municipales de Cali, EMCALI, específicamente en el Servicio de Energía Eléctrica, con el fin de introducir mayor eficiencia, recursos y mejorar simultáneamente la calidad y precio del servicio. El alcalde rechazó la oferta de los empresarios, manifestando que EMCALI era del Municipio de Cali, y no estaba en consideración involucrarle capital privado. (Ministerio de minas y energía, 1994).

6. Metodología de la Investigación

6.1 Diseño Metodológico

La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Se recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento (Morales, 2012). La metodología utilizada en el proyecto se basa en la identificación de factores que afectan la cultura Organizacional para el cumplimiento de los objetivos en la empresa DICEL SA ESP, la cual se realizara con apoyo de técnicas de recolección de datos aplicadas a los colaboradores que la constituyen, conllevando al desarrollo de un plan de mejoramiento.

Los resultados obtenidos se tendrán en cuenta para identificar la percepción de la Cultura Organizacional que se tiene en la empresa DICEL SA ESP y de esta manera establecer plan de mejoramiento que busque de forma efectiva el logro de los objetivos en dicha organización.

Para el primer objetivo, se realizó un estudio cualitativo usando la técnica de focus group con el fin de obtener resultados, esto con el fin de observar el comportamiento y alcance de los objetivos organizacionales que hasta el momento la empresa DICEL S.A – E.P.S, ha cumplido de acuerdo la cultura organizacional.

En el segundo objetivo, Realizo un diagnóstico, analizando los resultados a través de la aplicación de instrumentos de medición de cultura organizacional, al igual que el análisis de la plataforma estratégica, se realizó un cuestionario que aplico al cliente interno a través de grupos focales de la empresa basado en las dimensiones con más relevancia de acuerdo a la plataforma estratégica de empresa.

Para el tercer objetivo, se elaboró una propuesta de plan de mejoramiento acorde a los resultados sobre el Cultura Organizacional., esto basado en los resultados obtenidos del primer y segundo objetivo, así llegando a la propuesta de plan de mejoramiento de la cultura laboral.

6.1.1 Método de Investigación.

El Método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas (Abreu, 2014)

Este método permite identificar los factores de la cultura organizacional que afectan positiva o negativamente el cumplimiento de los objetivos en DICEL SA ESP, a partir de datos generales recopilados por medio instrumentos que permitieron obtener un diagnóstico o resultados que conllevaron al desarrollo de la propuesta del plan de mejora de la cultura organizacional de la empresa.

6.2 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información

Dentro de los instrumentos de recolección se usó a partir de las fuentes primarias y secundarias, como se describe a continuación:

6.2.1 Fuentes primarias.

Se realizó una entrevista basada en las 13 dimensiones de Zapata & Rodríguez (2008), donde se desarrolló de forma aleatoria en las diferentes jerarquías de la organización a través de grupos focales, donde se tomó una muestra de empleados según la población organizacional. Se le realizó a 20 empleados, que permitió la interacción de forma verbal entre el interrogador y los entrevistados, obteniendo datos relevantes para la viabilidad de la propuesta un plan de mejoramiento de cultura.

- **Población**

La población objeto de la investigación está planteada para desarrollarse a los empleados de la empresa, tales como operarios, administrativos, directivos, lo cual se tomará como muestra 20 funcionarios.

Tabla 2 Constructor de entrevista a empleados de la empresa DICEL S.A E.S.P.

Entrevistados	Dimensión verbal	Dimensión para no verbal	Dimensión no verbal
Entrevista grupo 1: Directivos del área misional, de Apoyo y Control.	Los entrevistados tienen conocimiento dentro de la organización frente a la cultura organizacional,	Los entrevistados 1 y 2, se ven cómodos con el tema, sin embargo, el entrevistado grupo 3 se ven nerviosos dado que se encuentran en un espacio con los jefes y altas esferas de la organización.	Son coherentes con sus respuestas y puntos de vista frente al tema o interrogantes a debatir.
Entrevista grupo 2: Administrativos	planteado desde las 13 dimensiones que están inmersa en el desarrollo organizacional, quien tienen concesiones y puntos de vista acorde al área que pertenece y rango de cargo.		
Entrevista grupo 3: Operativos			

Fuente: Elaboración Propia, 2019

Para el desarrollo del diagnóstico, se utilizó un instrumento de medición de la cultura organizacional basado en el Holguín, *et al.* (2014), lo cual está compuesto por la teoría de Zapata & Rodríguez (2008) aplicando las trece dimensiones que permitió medir la cultura organizacional de la empresa DICEL S. A E.P.S para el primer objetivo de la investigación, como se plantea a continuación:

- **Objetivo del instrumento**

Identificar si la cultura organizacional en la empresa DICEL S.A E.S.P. promueve el cumplimiento de los objetivos y la sostenibilidad empresarial, al igual que el impacto generado dentro de la misma.

Constructor del instrumento de medición de cultura organizacional basado en 13 dimensiones de Zapata y Rodríguez (2008), este instrumento se realizó a 76 personas de los diferentes niveles jerárquicos de la organización, basado en 87 interrogantes usando la encuesta.

- **Estructura de la encuesta**

Esta se realizó de la siguiente manera:

- **Estructura y organización:** se plantean 6 interrogantes basados en el conocimiento de la empresa tanto desde lo global como de lo particular de, es decir desde el conocimiento del empleado de la empresa en general hasta el proceso donde se desempeña o desarrolla sus actividades.

Tabla 3 Interrogantes de estructura y organización

Estructura y organización
Conoce la Estructura Organizacional de DICEL S.A. E.S.P.
Conoce usted, si su proceso pertenece a:
¿Conoce usted, claramente sus funciones, procesos y la relación con su puesto de trabajo?
Conoce usted, la misión de DICEL S.A. E.S.P.
Conoce usted, la visión de DICEL S.A. E.S.P.
Conoce usted, los valores Corporativos de DICEL S.A. E.S.P.

Fuente: Elaboración Propia basada en Impacto De La Cultura Organizacional En El Logro De Los Objetivos En La Empresa DICEL S.A E.S.P., Holguín & Silva (2014)

- **Imagen corporativa:** se evalúa desde la concepción y percepción personal decada uno de los empleados frente a su desarrollo personal, que conlleva al desarrollo organizacional dentro de la empresa.

Tabla 4 interrogantes de imagen corporativa

Imagen corporativa
¿Le gusta la Empresa?
¿Se siente integrado en ella?
¿El nombre de la empresa y su prestigio son gratificantes para usted?
¿Cree usted que puede salir adelante en esta empresa?
¿Se ve en un futuro trabajando para la empresa?
¿Considera que usted trabaja en una buena empresa?
¿Se siente orgulloso de la imagen de DICEL S.A. E.S.P.?

Fuente: Elaboración Propia basada en Impacto De La Cultura Organizacional En El Logro De Los Objetivos En La Empresa DICEL S.A E.S.P., Holguín & Silva (2014)

- **Condiciones ambientales:** esta se desarrolló con el fin de saber si el empleado cuenta con todos sus elementos para el logro del cumplimiento de sus actividades y en ambiente físico adecuado, realizando así 14 interrogantes.

Tabla 5 Interrogantes de Condiciones ambientales

Condiciones ambientales
¿Considera que su puesto de trabajo es cómodo y adecuado para la labor que desempeña?
¿Cuenta con todos los recursos físicos para desempeñar una buena labor?
¿La iluminación de su puesto de trabajo es adecuada?
¿La ventilación de su puesto de trabajo es adecuada?

¿Tiene la temperatura adecuada su sitio de trabajo?
¿El nivel de ruido aceptable?
¿Está la empresa limpia y aseada?
¿Los baños se encuentran en buenas condiciones?
¿Tiene espacio necesario para desarrollar su labor?
¿Tiene una silla adecuada que mejora su postura?
¿Está la pantalla de su computador adecuada a su altura?
¿Está la mesa adecuada a su altura?
¿Usted en general considera que su puesto de trabajo (escritorio, silla, cubículo, oficina etc.) cumple con las condiciones ambientales adecuadas?
¿Se siente usted a gusto con las instalaciones de DICEL S.A. E.S.P.?

Fuente: Elaboración Propia basada en Impacto De La Cultura Organizacional En El Logro De Los Objetivos En La Empresa DICEL S.A E.S.P., Holguín & Silva (2014)

- **Información y comunicación:** Se realizan 6 interrogantes con el fin de identificar la comunicación que se presenta en la organización

Información y Comunicación
¿Existen canales de comunicación formales que faciliten el flujo de la información en la organización?
Considera usted que la información en la organización se transmite eficazmente en ambas direcciones (Líder-colaborador/ colaborador-líder)?
¿La información que recibe de la Dirección de la organización es clara y precisa?
¿Se propician los momentos en los que se retroalimenta sobre la información recibida?
¿Es fácil la comunicación con sus compañeros de trabajo?
¿Conoce los procedimientos y actividades de los otros procesos que le generan las entradas para sus actividades?

Fuente: Elaboración Propia basada en Impacto De La Cultura Organizacional En El Logro De Los Objetivos En La Empresa DICEL S.A E.S.P., Holguín & Silva (2014)

- **Desarrollo personal y Profesional:** Se busca evidenciar la percepción que tiene el empleado frente si la empresa le permite el desarrollo personal o profesional, lo cual se realizó 7 interrogantes que permiten evaluar este punto.

Tabla 6 Interrogantes de desarrollo personal y profesional

Desarrollo personal y profesional
¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?
¿Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente?
¿Considera que la empresa le ha brindado apoyo y formación profesional?
¿Considera que la organización le brinda oportunidades de desarrollo?
¿Recibe la capacitación necesaria para desarrollar correctamente su trabajo?
¿El plan de capacitación de la empresa es útil para usted?
¿Considera que las labores que desempeña están alineadas con sus objetivos personales?

Fuente: Elaboración Propia basada en Impacto De La Cultura Organizacional En El Logro De Los Objetivos En La Empresa DICEL S.A E.S.P., Holguín & Silva (2014)

- **Participación:** Se realizó 4 interrogantes frente a la percepción que tiene el empleado si dentro de la empresa se tiene en cuenta la opinión de sus empleados.

Tabla 7 Interrogantes de participación

Participación
¿Considera que su opinión es tenida en cuenta en su área de trabajo?
¿Existen espacios en donde se consulta con el personal en la toma de decisiones de la organización?
¿Usted se siente a gusto trabajando en la organización?
¿Usted se siente valorado (a) por sus superiores y compañeros?

Fuente: Elaboración Propia basada en Impacto De La Cultura Organizacional En El Logro De Los Objetivos En La Empresa DICEL S.A E.S.P., Holguín & Silva (2014)

- **Liderazgo:** Se realizó 10 interrogantes que permitieron ver y observar la concesión que se tiene frente al jefe de equipos de trabajos y el desarrollo de estos dentro del ámbito laboral.

Tabla 8 Interrogantes de liderazgo

Liderazgo
¿Siente un trato agradable por parte de su jefe inmediato?
¿Se siente apoyado en el desempeño de su trabajo?
¿Su jefe inmediato soluciona los problemas de una manera eficaz?
¿Su jefe inmediato delega eficazmente funciones de responsabilidad?
¿Su jefe inmediato toma decisiones con la participación del personal?
¿Su jefe inmediato le mantiene informado sobre los aspectos que afectan su desempeño?
¿Su jefe inmediato pone en marcha iniciativas de mejora?
¿Considera que los jefes y directivos brindan orientaciones y lineamientos precisos?
¿El jefe inmediato le permite autonomía en el momento de tomar decisiones para el cumplimiento de sus labores?
Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora, ¿de las decisiones y acciones individuales y grupales?

Fuente: Elaboración Propia basada en Impacto De La Cultura Organizacional En El Logro De Los Objetivos En La Empresa DICEL S.A E.S.P., Holguín & Silva (2014)

- **Carga laboral:** se realizó 12 interrogantes con el fin de saber si el perfil profesional, la experiencia y las actividades desarrolladas en el cargo actual son acorde a su desarrollo profesional y personal.

Tabla 9 Interrogantes de Carga laboral

Carga Laboral
¿Corresponde su cargo a su titulación académica?
¿Corresponde su cargo a su experiencia laboral?
¿Está satisfecho en su cargo?
¿Sabe cuáles son las responsabilidades en su puesto de trabajo?
¿El trabajo en su área está bien organizado?
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?
¿En su cargo puede desarrollar sus habilidades?
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?
¿Por lo general usted tiene muchas actividades para realizar y no sabe por cual empezar?
¿Su jefe inmediato asigna tareas de forma equitativa?
¿Usted se encuentra satisfecho con la labor que desempeña?

Fuente: Elaboración Propia basada en Impacto De La Cultura Organizacional En El Logro De Los Objetivos En La Empresa DICEL S.A E.S.P., Holguín & Silva (2014)

- **Relaciones interpersonales:** se realizan 5 interrogantes con el fin de evidenciar si las directrices de líder son en pro del trabajo en equipo y su adaptabilidad al mismo.

Tabla 10 Interrogantes de Relaciones interpersonales

Relaciones interpersonales
¿En su dependencia se fomenta el trabajo en equipo?
¿La relación laboral con sus compañeros facilita el logro de las actividades que desempeña?
¿Existe un buen ambiente entre los compañeros de dependencia?
¿Cómo es el ambiente entre todos los compañeros DICEL S.A. E.S.P.?
¿Existe apoyo entre dependencias para realizar una tarea asignada?

Fuente: Elaboración Propia basada en Impacto De La Cultura Organizacional En El Logro De Los Objetivos En La Empresa DICEL S.A E.S.P., Holguín & Silva (2014)

- **Motivación:** se realizaron 5 interrogantes que identificaron la motivación personal década uno de los empleados, basado en el desarrollo que realiza la organización para alcanzar dicha motivación.

Tabla 11 Interrogantes de motivación

Motivación
¿DICEL S.A E.S.P. hace reconocimiento por la labor desempeñada?
¿DICEL S.A E.S.P genera espacios que permiten estrechar los vínculos de amistad entre los trabajadores?
¿DICEL SA ESP cuenta con espacios o programas que le permitan sentirse más capacitado y a gusto con su labor?
¿Se siente alegre y animado para realizar sus labores en DICEL S.A. E.S.P.?
¿Cree usted que directivos y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa con el fin de lograr conjuntamente el mejor beneficio para todos?

Fuente: Elaboración Propia basada en Impacto De La Cultura Organizacional En El Logro De Los Objetivos En La Empresa DICEL S.A E.S.P., Holguín & Silva (2014)

6.2.2 Fuente secundaria.

Para el desarrollo de la investigación se tuvo como fuente secundaria la información suministrada por la empresa en base a la plataforma estratégica, y la información pertinente para la aplicabilidad dentro de la investigación, obteniéndola ya sea directamente por la empresa o en su página web.

En otro lugar, se tuvo en cuenta artículos científicos, tesis, documentos basado en la evaluación de la cultura organizacional y aplicabilidad de instrumentos de medición del mismo, normatividad que rija el buen desarrollo de la cultura organizacional, como también

las diferentes instituciones que brinden información que permita en cumplimiento de los objetivos de la investigación a desarrollar.

7. Resultados de la Investigación

7.1 Realizar un diagnóstico de la cultura organizacional a través de métodos

cualitativos

7.1.1 Interpretación de la entrevista – Focus Group.

Las empresas vienen apostando a un direccionamiento sostenible, con la visión de ser competitivos en el mercado buscando liderazgo en el mismo, por lo cual desde su entorno tanto interno como externo deben siempre buscar la favorabilidad organizacional, siendo así la cultura organizacional es un factor relevante en el alcance de objetivos organizacionales es por ello que, desde el contexto de este estudio que se desarrolló, se planteó un plan de mejora de cultura organizacional para la empresa DICEL S.A E.S.P, partiendo de los diferentes diagnósticos y análisis realizados, en este caso de la entrevista realizada a empleados de la organización donde se evidencia lo siguiente:

De acuerdo a los entrevistados, desde el contexto de estructura y organización, ellos consideran que conocen la estructura organizacional, sin embargo, desde la concepción a que proceso pertenecen tiene algunos desconocimiento o confusión al momento de definir dentro del mapa de proceso al que pertenecen, ellos dicen, que no manejan bien el concepto de esto, por lo tanto, no es fácil la identificación de la cadena de valor organizacional, adicional a ello, sus funciones, a pesar que dicen que cuando ingresar a laborar se las dan a conocer no tiene clara estas a su perfección y adicional a ello sienten que tiene más actividades o funciones a desarrollar, sintiendo así que tiene carga laboral algunos de los integrantes de la empresa, sin embargo, dicen que la remuneración es adecuada ya que dentro de la empresa pagan bien.

En otro lugar, desde el contexto de plataforma estratégica dicen que conocen de esta, más sin embargo piensan que la visión de la empresa está muy general por lo cual las metas o los objetivos a alcanzar deben ser más específicos, se habla también que se debería realizar evaluaciones desde los valores y principios corporativos con el fin de fomentar la cultura organizacional y el desarrollo organización y personal.

Los empleados entrevistados desde la imagen corporativa dicen que se sienten a gusto dentro de la empresa, al igual que se siente orgullosos de pertenecer a esta empresa, sin

embargo, hay algunos que piensan que no debido a que no se está realizando un trabajo en caminado al desarrollo organizacional, esto dado por las decisiones que se han venido tomando desde la alta gerencia, los empleados tienen un poco de miedo frente a lo que pase con el futuro de la organización, por tal, algunos de ellos no se ven a futuro en la misma, de igual manera, también piensan que por lo que está pasando la empresa se puede mejorar y seguir alcanzado y siendo parte de la familia empresarial de DICEL S.A. E.S.P.

Las condiciones ambientales, ellos comunican que en general son buenas, sin embargo, existen algunas falencias en los puestos de trabajo, esto dado por la ergonomía de los implementos para el desarrollo de las actividades, donde específicamente mencionan las sillas no son adecuadas ya que no se adaptan a posición o actividad que se va a desarrollar, además que algunas de ellas se encuentran dañadas y no se está realizando de forma oportuna las correcciones preventivas y correctivas, además de que la iluminación no es la apropiada ya que afecta notablemente el desarrollo de las tareas, al igual que informa que se requiere la actualización de la tecnología, como pc, máquinas en la parte misional, entre otros.

Frente a la información y comunicación, se habla que los jefes a veces no realizan una retroalimentación y no dan respuesta oportuna a correo que se envían, adicional que en diferentes áreas hay demora en dar respuesta a un requerimiento, sin embargo, se dice que los medios utilizados son adecuados, el punto o el hallazgo está centrado en el individuo que no genera una comunicación asertiva y a tiempo, de igual manera, se dice que existe falencia en la directrices impartidas por la dirección ya que en algunas ocasiones están son cambiadas y por ende no se socializa ni se da explicación de los constantes cambios de esto, generando así reproceso en las diferentes áreas y para la organización significa gastos significativos.

El desarrollo personal y profesional los empleados indican que unos no han requerido estos, y otros indican que los horarios laborales no son flexibles para desarrollar dichos procesos de mejora profesional, además que en algunas ocasiones se ha solicitado el apoyo y no ha sido brindado, sin embargo, otros dicen, que si les permiten el desarrollo profesional y personal, desde el programa de capacitación organizacional informan que a pesar que se tiene no se desarrollan todas las capacitaciones, y mejorar la divulgación del programa de capacitación institucional.

Desde la participación los empleados creen que dentro de la empresa se tiene en cuenta su opinión, pero existen falencia de participación de todas las jerarquías organizacionales, además que sus jefes valoran el trabajo de cada uno de los individuos, el par o compañero siente que no son valorados si no criticados.

Los empleados piensan que desde la dirección y liderazgo de la empresa se debe mejorar frente aspectos de gestión por parte del jefe inmediato y que apoye más a su grupo o equipo

de trabajo, al igual que generar empoderamiento, además que se realiza de forma equitativa las actividades para el alcance de los objetivos, al igual que realice retroalimentación de mejora para el desempeño individual como también sea receptivo frente opiniones constructivas, en otro lugar, el jefe inmediato toma iniciativas de mejora y se realizan pero no se hace el seguimiento pertinente de las mismas, por lo cual no se sabe si realmente fueron efectivas o se debe replantear a través de un plan de mejora. Se debe mejorar frente a las directrices y lineamientos que cada jefe proporciona a sus empleados ya que a veces no se orienta o se precisa frente a lo que se desea alcanzar. Los jefes deben mejorar mucho en la parte de orientación, trabajo en equipo y desarrollo de las actividades de forma eficiente, además de escuchar a sus subalternos.

Los empleados dicen que la estabilidad laboral de la empresa no es viable ya que se está usando la modalidad de contrato a término fijo, donde esto conlleva tener inseguridad, desmotivación y genera stress, el no saber si continúan o no dentro de la empresa, adicional a ello, desde el compromiso de los empleados se ve afectado por lo anterior mencionado, ya que no todos los empleados son comprometidos en el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de actividad.

La carga laboral dentro de la empresa frente al desarrollo de las actividades y en el trabajo dentro de cada área está bien organizado, se evidencia en ocasiones que no se cumple con las actividades por que se presentan trabajos de último momento que deben desarrollarse en la inmediatez y se debe dejar a un lado con las demás actividades, adicional a ello, es reasignar actividades en el equipo de trabajo que permita un desarrollo equitativo y organizado para el alcance de los objetivos.

Las relaciones interpersonales no son buenas, según lo expuesto por los empleados, se dice que no existe una buena comunicación, no se logra sinergia, además que la responsabilidad en ocasiones es ambigua frente a lo relacionado a actividades con otras áreas o dependencias, es decir, que es deficiente ya que prima el egoísmo, por lo tanto, hace falta desarrollar más actividades que fomenten el trabajo en equipo, el compañerismo y el sentido de pertenencia.

Los empleados consideran que la motivación organizacional debe realizarse más reconocimiento a todas las áreas y tener incentivos con los empleados para no perder ese apropiamiento que trabajamos para una excelente empresa, integraciones entre los mismos empleados para reconocer la labor de cada quien en la compañía.

7.1.2 Análisis del Focus Group.

De acuerdo a las entrevistas realizadas frente a las dimensiones evaluadas se generó los siguientes resultados que pueden ser usados en el desarrollo de la propuesta de plan de mejoramiento que se pretende con la investigación:

Tabla 12 Análisis del Focus Group

Dimensiones	Análisis	Puntos claves a mejorar
Estructura y organización	Desconocimiento de la estructura organizacional de la empresa, y de los procesos que están inmersos en el desarrollo de las diferentes actividades para el logro de la misión y por ende desconoce el motivo por el cual realiza sus funciones o en sí, cuáles son sus funciones y como estas generan valor a la organización.	Mejora en conocimiento de la organización, procesos y funciones laborales
Imagen corporativa	Los funcionarios creen en su institución, pero que a pesar de ello, falta confianza frente al futuro de la empresa y su estabilidad laboral.	Consolidar bienestar laboral
Condiciones ambientales	existen deficiencia frente a estas desde la parte física, sus puestos laborales y infraestructura luminaria	Realizar matriz de riesgo por puesto de trabajo y locativo
Información y comunicación	Falta comunicación asertiva entre subalterno y jefe, ya que se busca el trabajo en equipo y la sinergia laboral, mantener actualizado a sus empelados frente a las actividades a desarrollar y cumplimiento de objetivos organizacionales.	Plantear política de comunicación
Desarrollo personal y profesional	Falta la incorporación de todo el personal a las capacitaciones que sean viables para el desarrollo de sus roles o funciones dentro de la empresa al igual que personal	Programa de capacitación acorde a necesidades de las áreas
Participación	Se evidencia que es una estructura jerárquica autoritaria	Realizar reuniones participativas
Dirección y liderazgo	Falta liderazgo y empoderamiento por parte de los jefes de área	Mejorar el Liderazgo y apuntar al empoderamiento de los empleados
Carga labora	Se evidencia que no hay equidad a la hora de realizar trabajos u actividades, por tal el incumplimiento	Realizar cronograma de actividades con fechas de trabajos a realizar
Estabilidad laboral	Existen falencia frente a la estabilidad laboral ya que se evidencia por parte de los empleados la no continuidad en sus empleos además conllevando esto a generar desmotivación laboral	Realizar contratación a unos periodo más largos
Relaciones interpersonales	Falta compromiso, identificación de responsabilidades, deficiente comunicación	Mejorar la comunicación, generar responsabilidades y compromiso
Motivación	No se reconoce las buenas acciones u tareas finalizadas con éxito.	Reconocimiento al trabajador y por áreas

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo ello, se evidencia que los empleados en las diferentes dimensiones a estudio o evaluadas presentan inconformidades que son las que conllevan a que no exista una cultura organizacional encaminada al desarrollo del propósito y ambición organizacional, por tal motivo, no se cumple con los objetivos a corto, mediano y largo plazo, comportando esto a la desmotivación laboral, falta de sentido de pertenecía, desconocimiento de la empresa, al no tener una dirección clara hacia donde se va, no tener empleados con empoderamiento y cumplimiento de tareas, desarrollo de actividades que generan reproceso, generando a si una insatisfacción al cliente interno y conllevando a la no productividad esto reflejado en la prestación de servicios no adecuados y ni eficientes.

Es por ello, que después de este análisis y a través de la investigación se puede generar así un plan de mejora que apunte al alcance de una cultura organizacional acorde a la empresa y sea sostenible en el tiempo.

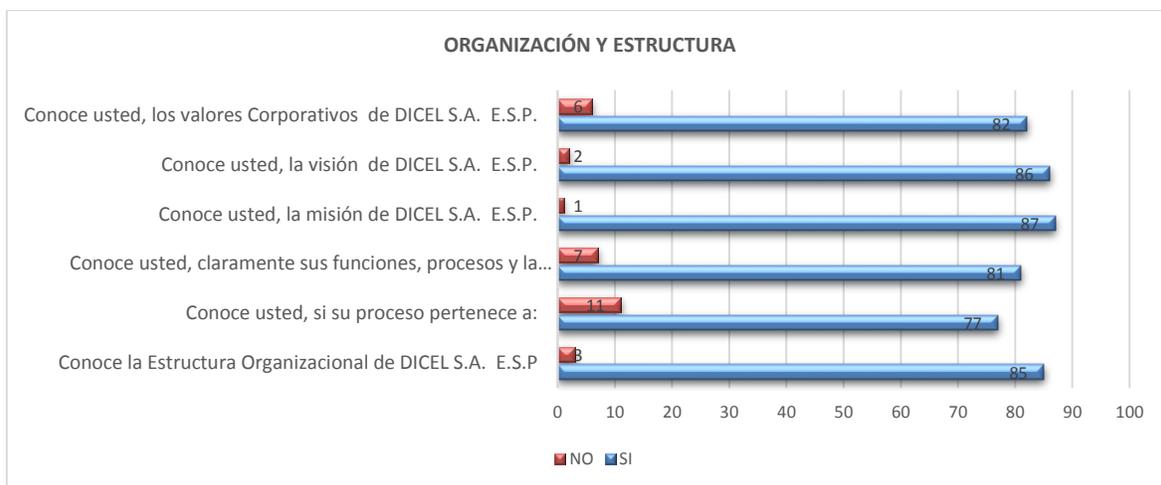
7.2 Identificar la percepción de los trabajadores respecto a la cultura de la organización.

7.2.1 Hallazgos de encuesta.

La aplicación realizada del instrumento de medición de cultura organizacional a los colaboradores de la empresa DICEL S.A – E.P.S, arrojó información relevante a incorporar en el plan de mejoramiento desde el área de control interno:

Se inicia con las primeras seis preguntas enfocadas en la dimensión de organización y estructura como se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 13 Conocimiento de la organización y estructura empresarial de DICEL S.A. - E.P.S

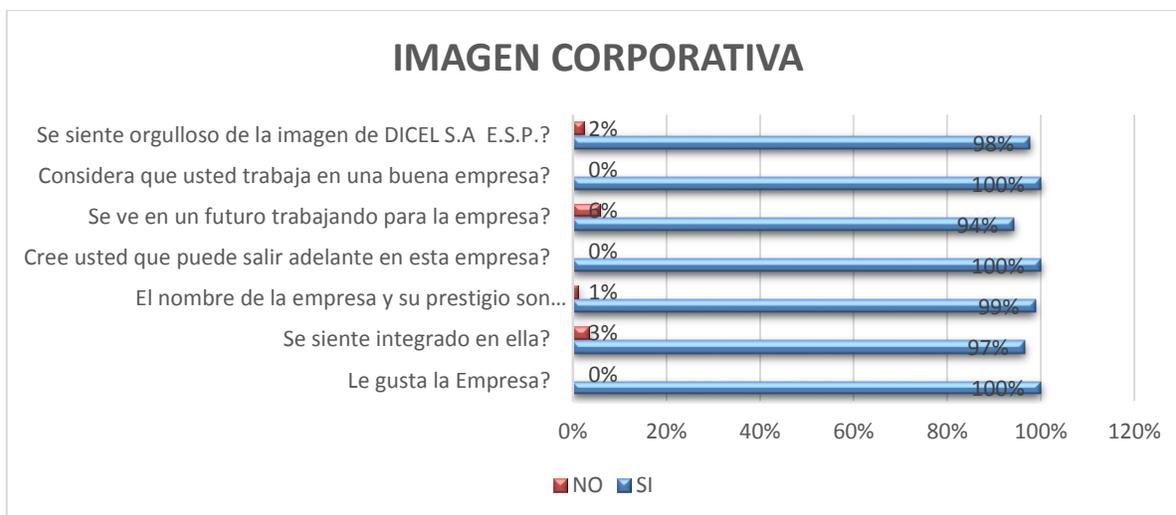


Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la respuesta de los empleados frente al conocimiento que tienen de la organización se evidencia que se conoce todo lo relacionado con la plataforma estratégica de la organización tal como es los valores corporativos el 93% conoce los valores y el 7% dice que no, la Visión el 98% y el 2% dice que no, la Misión 99% y el 1% dice que no, donde acorde a los interrogantes realizados, se observa que a pesar que en su mayoría conocen la plataforma estratégica de la organización, ese porcentaje que dice que no, es relevante para el desarrollo adecuado en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Frente a la estructura organizacional los empleados dicen que la conocen en un 97% y un 3% dice que no, frente al proceso que pertenecen el 87% conocen a que proceso pertenecen, mientras un 13% dice que no sabe, frente a el conocimiento de sus funciones, procesos y la relación con el puesto de trabajo dicen el 93% que lo conocen y el 7% dice que no lo conocen, esto evidencia que conocen desde el contexto específico del desarrollo de sus actividades diarias, más algunos desconocen a que eslabón de la cadena de valor pertenecen, siendo esto un hallazgo de mejora para la empresa.

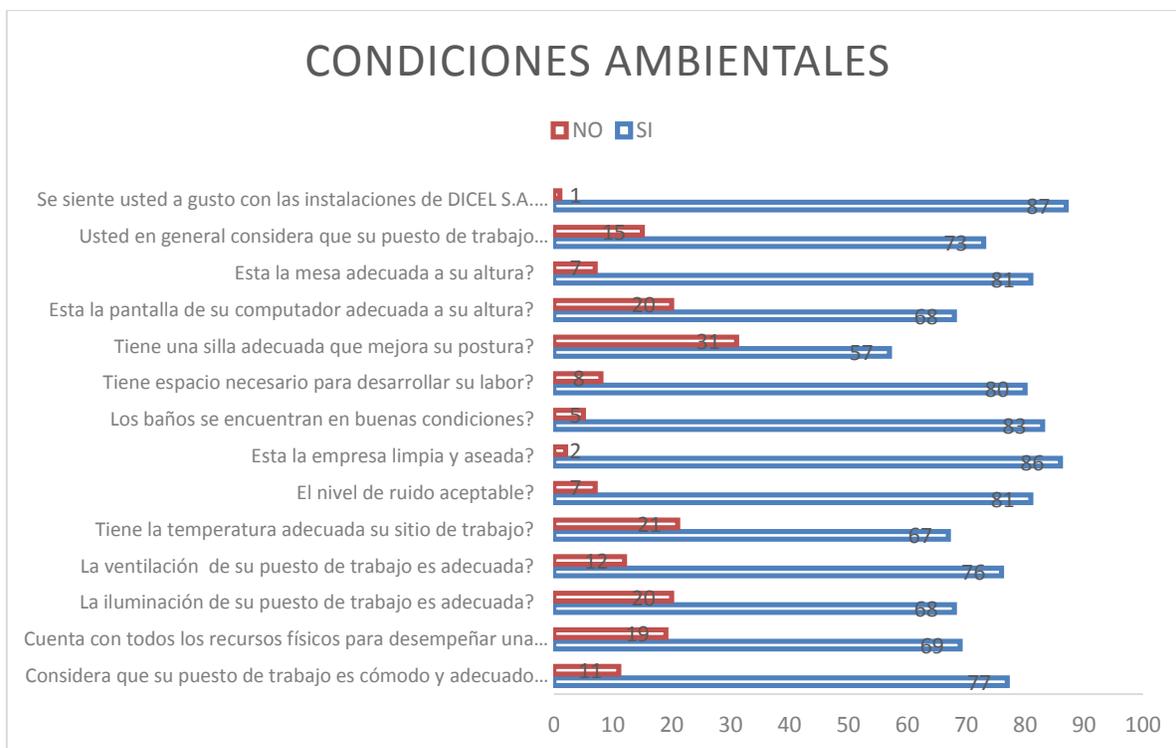
Tabla 14 Conocimiento de la imagen corporativa



Fuente: Elaboración Propia

Frente a la imagen corporativa de la organización los empleados tienen una concepción positiva, dada esta por los resultados obtenidos, empezando con el interrogante si le gusta la empresa, considera que usted trabaja en una buena empresa, cree usted que puede salir adelante en esta empresa lo cual arrojó un 100%, mientras que el nombre de la empresa y su prestigio es gratificante para usted en un 99% consideran que sí y un 1% que no, frente a se siente orgulloso de la imagen de DICEL S.A E.S.P. un 98% dice que sí un 2% dice que no, mientras si se siente integrado en ella dice que sí un 97% y un 3% dice que no, en otro lugar, se evalúa si el empleado se siente trabajando a futuro para la empresa donde el 94% dice que sí y un 6% dice que no, basado en lo anterior los empleados consideran que la empresa es buena para su desarrollo personal y profesional, al igual que tiene sentido de pertenencia para la misma, sin embargo, los porcentajes negativos que se dieron de la imagen corporativa en general representan el 2%, es significativo, ya que se espera que todo los empleados estén a gusto con la organización.

Tabla 15 Condiciones ambientales de los colaboradores



Fuente: Elaboración Propia

El empleado frente a las condiciones laborales de la empresa se observa que frente a las sillas el 65% tiene una adecuada pero el 35% consideran que no, mientras que, si se cuenta con todos los recursos físicos para desempeñar la labor, la iluminación en su puesto de trabajo es la adecuada, la temperatura, altura de la pantalla de computador es la adecuada dicen en promedio que, si el 77% y el 23% responde que no, mientras que a nivel general de su puesto de trabajo los empleados consideran que si es adecuado en un 86% y no en 14%, en otros aspectos de condiciones ambientales frente a ruido, baños espacios para el desarrollo de labores, y mesa adecuada a la altura consideran en promedio un 92% que si un 8% que no, y frente si se siente a gusto en general con las instalaciones de la empresa dicen que si en un 99% y un 1% que no.

De acuerdo a estos resultados, se evidencia que en algunos aspectos de relevancia para los empleados trabajar en condiciones adecuadas se debe generar plan de mejora para un adecuado desarrollo de tareas y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tabla 16 Conocimiento de la información empresarial



Fuente: Elaboración Propia

Frente a información y comunicación que se desarrolla dentro de la organización se evidencia que en promedio el 92% considera que es buena y 8% considera que no, sin embargo, dentro de los interrogantes se evidencia que frente a la comunicación entre líder y colaborador y viceversa el 88% dicen que si es buena y el 12% dice que no.

Tabla 17 Desempeño laboral basado en el desarrollo personal y profesional



Fuente: Elaboración Propia

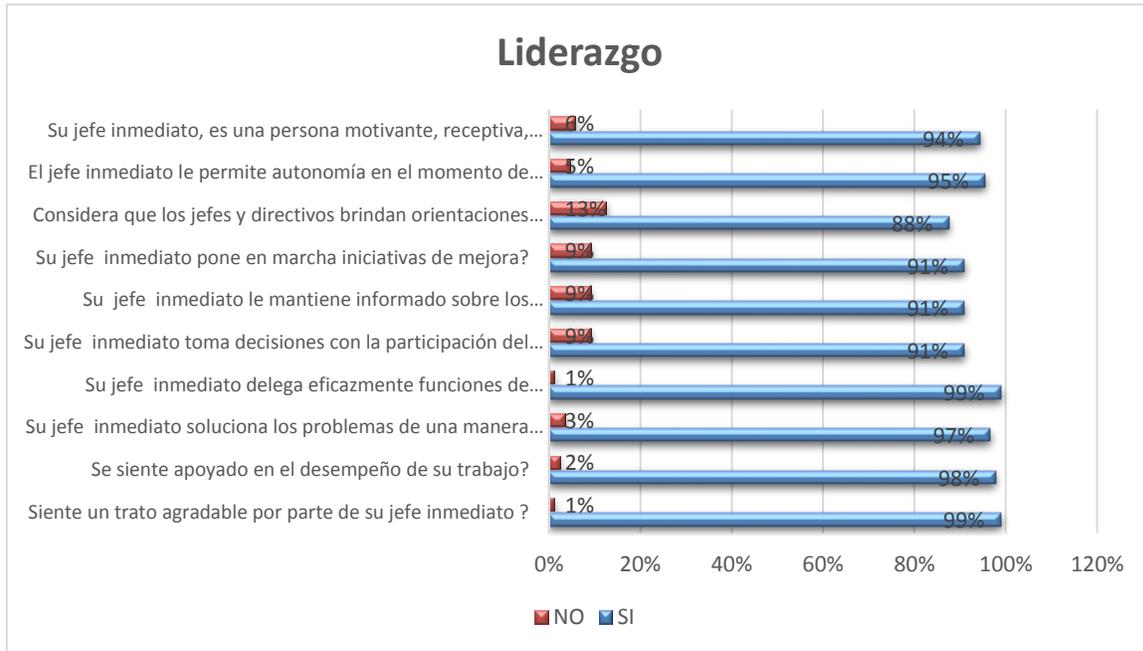
Los empleados consideran que el desarrollo personal y profesional en un promedio de 93% la empresa es consecuente con los objetivos personales y profesionales de ellos, al igual que piensa que dentro de la empresa no están subutilizados en un 84%, sin embargo, se debe revisar el 7% que dice que no apunta la organización al desarrollo organizacional y frente a la subutilización el 16% dice que si se sienten así.

Tabla 18 Participación empresarial



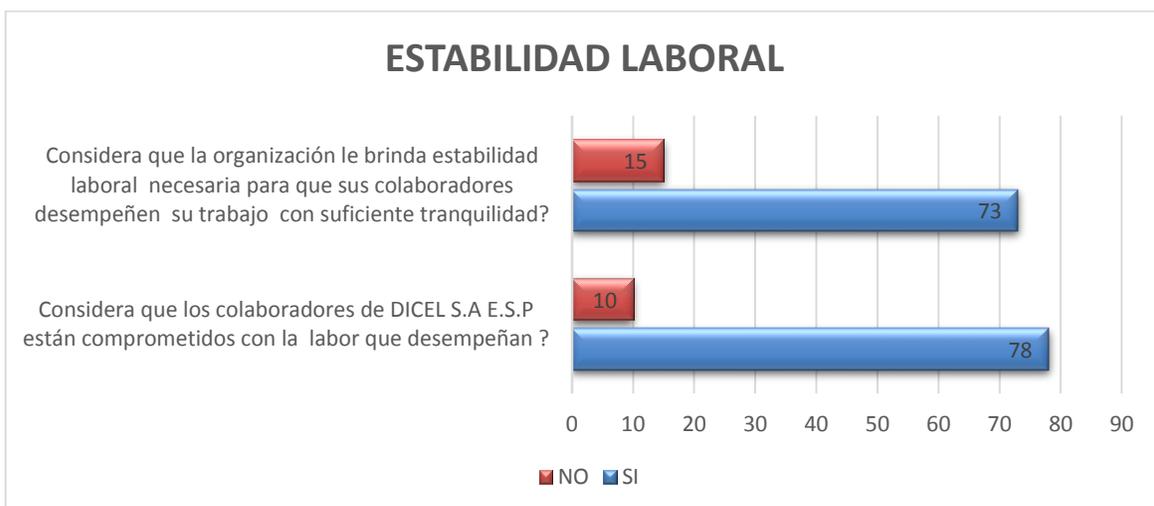
Fuente: Elaboración Propia

Los empleados consideran que son valorados en la organización en un 92%, frente si su opinión es tomada en cuenta dicen que si un 94%, y a nivel general si siente a gusto trabajado en la organización dicen que si un 97%, sin embargo, frente a los espacios en donde se consulta con el personal en la toma de decisiones consideran en un 72% que son tomados en cuenta y un 285 dice que no, de acuerdo a ello, se evidencia que la participación en toma de decisiones se puede estar dando en los cargos de altos mandos y medios.

Tabla 19 Percepción de liderazgo del jefe

Fuente: Elaboración Propia

Los empleados consideran que el liderazgo que se tiene dentro de la organización parte de sus jefes es bueno, acorde a los resultados arrojados en promedio dicen que, si en un 94% y un 6% dice que no, sin embargo, dentro de los interrogantes frente a que los jefes y directivos brindan orientaciones y lineamientos precisos el 88% dicen que si el 12% dice que no.

Tabla 20 Percepción de la estabilidad laboral

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de la organización los empedados creen que la empresa les brinda estabilidad laboral en un 83%, mientras que si consideran que los colaboradores están comprometidos con la labor a desempeñar dicen que si en un 89%, frente a la estabilidad laboral en general se observa en promedio que los empleados consideran que si en un 86% y un 14% que no, siendo, esto un factor a evaluar.

Tabla 21 Perspectiva frente a la carga laboral



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la carga laboral, los empleados consideran en general que el 89% está bien, mientras el 11% considera que no, sin embargo, dentro de los interrogantes de carga laboral se evidencia que los empleados consideran que tiene muchas actividades y no saben por dónde iniciar a realizarlas en un 27%, representado esto en 24 empleados de la organización, de acuerdo a los resultados se debe evaluar las funciones dentro del manual de funciones de estos empleados que consideran tiene carga laboral.

Tabla 22 Percepción de las relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración Propia

Frente a las relaciones interpersonales se observa que en promedio están son buenas con un porcentaje del 90% promedio y un 10% que no, donde se promueve le trabajo en equipo, consideran que relaciones laborales para logro de objetivos, y el apoyo entre dependencias es bueno, sin embargo, frente al ambiente entre los compañeros de la empresa se observa que el 73% dice que es bueno y un 27% dice que no, lo cual es importante el intervenir en el desarrollo de relaciones interpersonales basadas en el alcance de objetivos organizacionales.

Tabla 23 Percepción de motivación empresarial

Fuente Elaboración Propia

Los empleados de la empresa consideran que la motivación en general representada en porcentaje es del 88% mientras que el 12% considera que no hay una motivación por parte de la organización, siendo puntos relevantes tales como consideran el 22% que no se realizan reconocimientos, el 16% que no existen espacios para generar ambientes amigables, y el 10% que no existen programas o espacios que permitan sentirse más capacitados para el desarrollo de su labor.

7.2.2 Análisis de la encuesta.

De acuerdo a la encuesta realizada basada en las 13 dimensiones de Zapata & Rodríguez (2008), donde se evaluaron aspectos relevantes desde el contexto de organización y estructura donde se evidencia que dentro de la organización se debe mejorar aspectos de inducción y reinducción de los empleados, al igual que evaluación desde la pertinencia de planeación estratégica, ya que todos los colaboradores deben saber y conocer cuál es el propósito organizacional al igual que la ambición que tiene la empresa para así ser sostenible, además de que los empleados en su totalidad identifiquen a que proceso pertenece y la importancia que tiene dentro de la cadena de valor organizacional o mapa de procesos.

Desde la imagen corporativa la organización debe generar y crear en el empleado sentido de pertenencia a través de la motivación y empoderamiento laboral, ya que a pesar de que en su mayoría están a gusto dentro de la empresa, ese porcentaje que dijo que a futuro se veía dentro de la organización se debe cambiar la percepción generando en ellos desde la concepción de crecimiento profesional, personal y familiar.

En otro lugar, desde la perspectiva que tienen los empleados frente a las condiciones labores específicamente desde su puesto de trabajo, buscando alternativas de mejorar y condiciones ambientales adecuados para todos los empleados, ya que es uno de los aspectos más relevantes dentro de las respuestas dadas por los mismo que obtuvieron menor satisfacción frente a esto.

A pesar que consideran que la información y comunicación que se despliega en la empresa y los medios y herramientas utilizados para divulgación de las misma es buena, existen falencia frente a la comunicación asertiva entre colaborador – líder y líder – colaborador, al igual que la falta de una retroalimentación adecuada o pertinente para el adecuado desarrollo de las tareas o actividades que se deben cumplir.

Para que los empleados se sientan motivados y empoderados, se debe generar ambiente de crecimiento profesional y personal, si bien es cierto, dentro de la empresa se desarrollan, algunos de sus empleados consideran que no se desarrollan para todos, siendo esto un

aspecto negativo para la empresa, ya que esto puede conllevar la desmotivación y desigualdad laboral, es por ello, que se debe entrar a evaluar de forma pertinente desde cada área como se viene buscando el desarrollo del empleado acorde a sus necesidades al igual que desde la organización.

Basado en el diagnóstico y análisis de la encuesta, se tomó los puntos de más relevantes con el objeto de desarrollar estrategias que sean implementadas en el plan de mejora a desarrollar:

- **Estrategias de las dimensiones: a) Identificación e historia de la organización, b) El Entorno y la Sociedad, y c) Proyecto de Empresa**

Realizar inducción y re inducción a los empleados de mapa de procesos, plataforma estratégica.

Realizar evaluaciones periódicas del conocimiento y adherencia de la plataforma estratégica

Realizar recorridos de áreas para que identifiquen los roles de cada una de ellas y su misión para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- **Estrategias de las dimensiones: El Habla, la Lengua y el Lenguaje (Información y comunicación)**

Realizar capacitaciones de comunicación asertiva a todos los empleados, principalmente a directivos

Realizar ruta de comunicación para mejorar los tiempos de respuesta y desarrollo efectivo de las tareas o actividades.

Realizar seguimiento a través de la Semaforización de tiempos de respuesta a inquietudes de los clientes internos.

Evaluar y realizar seguimiento de planes de mejora o de acción para disminuir los reprocesos y mejorar la productividad organizacional

- **Estrategias de las dimensiones: Sistema de Producción de bienes materiales**

Realizar matriz de riesgo de puestos laborales

Seguimiento a posible riesgo

Capacitación de los Riesgos

Mejorar las herramientas y tecnologías para el desarrollo de las actividades empresariales.

- **Estrategias de las dimensiones: a) Sistema de Producción de bienes Inmateriales, b) Relación de parentesco, y c) Relación de Poder**

Realizar programación de capacitación acorde a las necesidades de las áreas basada en las necesidades de las áreas.

Evaluación de habilidades, experiencia y estudios de empleados que cumplan para el ascenso de cargos.

Realizar un diagnóstico de a los empleados frente a las necesidades personales y así realizar un plan de desarrollo y bienestar para los empleados

Realizar contratación en periodos de un año

- **Estrategias de las dimensiones: a) Sistema de Producción de Bienes Sociales, b) Relaciones interpersonales y c) Subculturas**

Realizar reconocimientos a los empleados por su buen desempeño u el desarrollo de actividades.

Generar espacios de comunicación asertiva que permita la interacción de empleados vs jefes

Realizar capacitación de sinergia, trabajo en equipo para desarrollar habilidades de alcance de objetivos grupales.

- **Estrategias de las dimensiones: Liderazgo y estilos de dirección**

Realizar capacitaciones a los directivos de liderazgo y empoderamiento para mejorar su capacidad de mando y desarrollo organizacional

Generar confianza en los empleados a través de jefaturas de puertas abiertas

7.3 Proponer un Plan de Mejoramiento de Cultura Organizacional desde el Área de Control Interno

De acuerdo a los diagnósticos realizados de los indicadores de gestión y su comportamiento, la entrevista realizada al grupo focal y la herramienta de medición de cultura organizacional, nos arrojó unos resultados que partieron del desarrollo del plan de mejoramiento basado en las trece dimensiones de Zapata & Rodríguez (2008) y de la aplicabilidad del ciclo PHVA, como se describe a continuación:

Tabla 24 Plan de mejoramiento de las dimensiones: identificación e historia de la organización, El entorno y la sociedad, Proyecto de empresa e identidad organizacional

Dimensiones	Hallazgo	Planear	Hacer	Verificar	Actuar
Identificación e historia de la organización	Falta conocimiento por algunos miembros de la organización frente a la empresa	Reinducción organizacional	Realizar convocatoria de forma trimestral para reinducción organizacional		
El Entorno y la Sociedad	Desconocimiento de mapa de procesos y las funciones de su cargo	Desarrollar publicidad de la filosofía empresarial y mapa de procesos	Entregar de forma periódica por parte de Calidad publicidad de plataforma estratégica y SGC.	Realizar evaluaciones que permitan el conocimiento de la estructura organizacional	Desarrollar seguimiento del cumplimiento de la reinducción y entrega de publicidad, al igual que la evaluación constante de la misma.
Proyecto de Empresa	Desconocimiento de la plataforma estratégica por parte de algunos de los empleados			Al igual que evaluar el enfoque empresarial y donde se pretende llegar.	
Identidad organizacional	Deficiente perspectiva laboral dentro de la organización a futuro	Generar bienestar laboral	Generar confianza a través de la participación activa del empleado, al igual que mostrando el crecimiento empresarial y desarrollo organizacional		

Fuente Elaboración Propia

Tabla 25 Plan de mejoramiento de la dimensión del habla, la lengua y el lenguaje

Dimensiones	Hallazgo	Planear	Hacer	Verificar	Actuar
	Deficiencia frente a la comunicación entre el colaborador y líder	Realizar capacitaciones de comunicación asertiva	Cada trimestre realizar capacitaciones de comunicación asertiva	Medir la efectividad de la capacitación y mejorar de la misma	
		Realizar ruta de comunicación y seguimiento de conducto regular	Entregar flayers, pantallazos en computadores de la ruta y valores corporativos		
El Habla, la Lengua y el Lenguaje (Información y comunicación)	Demora en respuesta efectivas	Semaforización de tiempos de respuesta	Realizar un instructivo de semaforización para repuestas oportunas, teniendo en cuenta los tiempos que se debe dar respuesta según la importancia de lo que se requiera.	Medir la efectividad de toma de decisiones acertadas	Realizar seguimiento de y planes de mejora continua
	Reprocesos por cambio en las decisiones que se toman	Evaluar y realizar seguimiento de planes de mejora o de acción para disminuir los reprocesos	Mensualmente evaluar los reprocesos	Medir con indicador de respuestas oportunas vs total solicitudes	

Fuente Elaboración Propia

Tabla 26 Plan de mejoramiento de la dimensión de Sistemas de Producción de bienes materiales

Dimensiones	Hallazgo	Planear	Hacer	Verificar	Actuar
Sistema de Producción de bienes materiales	Deficiencia en el área laboral frente a herramientas adecuadas para el desarrollo de sus actividades diarias.	Realizar planes preventivos de puesto de trabajo por salud ocupacional	Realizar visitas periódicas a puestos de trabajo Realizar en cuentas de satisfacción de estado de implementos y herramientas de trabajo Realizar charlas de pausas activas generando la cultura	Revisar listas de chequeo e indicadores	Realizar planes de mejora
		Compra de nuevos equipos tecnológicos			

Fuente Elaboración Propia

Tabla 27 Plan de mejoramiento de la dimensión Sistema de Producción de bienes inmateriales

Dimensiones	Hallazgo	Planear	Hacer	Verificar	Actuar
Sistema de Producción de bienes Inmateriales	Deficiencia en el programa de capacitación acorde a la necesidad del cargo	Impelente Programa de capacitación acorde a las necesidades de las áreas, realizando encuesta de necesidades	Realizar programa de capacitación acorde a las necesidades de los cargos o jefaturas, realizar de forma trimestral		
	Personal subutilizado(frente a su nivel profesional vs cargo desempeñado)	Evaluación de cargos y generar programa de ascenso laboral Diagnosticar los objetivos personales y así realizar un plan de desarrollo y bienestar para los empleados	Realizar Programa de ascensos laborales acorde a las capacidades, desempeño cuando se presente un vacante o por mérito lo merezca.	Cumplimiento de indicadores de gestión	Realizar planes de mejora
	Relación de parentesco	Deficiencia en el desarrollo personal del empleado acorde a sus actividades laborales	Realizar contratos a un año	Desarrollar actividades que conlleven al desarrollo personal: actividades familiares, banco de apoyo a emprendimientos, entre otros. Evaluar período de prueba de 3 meses, para así poder generar contratación a un año según desempeño laboral, ir ampliando los tiempos de contratación generando política de estabilidad laboral.	Medir la satisfacción del cliente interno

Fuente Elaboración Propia

Tabla 28 Plan de mejoramiento de las dimensiones de Sistema de Producción de bienes sociales, Relaciones interpersonales, Subculturas

Dimensiones	Hallazgo	Planear	Hacer	Verificar	Actuar
Sistema de Producción de Bienes Sociales	Deficiencia en el reconocimiento de los empleados	Generar política de reconocimiento de los empleados por área	Realizar exaltando su buen desempeño con incentivos económicos o tiempo, más el reconocimiento público y con copia a su hoja de vida	Cumplimiento de indicadores de gestión Medir la satisfacción del cliente interno	Realizar planes de mejora
	Deficiencia en la creación de vínculos entre empleados	Generar espacios de club de empleados y jefes	Una vez al mes una hora crear un club donde interactúen a través de talleres de relaciones interpersonales y trabajo en equipo que permita el acercamiento entre los empleados		
	Deficiente ambiente laboral entre compañeros	Capacitaciones de trabajo en equipo			
Relaciones interpersonales					
Subculturas	Falta de sinergia laboral				

Fuente Elaboración Propia

Tabla 29 Plan de mejoramiento de dimensión de Liderazgo y estilo de dirección

Dimensiones	Hallazgo	Planear	Hacer	Verificar	Actuar
Liderazgo y estilos de dirección	Deficiencia en la participación del personal para cumplir objetivos frente a toma de decisiones	Informes de estado de la empresa por parte de los jefes de área	Realizar reuniones de forma mensual, trazando se metas alcanzar, planes de mejora	Medir el alcance y cumplimiento de actividades desarrolladas	Realizar constantemente evaluaciones y correctivos
	Deficiencia frente a orientación, lineamientos precisos	Jefaturas de puertas abiertas	Realizar formato de puntos clave de mejora donde el empleado pueda generar sus sugerencias de mejora de los procesos		
	Falta de empoderamiento a los empleados				

Fuente Elaboración Propia

De acuerdo a las trece dimensiones de Zapata & Rodríguez (2008), y los planes sugeridos a partir de estas se puede generar una matriz de actividades a desarrollar donde le

permitan a la empresa seguir un lineamiento que con lleve al cumplimiento de la plataforma estratégica organizacional, generando un seguimiento continuo iniciando con el primero en un año observando si lo planteado fue efectivo para mejorar la cultura organizacional y encaminar las colaboradores de la organización a estar motivados, empoderados y buscando el cumplimiento de metas y objetivos bajo una misma dirección, con líderes comprometidos y efectivos que lleven al trabajo en equipo y la sinergia organizacional, para así ser sostenibles y productivos desde todas las perspectivas organizacionales.

Por ello a continuación se presenta la matriz que servirá como guía o herramienta para el logro de alcanzar una cultura organizacional acorde las necesidades empresariales, basada en la perspectiva obtenida de los empleados frente a como se siente dentro de la organización y lo que se debe realizar para mejorar la cultura organizacional y por ende el clima de la misma.

Tabla 30 Matriz de actividades para mejorar la cultura organizacional

Hacer	Valor actividad	Valor anual	Frecuencia de ejecución	de	Logro con la implementación
Realizar convocatoria de forma trimestral para reinducción organizacional	\$ 3.500.000	\$ 14.000.000	trimestral		Mejorar el empoderamiento y cumplimiento de metas de la organización, basado es las estrategias para lograr los objetivos y el desarrollo organizacional
Entregar de forma periódica por parte de Calidad publicidad de plataforma estratégica y SGC.	\$ 500.000	\$ 3.000.000	bimestral		Generar sentido de pertenecía y creando un clima organizacional en proyección del alcance de los objetivos inmersos en la planeación estratégica.
Generar confianza a través de la participación activa del empleado, al igual que mostrando el crecimiento empresarial y desarrollo organizacional	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000	mensual		
Cada trimestre realizar capacitaciones de comunicación asertiva	\$ 1.200.000	\$ 4.800.000	trimestral		Mejorar la comunicación organizacional llevando a crecimiento de la comunicación asertiva encaminada al cumplimiento de los objetivos
Entregar flayerg, pantallazos en computadores de la ruta y valores corporativos	\$ 500.000	\$ 3.000.000	bimestral		El empleado interiorice y se sensibilice frente a los valores corporativos y sean aplicados de forma efectiva para desarrollar un trabajo en sinergia.

Hacer	Valor actividad	Valor anual	Frecuencia de ejecución	Logro con la implementación
Realizar un instructivo de semaforización para repuestas oportunas, teniendo en cuenta los tiempos que se debe dar respuesta según la importancia de lo que se requiera.	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	una vez al año	Mejorar las respuestas de las necesidades organizacionales, dando la prioridad y poder mejorar los resultados por área a través de los planes de mejora de los mismos.
Mensualmente evaluar los reprocesos	No tiene costo	No tiene costo	mensual	Permitirá medir si se está cumpliendo o no con las metas establecidas y poder generar compromiso y desarrollo organizacional
Realizar visitas periódicas a puestos de trabajo	No tiene costo	No tiene costo	mensual	Mejorar las condiciones laborales para tener empleados satisfechos y empoderados
Realizar encuestas de satisfacción de estado de implementos y herramientas de trabajo	\$ 150.000	\$ 900.000	bimestral	
Realizar charlas de pausas activas generando la cultura	\$ 150.000	\$ 1.800.000	mensual	
Realizar programa de capacitación acorde las necesidades de los cargos o jefaturas, realizar de forma trimestral	\$ 4.000.000	\$ 16.000.000	trimestral	Mejorar las habilidades y conocimientos para ser más efectivos en el desarrollo de las actividades para alcanzar los propósitos organizacionales.

Hacer	Valor actividad	Valor anual	Frecuencia de ejecución	de Logro con la implementación
Realizar Programa de ascensos laborales acorde a las capacidades, desempeño cuando se presente un vacante o por mérito lo merezca.	Acorde a salarios organizacionales	Acorde a salarios organizacionales	Inmediato	
Desarrollar actividades que conlleven al desarrollo personal: actividades familiares, banco de apoyo a emprendimientos, entre otros.	\$ 12.000.000	\$ 24.000.000	semestral	
Evaluar período de prueba de 3 meses, para así poder generar contratación a un año según desempeño laboral, ir ampliando los tiempos de contratación generando política de estabilidad laboral	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	una vez al año	Motivación a los empleados para así mantener un ambiente laboral en pro de la satisfacción organizacional
Realizar exaltando su buen desempeño con incentivos económicos o tiempo, más el reconocimiento público y con copia a su hoja de vida interpersonales y trabajo en equipo que permita el acercamiento entre los empleados	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000	mensual	

Hacer	Valor actividad	Valor anual	Frecuencia de ejecución	Logro con la implementación
Una vez al mes una hora crear un club donde interactúen a través de talleres de relaciones	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000	mensual	Mejorar las relaciones interpersonales con el fin de percibir el desarrollo de trabajo en equipo y efectividad en el desarrollo de las actividades.
Realizar reuniones de forma mensual, trazando se metas alcanzar, planes de mejora	No tiene costo	No tiene costo	mensual	Generar habito de responsabilidad en el cumplimiento de seguimiento e implantación de planes de mejora.
Realizar comités de toma de decisiones haciendo participes a los empleados	\$ 200.000	\$ 2.400.000	mensual	Mejorar los procesos acordes a las necesidades de las áreas siendo más productivas.
Realizar formato de puntos clave de mejora donde el empleado pueda generar sus sugerencias de mejora de los procesos	\$ 200.000	\$ 2.400.000	mensual	
TOTAL		\$		135.300.000

Fuente: Elaboración Propia

A partir de la matriz de mejora la empresa podrá evaluar su cultura organizacional, en un periodo de un año evidenciando la efectividad de la misma y que costo del desarrollo de las actividades versus la efectividad que genere pues será recuperable en el momento que la cultura organizacional sea la adecuada para la organización y se logre el cumplimiento de la planeación estratégica y actividades que se deben desarrollar para llegar a ello.

8. Conclusiones

Se realiza un diagnostico a través del focus group donde permitió ver a los empleados desde los diferentes nivel jerárquico comenzando en el más alto hasta el nivel operativo dentro de un mismo ámbito, contestando preguntas de forma grupal, permitió saber lo que los líderes y sus empleados reflejan frente a la motivación, comunicación, conocimiento organizacional, empoderamiento, liderazgo, dejando ver que existen deficiencia en estos aspecto lo cual deben ser mejorados a través del desarrollo de actividades que conlleven a una cultura organizacional efectiva , ya que a través de la entrevista realizada se encontró también los pasos a seguir para el desarrollo del plan de mejora desde la expectativa de cada miembro de la organización para así poder llegar a buscar la mejora continua de la misma y alcanzar el umbral de satisfacción tanto de los empleados, dueños o accionistas de la empresa como el bienestar económico de la organización y encontrar el equilibrio de la empresa DICEL E.P.S.

Desde el focus group se evidencia que las dimensiones que se han venido desarrollando dentro de la empresa para tener una cultura organizacional acorde al as necesidades empresariales son: estructura y organización, esta se debe fortalecer frente al conocimiento de cadena de valor y proceso al que pertenece los empleados, la imagen corporativa, condiciones ambientales se debe trabajar desde los puesto de trabajo de los empleados y locaciones, en la comunicación es uno de los puntos neurálgicos de la empresa ya que se debe entrar a trabajar mucho en ello, dado que para poder generar una cultura organizacional encaminada al alcance de los objetivos y la productividad empresarial se debe tener una comunicación asertiva y efectiva entre todo los empleados o la comunidad empresarial, desde todas las áreas de la organización, el desarrollo personal y profesional se evidencia que algunos de los empleados han sido benefactores de estos, pero que se debe generar estrategias para que todos los que deseen o quieren dicho desarrollo pues puedan obtenerlo satisfaciendo así las necesidades del empleado, en cuanto a la participación se debe mejorar este aspecto, ya que es vital para el crecimiento empresarial, en el liderazgo de sus directivos se evidencia que a pesar que se hace un esfuerzo para mantenerlo se debe optimizar, ya que se evidencia que hay falencias en esto por parte de los jefes o altos mandos, en la estabilidad laboral se evidencia que existe desmotivación en los empleados dado que la contratación que se realiza son a términos inferiores de un año, siendo esto

motivo de falta de sentido de pertenencia , la carga laboral debe estar acorde a los perfiles de los puestos y realizar un cronograma de tareas para cumplir al igual que estas sean compartidas por el equipo de trabajo, con el fin de que exista la equidad laboral, la motivación dentro de la empresa debe fortalecerse a través de los reconocimientos e incentivos laborales.

Acorde al alcance los objetivos planteados donde se realizó un diagnóstico usando una herramienta de medición de la cultura y el focus grupo, permitió observar las necesidades que se tienen y la mejora del ambiente laboral de la organización, iniciando con el desarrollo de un conocimiento organizacional y el planteamiento del plan estratégico para que los empleados estén direccionados al cumplimiento del mismo, generando así una conciencia y un empoderamiento de lo que se debe alcanzar en cada una de las áreas, y así poder cumplir con la expectativa empresarial.

El desarrollo de la aplicación del instrumento a todos los empleados permitió obtener de forma clara todo lo relacionado con el conocimiento de la empresa, imagen corporativa, liderazgo, motivación, comunicación, relaciones interpersonales, ambiente laboral que tiene más relevancia frente a la situación de la cultura organizacional de la empresa, basado en las trece dimensiones de Zapata, dejando así un panorama a optimizar y buscar a través de este diagnóstico la generación de un plan de mejora que conlleve la sostenibilidad empresarial y cumplimiento de los objetivos, es de anotar que en la empresa DICEL S.A E.S.P.se observa que a pesar de que se realiza un buen desempeño laboral, se evidencia que no todo su personal está satisfecho con las directrices que se imparten lo cual afecta la cultura organizacional de la empresa, ya que esto conlleva a reprocesos, incumplimiento de tareas y el no seguimiento de normas. En otro lugar, sus empleados sienten la necesidad de que sus puestos de trabajo deben mejorar ya que no se sienten a gusto y su desempeño disminuye debido a ello.

En la empresa DICEL E.P.S a pesar que su planeación estratégica es pertinente, falta compromiso por parte de líderes lo cual afecta la productividad empresarial y la consecución de objetivos, siendo esto de vital importancia para que tengan empoderamiento, compromiso y motivación de los empleados, adicional de tener condiciones laborales favorables para el desempeño del mismo, a partir de ello se va generando una cultura organizacional positiva para la organización encaminada al alcance de lo planeado.

9. Recomendaciones

Implementar el plan de mejora acorde A los hallazgos encontrados mejorando la comunicación de la organización entre los empleados, empoderándolos donde puedan generar ideas que permita lograr los objetivos, buscando la satisfacción laboral a través de implementos y herramientas adecuadas para el desarrollo de sus actividades, adicional de poder contar con la motivación del crecimiento persona y organizacional.

El realizar la medición de satisfacción de los empleados y el cumplimiento por áreas de los objetivos, incentivando al empleado y generando una cultura participativa, de empoderamiento, liderazgo, con el fin obtener los resultados por la lata gerencia, comprometiéndose al cumplimiento y desarrollo de los planes de mejora que conlleven al desarrollo del individuo y por ende a la efectividad empresarial.

Realizar capacitaciones que conlleven al desarrollo de habilidades, conocimiento para el adecuado desempeño dentro del rol de cada uno de los empleados con el fin de lograr las perspectivas de la empresa tanto a corto, mediano y largo plazo, al igual que siendo jefaturas de puertas abiertas, para que los empleados generen sentido de pertenecía y amor por su organización

El lograr implementar la matriz de mejora desarrollada en esta investigación, la cultura organizacional esta direccionada a mejorar las percepciones que se tiene de manera positiva, las creencias y hábitos en pro de la estabilidad empresarial, y a través de la interacción de los empleados conlleve al trabajo en equipo y satisfacción laboral, para así seguir siendo competitivos en el mercado como empresa.

10. Anexos

Anexo 1. Instrumento de medición de cultura organizacional

INSTRUMENTO DE MEDICION DE LA CULTURA ORGANCACIONAL PARA LA EMPRESA DICEL E.P.S		
Solicitamos de su apoyo para mejorar, es de vital importancia que se lo mas sincero posible ya que eso permitirá mejorar nuestra organización		
Cargo:	Área de donde se desempeña:	
Estructura y organización	SI	NO
Conoce la Estructura Organizacional de DICEL S.A. E.S.P.		
Conoce usted, si su proceso pertenece a:		
¿Conoce usted, claramente sus funciones, procesos y la relación con su puesto de trabajo?		
Conoce usted, la misión de DICEL S.A. E.S.P.		
Conoce usted, la visión de DICEL S.A. E.S.P.		
Conoce usted, los valores Corporativos de DICEL S.A. E.S.P.		
Imagen corporativa		
¿Le gusta la Empresa?		
¿Se siente integrado en ella?		
¿El nombre de la empresa y su prestigio son gratificantes para usted?		
¿Cree usted que puede salir adelante en esta empresa?		
¿Se ve en un futuro trabajando para la empresa?		
¿Considera que usted trabaja en una buena empresa?		
¿Se siente orgulloso de la imagen de DICEL S.A. E.S.P.?		
Condiciones ambientales		
¿Considera que su puesto de trabajo es cómodo y adecuado para la labor que desempeña?		
¿Cuenta con todos los recursos físicos para desempeñar una buena labor?		
¿La iluminación de su puesto de trabajo es adecuada?		
¿La ventilación de su puesto de trabajo es adecuada?		
¿Tiene la temperatura adecuada su sitio de trabajo?		
¿El nivel de ruido aceptable?		
¿Está la empresa limpia y aseada?		

¿Los baños se encuentran en buenas condiciones?		
¿Tiene espacio necesario para desarrollar su labor?		
¿Tiene una silla adecuada que mejora su postura?		
¿Está la pantalla de su computador adecuada a su altura?		
¿Está la mesa adecuada a su altura?		
¿Usted en general considera que su puesto de trabajo (escritorio, silla, cubículo, oficina etc.) cumple con las condiciones ambientales adecuadas?		
¿Se siente usted a gusto con las instalaciones de DICEL S.A. E.S.P.?		
Información y Comunicación		
¿Existen canales de comunicación formales que faciliten el flujo de la información en la organización?		
Considera usted que la información en la organización se transmite eficazmente en ambas direcciones (Líder-colaborador/ colaborador-líder)?		
¿La información que recibe de la Dirección de la organización es clara y precisa?		
¿Se propician los momentos en los que se retroalimenta sobre la información recibida?		
¿Es fácil la comunicación con sus compañeros de trabajo?		
¿Conoce los procedimientos y actividades de los otros procesos que le generan las entradas para sus actividades?		
Desarrollo personal y profesional		
¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?		
¿Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente?		
¿Considera que la empresa le ha brindado apoyo y formación profesional?		
¿Considera que la organización le brinda oportunidades de desarrollo?		
¿Recibe la capacitación necesaria para desarrollar correctamente su trabajo?		
¿El plan de capacitación de la empresa es útil para usted?		
Considera que las labores que desempeña están alineadas con sus objetivos personales?		

Participación		
¿Considera que su opinión es tenida en cuenta en su área de trabajo?		
¿Existen espacios en donde se consulta con el personal en la toma de decisiones de la organización?		
¿Usted se siente a gusto trabajando en la organización?		
¿Usted se siente valorado (a) por sus superiores y compañeros?		
Liderazgo		
¿Siente un trato agradable por parte de su jefe inmediato?		
¿Se siente apoyado en el desempeño de su trabajo?		
¿Su jefe inmediato soluciona los problemas de una manera eficaz?		
¿Su jefe inmediato delega eficazmente funciones de responsabilidad?		
¿Su jefe inmediato toma decisiones con la participación del personal?		
¿Su jefe inmediato le mantiene informado sobre los aspectos que afectan su desempeño?		
¿Su jefe inmediato pone en marcha iniciativas de mejora?		
¿Considera que los jefes y directivos brindan orientaciones y lineamientos precisos?		
¿El jefe inmediato le permite autonomía en el momento de tomar decisiones para el cumplimiento de sus labores?		
Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora, ¿de las decisiones y acciones individuales y grupales?		
Carga Laboral		
¿Corresponde su cargo a su titulación académica?		
¿Corresponde su cargo a su experiencia laboral?		
¿Está satisfecho en su cargo?		
¿Sabe cuáles son las responsabilidades en su puesto de trabajo?		
¿El trabajo en su área está bien organizado?		
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?		
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?		
¿En su cargo puede desarrollar sus habilidades?		

¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?		
¿Por lo general usted tiene muchas actividades para realizar y no sabe por cual empezar?		
¿Su jefe inmediato asigna tareas de forma equitativa?		
¿Usted se encuentra satisfecho con la labor que desempeña?		
Relaciones interpersonales		
¿En su dependencia se fomenta el trabajo en equipo?		
¿La relación laboral con sus compañeros facilita el logro de las actividades que desempeña?		
¿Existe un buen ambiente entre los compañeros de dependencia?		
¿Cómo es el ambiente entre todos los compañeros DICEL S.A. E.S.P.?		
¿Existe apoyo entre dependencias para realizar una tarea asignada?		
Motivación		
¿DICEL S.A E.S.P. hace reconocimiento por la labor desempeñada?		
¿DICEL S.A E.S.P genera espacios que permiten estrechar los vínculos de amistad entre los trabajadores?		
¿DICEL SA ESP cuenta con espacios o programas que le permitan sentirse más capacitado y a gusto con su labor?		
¿Se siente alegre y animado para realizar sus labores en DICEL S.A. E.S.P.?		
¿Cree usted que directivos y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa con el fin de lograr conjuntamente el mejor beneficio para todos?		

Preguntas del focus grupo
¿Cuál es tu percepción frente la estructura y la organización?
¿Qué opinas de como son los procesos organizacionales y como está encaminado a la planeación estratégica el desarrollo de las tareas que tu desarrolla?
¿Crees que la empresa te integra y te hace parte de la misma, y cómo te sientes tú dentro de ella?
¿Consideras que las condiciones ambientales desde lo general hasta tu puesto trabajo es el adecuado para desarrollar de forma efectiva tus tareas o en caso contrario cuales son las que se deben mejorar según tu criterio?
¿Dentro de la organización aportan a tu desarrollo profesional y personal, desde tu concesión como crees la empresa realiza esto?
Cuando la organización empieza a tener reprocesos, tiempos muertos entre otros aspectos negativos que no dejan fluir las cosas, y tú tienes una propuesta o posible solución, te escuchan, te dejan participar de las decisiones que se puedan tomar en pro de la organización y satisfacción laboral
Dentro de tu organización que tipo de jerarquía se manejan, y acorde a ello crees que se sigue el conducto regular, hay buena comunicación entre equipos de trabajos y áreas para alcanzar los objetivos organizacionales.
Creas que el liderazgo que se da en la empresa es el más adecuado para el logro de metas organizacionales y bienestar personal
Cómo te sientes con tus funciones, son las adecuadas acorde a tu perfil profesional o sientes que no van con ello, sientes que te valoran dentro de la organización o hay puntos que hay que mejorar para sentirte motivado
La motivación desde tu punto de vista es vital para el buen desarrollo de Las actividades y el alcance de los objetivos
Qué opinión tiene frente a las relaciones interpersonales que tienes con tu equipo de trabajo, líder de área, y el resto de la organización.

11. Bibliografía

- Abreu, J. L. (2014). El Método de la Investigación Research Method. Daena: International Journal of Good Conscience, 9(3), 195-204.
- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. Revista colombiana de psicología, 11, 9-24.
- Álvarez, A. B. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 21(48), 11-34.
- Álvarez, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Universitas psychologica, 5(1), 163-174
- Angarita, J. R. (2007). Teoría de las necesidades de Maslow. Obtenido de Teoría de las necesidades de Maslow: http://doctorado.josequintero.Net/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf.
- Camarena, M. E., & Rodríguez, A. (2010). Dimensiones de la Cultura Organizacional: Bases para su implementación. In XIV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA). Recuperado de: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/DIMENSIONES_DE_LA_CULTURA_ORGANIZACIONAL.pdf.
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. Ciencias administrativas.
- Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. Innovar, 16(28), 7-32.
- Charón Durive, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. Ciencia en su PC, (5).
- Clerc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2006). Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar. Universidad Austral de Chile. Recuperado el día, 5.
- Colorado, F. (2009). El ciclo PHVA de Deming y el proceso administrativo de Fayol.
- De Castro, A. (2014). Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Universidad del Norte.
- DICEL S.A E.P.S. (2015), Plan estratégico 2013 - 2015
- DICEL S.A E.P.S. (s.f), Reseña Historica, <http://dicel.co/index.php?page=historia>
- Holguín & Silva (2014) Impacto De La Cultura Organizacional En El Logro De Los Objetivos En La Empresa DICEL S.A E.S.P.,

- Isaza Vélez, C. H. (2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (34).
- Felipe, M. T. L. (2013). La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas.
- Futuros administradores. (2010). Gestión administrativa 6: Plan de mejoramiento empresarial. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/plan-de-mejoramientoempresarial.html>
- Garay, R. E. R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio: Revista de investigación académica*, (22), 67-92.
- Gómez, D. M., & Prowesk, K. S. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento psicológico*, 9(17), 57-68
- Gómez, D. V. (2006). El control de gestión. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search>.
- Hernández, G. C., & Gómez, H. M. S. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta colombiana de psicología*, 12(2), 97-114.
- Hernández, G. C., Galvis, S. M. M., & Narváez, K. Y. T. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25).
- Ishikawa, k. (1982). Método de control de proceso. Gerencia de Procesos-Gerencia de Calidad.
- López, J. A. P. (2009). Motivación en psicología y salud: motivación no es sinónimo de intención, actitud o percepción de riesgo. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 5(1), 27-35.
- Lugo, G. E. R., & Gómez, M. L. T. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia et technica*, 1(34).
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2013). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.
- Martínez S.P .C (2009) Ensayo del clima organizacional
- Ministerio de minas y energía (1994). Ley 142 de 1994. Servicios Públicos domiciliarios
- Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. Recuperado el, 11.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 63-72.

- Poveda, J. E. G., Tituaña, S. P. P., & Franco, P. Y. V. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista Publicando*, 3(8), 487-502.
- Quijano, R. C. M. (2005). Autoevaluación del sistema de control interno. *AD-minister*, (6), 82-95.
- Romero, d. J. G. I. G., Solis, d. F. M. V., & Rosales, M. (2015). Diagnóstico de la cultura organizacional en un hospital público grande de la ciudad de Durango, México.
- Sánchez Santa Bárbara, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12(3).
- Terán Varela, O. E., & Lorenzo Irlanda, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 17(1).
- Uribe, R. I. P. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. *Revista escuela de administración de negocios*, (47), 46-65.
- Valda, J. C. (2013). Proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y control. Recuperado de: (<https://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeación-organización-dirección-control/>)
- Zapata D. A., & Rodríguez R. A. (2008): *Gestión de la Cultura Organizacional, Bases conceptuales para su implementación.*