



# **Diseño Plan de Implementación del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR.**

**Oscar Mauricio González Castro**

Universidad EAN  
Maestría en Administración de Empresas, MBA  
Bogotá D.C., Colombia  
2021

# **Diseño Plan de Implementación del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR.**

**Oscar Mauricio González Castro**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Magíster en Administración de Empresas**

**Director (a):**

Elizabeth León Velásquez PhD.

**Modalidad:**

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas, MBA

Bogotá D.C., Colombia

2021

## Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

## Dedicatoria

Dedicatoria:

A mis padres Carlos [+] y Stella por inculcarme principios y valores, que me permitieron desarrollar una personalidad íntegra, que es lo que soy, la demuestro y enseño con mi ejemplo.

Frase:

“La cultura es un proceso de «creación de sentido» en las organizaciones. Sensación de sentido se ha definido como «un proceso colaborativo para crear conciencia y comprensión compartidas a partir de las perspectivas e intereses variados de los diferentes individuos».”

— Michael D. Watkins

## Agradecimientos

Deseo agradecer en primer lugar a Dios supremo entre todas las cosas quien orienta y guía mi vida; segundo, el gran apoyo de mi esposa Anita, por la motivación, por sus conceptos y consejos profesionales y personales, por el sacrificio de tiempo familiar que me ha permitido consagrarle tiempo a la investigación y al desarrollo del tema que enriquecen esta Monografía.

Mi agradecimiento a la Dra. Elizabeth León Velásquez PhD., directora de la Monografía por su apoyo, orientación y confianza depositada para la adecuada estructuración y desarrollo de esta investigación.

De igual manera, agradecer a todos aquellos que hicieron posible este aporte académico; el apoyo de Nelson Borelly y Juan Pablo Cediell en el soporte de contenidos, calidad y diseño de forma del trabajo.

Finalmente, a nivel institucional, el apoyo prestado por la Dra. Sandra Jennina Sánchez PhD., Directora del Doctorado y del MBA de la Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas de la Universidad EAN; igualmente, desde luego, el apoyo total prestado por la Corporación SERVIR, empresa de la Fundación Grupo Social, en cabeza de Marco Antonio Domínguez, Gerente General, por su soporte e interés permanente que permitió la aplicación piloto de propuestas que hacen parte del objeto de este trabajo y que permitieron observar en tiempo real los resultados, efectos e impacto de esta y, desde luego, deducir las conclusiones que permitieron construir nuevos significados académicos y conocimiento. Con orgullo comparto la propuesta de este Plan de Implementación del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR; dado el momento organizacional coyuntural actual, espero sea acogida.

Finalmente, de manera muy especial, mi gratitud al Dr. Juan Carlos Gómez Villegas, actual presidente de la Fundación Grupo Social; durante el año 2017, en una conversación sostenida con Él, siendo Vicepresidente de Cultura Organizacional y Talento Humano de la Organización, me manifestó que un aspecto vital por desarrollar en la Organización era cómo medir la Cultura en la Fundación Grupo Social, desde entonces se volvió un reto para mí y de ahí nació la idea para realizar esta investigación.

## Resumen

El objetivo de esta investigación es diseñar el Plan de Implementación del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido que permita alinear la Cultura Organizacional con la Estrategia de la Corporación SERVIR, para lo cual, a lo largo del trabajo, será necesario, desde lo cultural, dar respuesta al interrogante ¿Cómo estamos frente a la Cultura deseada?

Así, el desarrollo de esta Monografía obedece al despliegue estratégico en fases y actividades de cada uno de los objetivos específicos que aseguran su desarrollo y cobertura holística de las diferentes dimensiones del tema de Cultura Organizacional; para ello, se estructuró en tres partes, así: Descripción de la labor de Investigación realizada, Análisis de los Resultados y Propuesta concreta de Investigación.

De esta manera, se actualizó el diseño del modelo, garantizando su alineamiento con la estrategia de la Empresa, del cual se derivó un Plan de Alineación y de Transformación organizacional, como estrategia de modelamiento de la cultura deseada de la Corporación SERVIR, conectando así a la estrategia (Plan de Gestión 2022 – 2026), su Cultura y las capacidades de sus colaboradores (Competencias y Liderazgo).

Si la premisa: "Valorar la Cultura es tener un referente de comparación" (Great Place to Work, 2021); la valoración de la brecha cultural existente entre el Comportamiento Ideal y el Real permite diagnosticar la Cultura Presente de la Corporación SERVIR. Así, Cultura es "la conciencia colectiva" expresada en significados compartidos por los colaboradores de la empresa que los identifica y diferencia de otros caracterizando una identidad propia y estandarizando sus conductas. Tales comportamientos son determinados por la concepción que el líder tiene sobre el ser humano, la estructura, el sistema cultural, y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos. Así las cosas, el aforismo inicial: "La gestión de Cultura en una Organización tiene sentido en la medida que apoye el logro de la Estrategia." (Méndez, 2000).

**Palabras clave:** Cultura Organizacional, Modelo de Gestión Cultural, Plan de Implementación.

## Abstract

The main objective of this research is to design the Implementation Plan of the Culture Management with Meaning Model that allows aligning the Organizational Culture with Servir Corporation Strategy, for which, along the work, it will be necessary, from the cultural, to respond to ¿How are we in front of the desired Culture?

Thus, the development of this Monograph complies with the strategic display of each of the specific objectives in phases and activities that ensure its development and holistic coverage of the different dimensions of the Organizational Culture topic; for this, it is structured in three parts, like this: Description of the Research work carried out, Analysis of the Results and Specific Research Proposal.

In this way, the design of the model was updated, ensuring its alignment with the Company's strategy, from which an Implementation and Organizational Transformation Plan was derived, as a modeling strategy of the desired culture of the SERVIR Corporation, connecting the strategy (Management Plan 2022 - 2026), culture and the employees' capacities (Competences and Leadership).

If the premise: "Valuing Culture is having a reference point for comparison" (Great Place to Work, 2021); the assessment of the existing cultural gap between the Ideal and the Real Behavior allows diagnosing the Present Culture of the Servir Corporation. In that way, Culture is "the collective awareness" expressed in meanings shared by the company's employees that identifies and differentiates them from others, characterizing their own identity and standardizing their behaviors. Such behaviors are determined by the conception that the leader has about the human being, the structure, the cultural system, and the working environment, as well as by the interrelation and mutual influence that exists between them. Thus, the initial aphorism: "The management of Culture in an Organization makes sense if this supports the achievement of the Strategy." (Mendez, 2000).

**Keywords:** Organizational Culture, Cultural Management Model, Implementation Plan.

# Tabla de contenido

Pág.

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE ANEXOS.....</b>	<b>13</b>
<b>LISTA DE TABLAS.....</b>	<b>14</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>15</b>
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	16
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	18
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>19</b>
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	19
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
<b>3. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>20</b>
<b>4. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>22</b>
4.1. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	25
4.2. MARCO TEÓRICO .....	25
4.2.1. PALABRAS CLAVES DEL ESTUDIO .....	29
4.2.2. RELACIÓN ELEMENTOS IDENTIDAD – IMAGEN CORPORATIVA.....	32
4.2.3. MODELOS DE GESTIÓN DE CULTURA.....	36
4.3. MARCO INSTITUCIONAL.....	39
4.3.1. FUNDACIÓN GRUPO SOCIAL.....	39
4.3.2. CORPORACIÓN SERVIR .....	40
<b>5. HIPÓTESIS.....</b>	<b>43</b>
<b>6. METODOLOGÍA.....</b>	<b>44</b>
6.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	44
6.3. DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	45
6.3.1. VARIABLE DEPENDIENTE .....	45
6.3.2. VARIABLE INDEPENDIENTE .....	45
6.4. FASES DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
6.5. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	48
6.6. FUENTES PRIMARIAS .....	48
6.7. FUENTES SECUNDARIAS .....	49
6.8. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN .....	49
6.9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	53
<b>7. TRABAJO DE CAMPO .....</b>	<b>55</b>



7.1.	ANÁLISIS DOFA.....	55
7.2.	ACTUALIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE CULTURA CON SENTIDO PARA LA CORPORACIÓN SERVIR .....	56
7.3.	CÓMO SE ENFOCA LA GESTIÓN CULTURAL .....	58
7.4.	ACTUALIZACIÓN DE LOS COMPONENTES CLAVES DEL MODELO ACTUAL DE CULTURA: IMAGEN E IDENTIDAD .....	58
7.5.	DESARROLLO ESTRUCTURAL DEL MODELO .....	59
7.6.	DISEÑO DE METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR EL MODELO PROPUESTO A TRABAJAR .....	63
7.7.	ENTREVISTA A EXPERTOS .....	63
7.7.1.	FASE I: EVALUACIÓN DE CULTURA .....	64
7.7.2.	FASE II: ESTIMACIÓN IMPACTO DE LOS COMPORTAMIENTOS EN LA ESTRATEGIA & PONDERACIÓN .....	65
7.8.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	66
7.8.1.	TABULACIÓN FINAL DE LA GUÍA .....	67
7.8.2.	TABULACIÓN INDIVIDUAL Y PROMEDIO DE LAS TRES CATEGORÍAS CULTURALES .....	69
7.8.3.	PERFIL CULTURA INTEGRAL CORPORACIÓN SERVIR .....	79
7.8.4.	DINÁMICA DE LA GESTIÓN CULTURAL DE LA CORPORACIÓN SERVIR.....	82
7.8.5.	TABULACIÓN DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LA GESTIÓN CULTURAL.....	83
7.8.6.	TABULACIÓN DEL IMPACTO A LA ESTRATEGIA DE LA CORPORACIÓN SERVIR .....	85
7.8.7.	PONDERACIÓN DE LAS CONDUCTAS POR DESARROLLAR.....	87
7.8.8.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	88
7.8.9.	DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA CORPORACIÓN SERVIR.....	90
<b>8.</b>	<b>PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>92</b>
8.1.	PLAN DE ALINEACIÓN Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN SERVIR .....	93
8.1.1.	ANÁLISIS DE LA RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA CORPORACIÓN SERVIR.....	93
	FUENTE: TRANSFORM ACTION .....	95
8.2.	TRANSFORMACIÓN CULTURAL .....	95
8.3.	PROPUESTA PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE CULTURA CON SENTIDO PARA LA CORPORACIÓN SERVIR.....	98
8.3.1.	ESTRUCTURA DE FASES DE IMPLANTACIÓN PROYECTO DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE CULTURA DE LA CORPORACIÓN SERVIR .....	102
8.3.2.	BASES ESTRUCTURALES DEL DISEÑO DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE CULTURA CON SENTIDO PARA LA CORPORACIÓN SERVIR .....	103
<b>9.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>105</b>
<b>10.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>108</b>
<b>11.</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>119</b>

## Lista de figuras

### Paq.

Figura No. 1 Mapa conceptual que representa el marco teórico para la construcción del plan de implementación .....	24
Figura No. 2 Analogía de Cultura .....	25
Figura No. 3 Diagrama de la Cebolla .....	28
Figura No. 4 Modelo de Gestión Cultural: “Siembra Cultural” .....	29
Figura No. 5 Esquema de Cultura .....	31
Figura No. 6 Organigrama Corporación SERVIR .....	42
Figura No. 7 Diseño final primera sección instrumento de recolección.....	50
Figura No. 8 Diseño final segunda sección instrumento de recolección .....	51
Figura No. 9 Diseño final tercera sección instrumento de recolección.....	53
Figura No. 10 Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR.	56
Figura No. 11 Estructura gestión Cultura Organizacional.....	58
Figura No. 12 Estructura del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido .....	59
Figura No. 13 Estructura Modelo de Gestión de Cultura con Sentido, como apoyo a la Estrategia.....	60
Figura No. 14 Entendimiento elemento Estrategia de la Estructura del modelo .....	60
Figura No. 15 Segmentación académica de la muestra .....	61
Figura No. 16 Desarrollo elemento Identidad de la Estructura del modelo .....	62
Figura No. 17 Desarrollo elemento Imagen de la Estructura del modelo.....	62
Figura No. 18 Resultados ítem “estoy comprometido con el legado de la organización” .	69
Figura No. 19 Resultados ítem “amo la obra de la Fundación Grupo Social, la siento como propia”.....	70
Figura No. 20 Resultados ítem “me oriento a dar lo mejor en lo personal y en lo profesional.” .....	70
Figura No. 21 Resultados ítem “me identifico con el estilo de la Institución” . .....	70
Figura No. 22 Resultados ítem “soy genuinamente sensible y me preocupo por los más débiles, entendiendo su realidad”.....	71
Figura No. 23 Resultados ítem “visualizo mi vínculo con la organización como una opción de largo plazo” . .....	71
Figura No. 24 Resultados ítem “siento que mi trabajo en la Fundación y en SERVIR contribuye a darle trascendencia y sentido a mi vida” . .....	71
Figura No. 25 Análisis promedio total “Identificación con la organización”, marco cultural ideal (hacer).....	72
Figura No. 26 Resultados ítem “trabajo porque entiendo que ser productivo es importante, me gusta” .....	72

Figura No. 27 Resultados ítem “entiendo a la empresa Corporación SERVIR, el negocio y mi trabajo” .	73
Figura No. 28 Resultados ítem “me enfoco al cliente – todo lo que hago es pensando siempre primero en el cliente” .	73
Figura No. 29 Resultados ítem “tengo actitud de servicio – siempre presto a atender rápido y amablemente” .	73
Figura No. 30 Resultados ítem “soy proactivo – resuelvo problemas rápido y bien” .	74
Figura No. 31 Resultados ítem “trabajo en equipo” .	74
Figura No. 32 Resultados ítem “soy productivo, eficiente, efectivo y hago mi trabajo bien hecho” .	74
Figura No. 33 Resultados ítem “soy responsable y comprometido emocionalmente” .	75
Figura No. 34 Análisis promedio total “Identificación con la Corporación SERVIR” .	75
Figura No. 35 Resultados ítem “respeto las normas empresariales de la Corporación SERVIR” .	76
Figura No. 36 Resultados ítem “respeto a líderes, compañeros, proveedores y clientes de la Corporación SERVIR” .	76
Figura No. 37 Resultados ítem “respeto y equilibrio mi tiempo de vida laboral y el de vida familiar, propio y de los demás” .	76
Figura No. 38 Resultados ítem “contribuyo y cumplo con las metas estratégicas del Plan de Gestión de la Corporación SERVIR” .	77
Figura No. 39 Resultados ítem “trabajo en equipo en mi área y en la Corporación SERVIR” .	77
Figura No. 40 Resultados ítem “mi prioridad laboral es Servir experiencias inolvidables a clientes internos y externos” .	77
Figura No. 41 Resultados ítem “soy responsable en el cumplimiento de compromisos empresariales que hago en la Corporación SERVIR” .	78
Figura No. 42 Resultados ítem “soy responsable en el cumplimiento de las asignaciones laborales del área y de la Corporación SERVIR” .	78
Figura No. 43 Resultados ítem “contribuyo al logro del bienestar colectivo como una responsabilidad que nos corresponde a todos en la Corporación SERVIR” .	78
Figura No. 44 Resultados ítem “colaboro y coopero en las tareas de mis compañeros del área y de la Corporación SERVIR” .	79
Figura No. 45 Análisis promedio total “valores Originantes” .	79
Figura No. 46 perfil cultura integral Corporación SERVIR – Identificación con la organización .	80
Figura No. 47 perfil cultura integral Corporación SERVIR – Identificación con la Corporación SERVIR .	80
Figura No. 48 perfil cultura integral Corporación SERVIR – Valores Originantes .	81
Figura No. 49 Análisis perfil cultura integral Corporación SERVIR .	81
Figura No. 50 Dinámica de la Gestión Cultural de la Corporación SERVIR .	82
Figura No. 51 Tabulación del análisis de sensibilidad de la gestión cultural .	84
Figura No. 52 Tabulación del impacto en la estrategia de la Corporación SERVIR en el ámbito de Identificación con la organización .	85

---

Figura No. 53 Tabulación del impacto en la estrategia de la Corporación SERVIR en el ámbito de Identificación con la Corporación SERVIR.....	86
Figura No. 54 Tabulación del impacto en la estrategia de la Corporación SERVIR en el ámbito de Valores Originantes. ....	86
Figura No. 55 Ponderación de las conductas a desarrollar. ....	87
Figura No. 56 Modelo 7 Niveles de Conciencia de Richard Barrett .....	90
Figura No. 57 "Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas" de Stephen R. Covey .....	91
Figura No. 58 Modelo Transformación Cultural Sistémica – TCS.....	95
Figura No. 59 Plan Alineación y Transformación Organizacional para la Corporación SERVIR .....	97
Figura No. 60 Plan de Implementación del modelo de gestión de cultura con sentido para la Corporación SERVIR .....	98
Figura No. 61 Estructuración de Fases de Implantación Proyecto del Plan de Implementación del modelo de Gestión Cultural .....	102
Figura No. 62 Modelo Transformación Cultural Sistémica–TCS.....	103

## Lista de Anexos

	<u>Paq.</u>
Anexo. 1 Cronograma .....	108
Anexo. 2 Instrumento de Valoración de Cultura FASE I .....	109
Anexo. 3 Instrumento de Valoración de Cultura FASE II .....	110
Anexo. 4 Primera Invitación proceso de valoración cultural: .....	111
Anexo. 5 Segunda Invitación proceso de valoración cultural: .....	112
Anexo. 6 Concepto Técnico Expertos: sobre el Instrumento de Valoración de Cultura: Ana Patiño.....	114
Anexo. 7 Concepto Técnico Expertos: sobre el Instrumento de Valoración de Cultura: Jorge Morales .....	117
Anexo. 8 Concepto Técnico Expertos: sobre el Instrumento de Valoración de Cultura: Luis Humberto Franco .....	118

## Lista de tablas

Paq.

.....	1
Tabla 1. Tabla Palabras Claves .....	29
Tabla 2. Tabla plan de actividades objetivo No.1 .....	47
Tabla 3. Tabla plan de actividades objetivo No.2 .....	47
Tabla 4. Tabla plan de actividades objetivo No.3 .....	47
Tabla 5. Tabla plan de actividades objetivo No.4 .....	48
Tabla 6. Tabla plan de actividades objetivo No.5 .....	48
Tabla 7. Definición Comportamientos Ideales de Imagen e Identidad Corporativa Fundación Grupo Social.....	50
Tabla 8. Definición Comportamientos Ideales de Imagen e Identidad Corporativa Corporación SERVIR .....	51
Tabla 9. Identidad Corporativa .....	52
Tabla 10. Matriz DOFA .....	55
Tabla 11. Distribución de las Valoraciones máximas a las conductas por Categoría .....	65
Tabla 12. Tabulación final de la guía identificación con la organización .....	68
Tabla 13. Tabulación final de la guía identificación con la Corporación SERVIR.....	68
Tabla 14. Tabulación final de la guía valores Originantes .....	68

# 1.Introducción

El diseño del plan de implementación del modelo de gestión de cultura con sentido para la Corporación SERVIR, tiene como origen el hecho que los resultados de negocio, antes de la pandemia del Covid-19, no fueron los esperados y que a la fecha no se puede establecer si la Cultura Organizacional de la Fundación Grupo Social, grupo empresarial a la que pertenece, es efectiva y si aporta valor a las acciones que desarrollan los colaboradores; es del caso anotar, que la Fundación cuenta con otras empresas que hacen parte de ésta, lo que genera como reto establecer el impacto que tiene la “cultura” en los resultados.

En consecuencia, y con el objetivo de mejorar el impacto de la “cultura organizacional” de la Corporación SERVIR, se propondrá un plan que permita implementar el Modelo de Gestión de Cultura con Sentido en esta empresa, a través de lo cual se buscará generar una sinergia entre los colaboradores y el direccionamiento estratégico de mediano y largo plazo que se encuentran enfocados en mejorar los niveles de productividad del personal y los excedentes económicos de la entidad, a partir del desarrollo de la “conciencia colectiva”.

La primera tarea desarrollada estuvo relacionada con establecer la manera en que se podría generar un cambio en la forma de gestionar la “cultura organizacional”, acorde con la realidad actual de la Corporación SERVIR, buscando con esto impulsar el logro de los objetivos estratégicos y por ende, la generación de ventajas competitivas para el modelo de negocio; en otras palabras, se buscó determinar la forma de gestionar la “cultura” en la Corporación SERVIR a través de un proceso que permitiera lograr una coherencia entre el sentido de pertenencia del talento humano y la calidad del servicio ofrecido al público.

De igual manera, y en virtud del enfoque mixto del estudio, se llevó a cabo inicialmente un barrido bibliográfico de datos informatizados, los cuales se encontraban en la web debidamente almacenados en bibliotecas digitales o almacenes de datos científicos relacionados con la evolución del pensamiento administrativo, para posteriormente a través de la aplicación de un instrumento de recolección tipo encuesta, realizar un proceso cuantitativo de recolección y análisis de datos a través de los cuales, se generó un diagnóstico inicial y se identificaron las bases conceptuales sobre las cuales se actualizó

el modelo de gestión de cultura con sentido existente y el diseño del plan de implementación a emplear.

Adicionalmente, y tomando como base el proceso actual de aprobación del proyecto de potenciación de la Corporación SERVIR 2022 – 2026, el desarrollo académico-práctico del trabajo se enfocó bajo la premisa que “para estudiar la cultura desde un punto de vista antropológico es imposible aplicar una ley o una teoría determinada. La única manera de estudiar las conductas humanas dentro del contexto cultural al cual pertenecen es a través de la experiencia y de la observación del investigador.” (Clifford Geertz, 1998).

Finalmente, se emprendieron acciones tendientes a diagnosticar el estado de la “cultura organizacional” y su relación con el direccionamiento estratégico, además de buscar identificar características y componentes claves de modelos de cultura que pudiesen ser aplicados durante el proceso de actualización del modelo actual, el cual será la base para diseñar una propuesta del Plan de Implementación del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR, que deberá además incluir las directrices estratégicas para la gestión del talento humano en la entidad para el quinquenio 2022 – 2026.

## **1.1. Antecedentes del problema**

El presente trabajo monográfico tiene como antecedente la investigación realizada en el año 2017 por Oscar Mauricio González Castro, autor del presente trabajo, la cual dejó como resultado el planteamiento y diseño teórico del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido en la Corporación SERVIR, el cual se desarrolló teniendo en cuenta que hace algunos años la corporación se financiaba con los aportes fijos de las empresas que conformaban el grupo, dentro de las que encontraban el Banco Caja Social y Colmena Seguros; sin embargo, esta forma de financiamiento llegó a su fin, dando paso a una política de auto - sostenibilidad que conllevó al recorte de la nómina, de costos y gastos, además de cambios en la formas de contratación que tuvieron como finalidad garantizar la viabilidad y operatividad de la empresa.

De igual forma, de acuerdo con lo planteado por Domínguez (2021), el crecimiento económico de la empresa para el periodo 2006-2008 fue negativo registrando un crecimiento del 53% para el año 2006, 45% para el año 2007 y 33% para el año 2008;



adicionalmente, para el cuatrienio comprendido entre los años 2016 y 2019 se registró un decrecimiento en la ocupación, registrándose índices de 24.3% de ocupación para el año 2016, 23.5% para el año 2017, 22.4% para el año 2018 y 21.8% para el año 2019.

Si bien es cierto que como parte de la solución al problema planteado, el autor de esta monografía desarrolló un trabajo académico de investigación que buscaba a través de la implantación de un modelo de gestión con sentido, mejorar la efectividad laboral con impacto en el incremento de los índices de ocupación y excedentes económicos, este no pudo ser implementado por tres factores fundamentales, el primero de ellos la inexistencia de un plan de implementación que garantizara su inclusión al sistema de gestión sin generar procesos entrópicos; el segundo, el ocasionado como consecuencia de la pandemia generada por el virus del COVID-19 que modificó significativamente la forma de trabajo que se conocía y el tercero, en su momento, la falta de voluntad política en el nivel directivo de la organización.

En consecuencia y tomando como base las falencias existentes en el nivel directivo de la organización, en cuanto a la importancia de la cultura organizacional y la necesidad de alinear estas políticas con la estrategia de la entidad respecta, se hace necesario desarrollar un proceso investigativo que permita actualizar la filosofía del modelo de cultura actual, el cual deberá permitir la identificación del colaborador con la organización y la generación de conductas para desenvolverse adecuadamente en una sociedad post pandémica; lo anterior, sin abandonar la filosofía de la cultura corporativa fundacional que es pieza fundamental para la construcción de la imagen institucional.

## **1.2. Descripción del problema**

En el mundo globalizado de hoy, donde los cambios se dan de manera acelerada, “la cultura es el mayor determinante de ventajas sostenibles” (The Storytellers Ltd., 2021), convirtiendo al talento humano en un factor diferencial para la construcción de ventajas competitivas; en especial, cuando se trazan objetivos colectivos que cohesionan al grupo y conllevan a la generación de una ventaja sostenible.

Es por lo antes expuesto, que el problema de esta investigación tiene como génesis los resultados poco favorables en productividad, rentabilidad y gestión del negocio registrados

por la Corporación SERVIR para el año 2019, antes de la condición atípica ocasionada por la pandemia que generó el virus del Covid-19. Hecho que conllevó a analizar si la actual manera de gestionar la cultura organizacional de la corporación era efectiva y aportaba valor a las acciones que desarrollan los colaboradores de la Corporación SERVIR.

Así las cosas, el problema se centra en establecer si la “cultura organizacional” tiene incidencia o no, al momento de gestionar estratégicamente el talento humano de la empresa; de esta forma, el aspecto clave en la gestión humana será la manera de alinear al personal con la estrategia del negocio a través de una adecuada gestión de cultura.

Es así como, partiendo de la premisa de Soriano (s.f.), quien argumenta que “Para su bien o para su mal, todo cuanto acontece en una empresa depende de la cultura que exista en ella”, y si “cultura” es un patrón de conducta colectiva, visto como el ser organizacional impulsado por unos valores Originantes que propician las conductas ideales de quienes la integran, asociadas a aquel, que, al ser similares, identifican a una organización en particular, motivo por el cual, las conductas serán claves en el desarrollo práctico de este estudio.

De esta manera, el presente trabajo buscará presentar un Plan de Implementación del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR; para lo cual, se presenta una visión general del tema de cultura y su gestión, los objetivos del proyecto y la justificación, buscando alinear la “cultura organizacional” con la estrategia de la Corporación SERVIR.

### **1.3. Pregunta de Investigación**

¿De qué manera podrá implementarse el Modelo de Gestión de Cultura Organizacional con Sentido en la Corporación SERVIR?

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo general

Diseñar el Plan de implementación del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido que permita alinear la Cultura Organizacional con la Estrategia de la Corporación SERVIR.

### 2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado de la cultura organizacional y su relación con el direccionamiento estratégico de la Corporación SERVIR.
- Identificar las características y componentes claves de modelos de cultura organizacional que pudiesen ser aplicados para enriquecer el modelo de Gestión de Cultura con Sentido en la Corporación SERVIR.
- Actualizar el modelo de gestión de cultura con sentido para que responda a las necesidades actuales de la Corporación SERVIR.
- Proponer el Plan de Implementación del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR incluyendo la orientación estratégica que debería tener la Corporación.
- Validar Modelo propuesto.

### 3. Justificación

La presente investigación tiene como objeto diseñar el “Plan de implementación del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido” que permita alinear la cultura organizacional con la estrategia de la Corporación SERVIR, buscando fungir como documento rector para la ejecución de los procesos de direccionamiento estratégico que culminen con la adopción de un modelo de gestión de cultura organizacional que impacte de manera directa en el mejoramiento de los niveles de productividad del personal y la rentabilidad de la corporación, especialmente en una sociedad post pandémica que obliga a las organizaciones modernas no solo a reinventar su modelo de negocio, sino también, la manera en que gestiona su talento humano.

El diseño del plan de implementación del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido en la Corporación SERVIR nace con el propósito específico de servir como guía o protocolo de actuación colectiva de los líderes y colaboradores de la corporación, esto sobre la base del actuar estratégico de un modelo que fue diseñado sobre bases teórico - técnicas de un modelo de gestión cultural que debe permitir desarrollar las bases de un patrón de conducta y de conciencia colectiva, de acuerdo a lo planteado por Méndez (2000), quien argumentó que el desarrollo de la conciencia colectiva se manifiesta en el sistema de significados compartidos que son comunes a todos los colaboradores que hacen parte de la organización y que, a su vez, genera un sentido de identidad y diferenciación de otros a través de la formalización y estandarización de sus conductas sociales.

Con la implementación de este modelo, los directivos y colaboradores de la Corporación SERVIR, fortalecerán su cultura y clima organizacional, logrando generar las bases para el fortalecimiento de sus capacidades y de sus procesos, lo que a mediano y largo plazo repercutirá en un incremento de los índices de productividad y rentabilidad, posicionando a la Corporación SERVIR como líder en la promoción del turismo en la región, fomentando la formación y desarrollo cultural, la integración familiar, la recreación, la práctica del deporte, el aprovechamiento del tiempo libre y en general el sano esparcimiento de personas, familias y grupos empresariales, enfocada principalmente a grupos humanos de clases populares con recursos económicos limitados y población en condiciones de vulnerabilidad.

Esta investigación se llevará a cabo mediante la inmersión en el proceso que desarrollan los directivos y colaboradores de la Corporación SERVIR, la aplicación de un instrumento de recolección de información cultural, tipo encuesta, la entrevista a expertos y mediante el estudio detallado de las teorías existentes relacionadas con la evolución del pensamiento administrativo, el diseño de modelos de gestión y de cultura y la elaboración de planes de implementación, para a partir de allí, efectuar un proceso de modelamiento que concluya con el plan de implementación a proponer y con el cual se espera fortalecer la productividad y rentabilidad de la Corporación SERVIR.

## 4. Marco de referencia

Por “Cultura” se entiende las fases sucesivas de un comportamiento organizacional que es común por parte de todos los miembros de la organización, a partir del cual tiene sentido, implica reconocerla como un comportamiento emergente (TPM, 2007).

Así mismo, Matamala (1998), manifiesta que la cultura es el “cultivo de lo propio” y que esta relaciona al ser organizacional (valores), con la integridad organizacional, es decir, con la coherencia de pensar, actuar y sentir de la organización, de lo cual además argumenta se convierte en “su personalidad distintiva” (Matamala, 1998).

Además de lo anterior y si tomamos como soporte lo planteado por el centro de investigación y consultoría Great Place to Work (2021), especializado en la valoración y transformación del clima laboral y la cultura organizacional en importantes compañías a nivel global, según lo cual “valorar la cultura es tener un referente de comparación”; podemos llegar a identificar la brecha existente entre el comportamiento ideal y el comportamiento real de los colaboradores de la Corporación SERVIR, para a partir de allí establecer un modelo que permita alcanzar “la conciencia colectiva” expresada en significados compartidos por los empleados de la empresa que los identifique y diferencie de otros, caracterizando una identidad propia y estandarizando sus conductas.

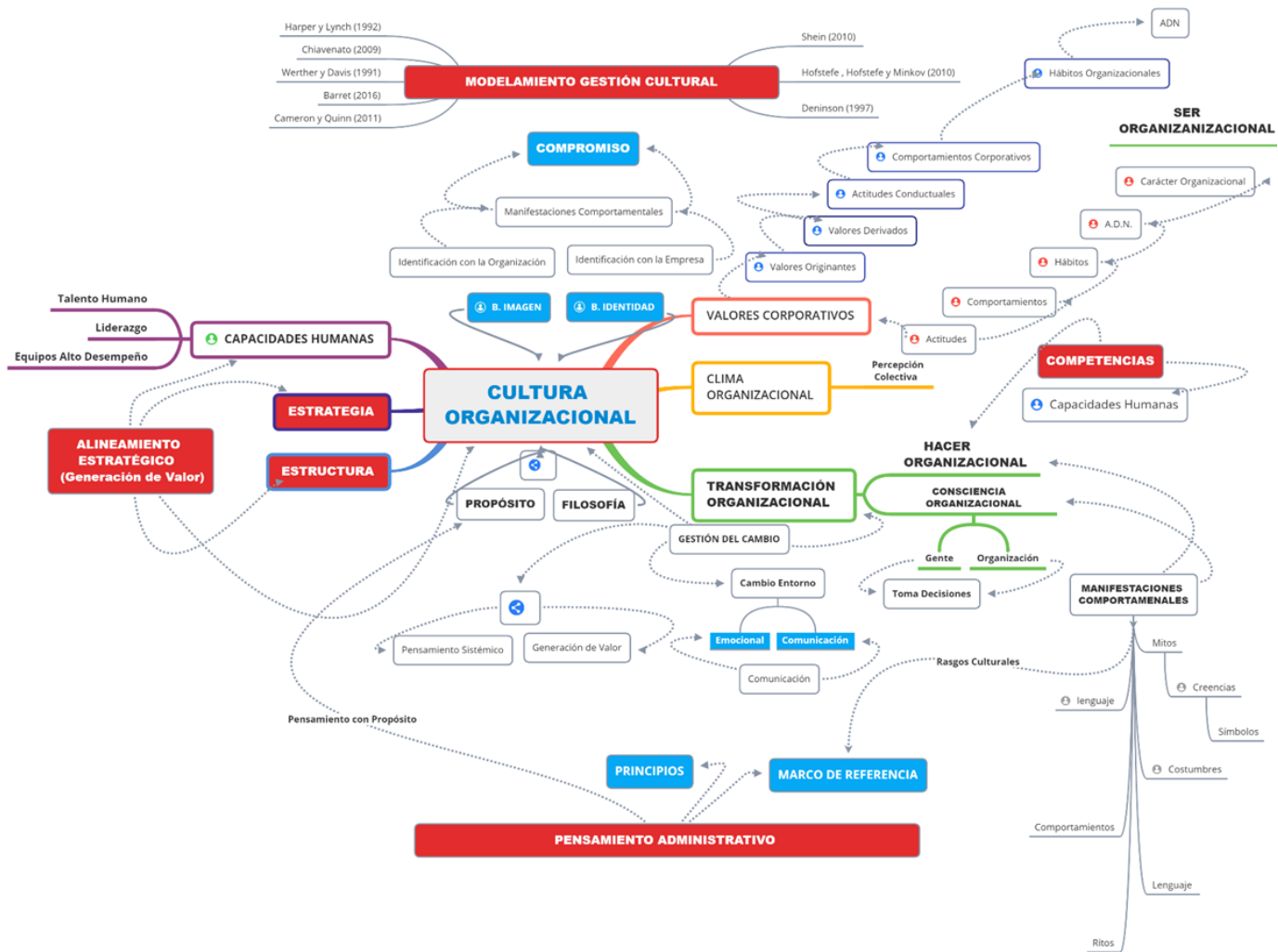
Tales comportamientos, son determinados por la concepción que el líder tiene sobre el ser humano, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos; de esta manera, se analiza la cultura organizacional actual para determinar sus dimensiones y especificar los atributos culturales requeridos, para demostrar que “la gestión de la cultura en una organización tiene sentido en la medida que apoye el logro de la estrategia.” (Méndez, 2000).

Lo anterior, sirvió además como soporte teórico para el trabajo presentado por Otavo et al.(2014), titulado “Cultura empresarial como estrategia de productividad de una organización en Colombia” en el cual se desarrolló el análisis de de la cultura empresarial de ocho de las mejores empresas del país, según los estudios de mercado presentados a referida fecha por Great Place to Work, encuesta Merco Personas y la revista Dinero, lo

que permitió establecer la relación existente entre la cultura organizacional y la estrategia empleada por estas organizaciones para generar productividad y desempeños laborales sobresalientes, que han impactado positivamente en la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo de empresas como Bavaria S.A., Grupo Nutresa, Empresas Publicas de Medellín, Grupo Bancolombia, Belcorp, Crepes & Waffles, Banco de Occidente y Alpina.

Finalmente, para estructurar el Marco Teórico, se mapeo los conceptos claves sobre la temática de la investigación, a través del diseño la Figura N°. 1: Mapa Conceptual, con el fin de organizar de manera lógica la información recopilada en la revisión de literatura:

Figura No. 1 Mapa conceptual que representa el marco teórico para la construcción del plan de implementación



Fuente: Elaboración propia



## 4.1. Revisión de la Literatura

En este apartado del Marco de Referencia se abordarán temas relacionados con la “cultura organizacional” a partir de los conceptos y definiciones claves, como valores corporativos, de gestión del cambio, transformación organizacional, dimensiones de cultura, medición, valoración o diagnóstico cultural y modelos de gestión cultural.

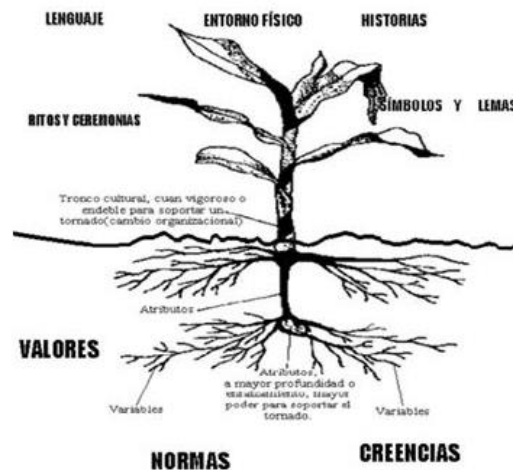
Además de lo anterior, se estudiará la evolución del concepto de “cultura organizacional” y el estado del arte relacionado con los resultados y la metodología que han presentado otros investigadores a problemas similares a los que aborda esta investigación.

En cuanto al marco institucional, se proporcionará la información que permita conocer en términos globales el funcionamiento, estructura y cultura actual de la Corporación SERVIR, esto como punto de partida para poder desarrollar el análisis que conlleve a la actualización del actual modelo de gestión de cultura organizacional y a la preparación del plan de implementación del modelo final.

## 4.2. Marco Teórico

Para el desarrollo del presente trabajo se abordan los conceptos teóricos necesarios para la construcción de un proceso de alineamiento, transformación y gestión del cambio cultural a partir de un proceso de análisis y diagnóstico organizacional.

**Figura No. 2 Analogía de Cultura**



Fuente: Tomado de R.A Rodríguez Piña (Acimed, 2007)

Acuerdo lo planteado por Castillo (2016), referenciado por González (2017) la palabra “cultura” proviene del latín “cultura”, cuya última palabra trazable es “colero”, su participio: cultivar, cuidar, practicar y honrar; y se entiende como “cultivo de tierra” (*cults*, que significa cultivado y *ura* que denota acción o resultado de una acción”).

La Real Academia de la Lengua Española (RAE) define cultura desde tres acepciones diferentes así: La primera de ellas como el conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico; la segunda, como el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc. y finalmente, como el conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo. (RAE, 2019).

Por su parte, Méndez (1997), presenta un “Modelo de análisis que permite conocer y describir la cultura que caracteriza a la organización donde se aplique”, estableciendo que esta puede ser implementada en empresas para lograr la transformación de los modos de pensar y conductas ideales de los colaboradores en una organización.

Así mismo, Schein (1988) define “cultura” como el conjunto de presunciones básicas que un grupo desarrolló en el proceso de adaptación a su entorno e integración interna, siendo consideradas como válidas y transmitidas a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar, sentir y afrontar tales situaciones. Igualmente, Shein (2001), manifiesta que: “Los supuestos básicos de una cultura nacen en una realidad socialmente construida y compartida por los miembros del grupo...empiezan a ser naturalizados a lo largo del tiempo... empiezan a ser concebidos como una verdad incuestionable” (Schein, 1988).

La firma Moralco, Consultores Gerenciales (1999) plantea que “cultura” es el conjunto de conductas o comportamientos observables que son comunes y compartidos por sus integrantes, que se originan del esquema definido de valores, principios y creencias – aquellas ideas que los animan e inspiran y que permiten describir como “ahí suceden las cosas”, generando un sentido de identidad y diferenciación. (Moralco Consultores Gerenciales, 1999).

Para el desarrollo del estudio se parte de la definición de “Cultura”, como proceso, propuesto por TPM (2007) en el artículo titulado “Cultura Organizacional”, documento de

cátedra, en el cual se plantea que la cultura es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido. Esto implica reconocerla como un emergente, lo cual no excluye su condición de relativamente estable, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de reconfiguración como a la de dicha estabilidad. (TPM, 2007).

Además de lo antes expuesto, Méndez (2009) en su libro "Así somos ... ¿y qué?, 4 relatos de cultura organizacional" define "cultura" como un patrón de conducta, explicando que es la "conciencia colectiva" y la fundamenta en los procesos de interacción social que conducen a la aparición de modos de pensar, actitudes, conductas y comportamientos compartidos por las personas de la Organización expresada en las manifestaciones de una "conciencia colectiva".

Para Durkheim (1999), "cultura" es "la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. De acuerdo con esta definición, tales significados y comportamientos de "la cultura está determinada por cuatro aspectos que la caracterizan y que forman parte de la dinámica de la organización: El concepto que tiene el líder o el fundador sobre el hombre, la estructura de la organización, el sistema cultural y el clima organizacional".

Por su parte, Yturralde (2018) define "cultura" como el conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias, ritos, rituales, héroes y símbolos, modelos, normas y patrones existentes en una sociedad o comunidad a través de los cuales esta llega a regular formal e informalmente el comportamiento de los individuos que la conforman (Yturralde, 2018).

De lo anterior, Yturralde (2018) resalta que "cultura" es la manera que la organización tiene para interactuar con factores de naturaleza intangible y de difícil observación, con otros que se expresan de una manera más explícita en los comportamientos observables (Yturralde, 2018).

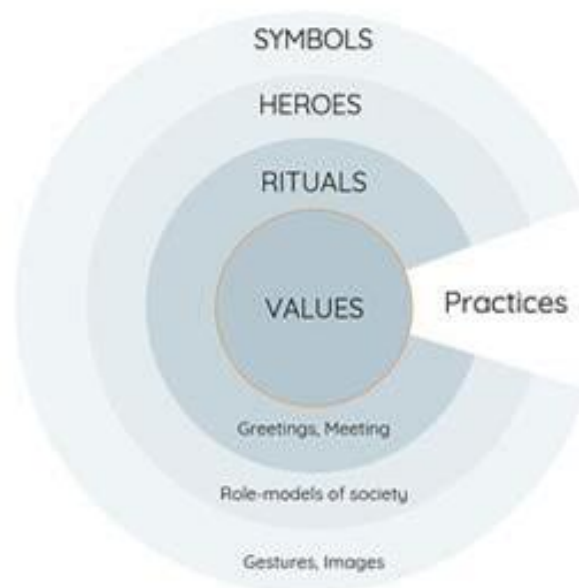
Por otro lado, se traen a colación reflexiones del gurú de la administración moderna Peter Drucker, quien argumentó que "No importa cuán lejos pueda llegar la visión de un líder o de lo brillante que puede ser la estrategia, estas no se harán realidad si no son compatibles con la cultura de una organización"; así mismo, plantea la importancia que tiene el comportamiento de los líderes y colaboradores para el éxito de un plan de estrategias,

motivo por el cual esgrimió que "Nada funcionará si las personas no están preparadas ni comprometidas", hecho que además Drucker afianzaba con la expresión "La cultura se come a la estrategia al desayuno", razón esencial por la que es necesario conocer el estado de la cultura actual de la empresa.

Mientras que, para Silva, mencionado por Pérez. (s.f.). "La cultura define las actitudes y el comportamiento de las personas al mismo tiempo que influencia de manera decisiva la forma como la organización interactúa con el ambiente externo".

Para Hofstede Insights (2021) la "cultura" es como "la programación de la mente humana por la cual un grupo de personas se distingue de otro grupo", el autor además explica, tal como se observa en la Figura 3, que el modelo de enfoque múltiple de 6 dimensiones es como una cebolla cabezona, en cuyo núcleo se encuentran los valores y en las demás capas subsiguientes se referencian los símbolos, los héroes y los rituales.

**Figura No. 3 Diagrama de la Cebolla**



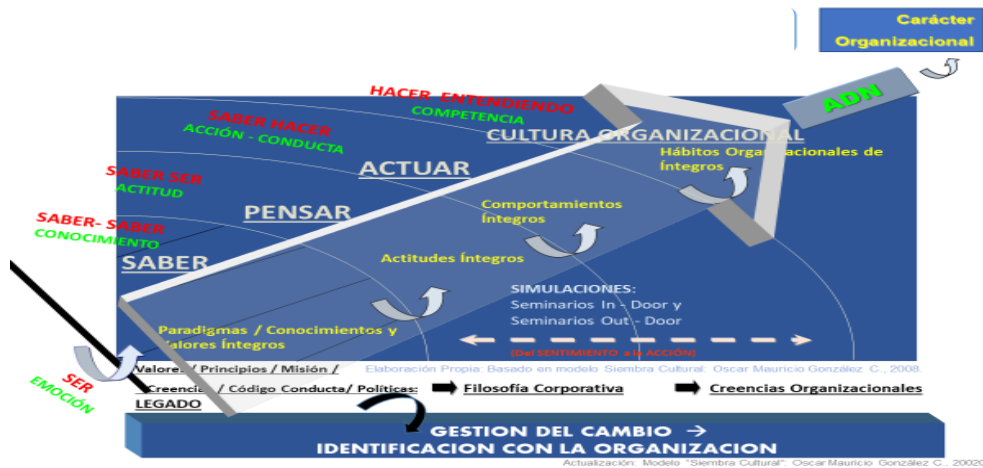
Fuente: Tomado de Hofstede Insights (2021)

Finalmente, el concepto de "Conciencia Colectiva" lo desarrolla Richard Barrett (2016) a través de su modelo de Siete niveles de Conciencia, que será fundamental para el planteamiento del proceso de alineamiento y transformación cultural de esta investigación.

### 4.2.1. Palabras claves del estudio

Para contextualizar el estudio y la validación se extrajeron palabras claves transversales a todo el proceso de Gestión de Cultura Organizacional, basados en la en la Figura 4 en la que se presenta el Modelo de Gestión Cultural: “Siembra Cultural” de (González, 2008).

Figura No. 4 Modelo de Gestión Cultural: “Siembra Cultural”



Fuente: (González, 2008)

Así, el Modelo, permite identificar, a partir de todo el proceso de gestión cultural, camino a la Identificación con la Organización, para lo cual será importante, definir los elementos del modelo y su incidencia en la Gestión Cultural, como marco complementario a las palabras clave identificadas:

Tabla 1. Tabla Palabras Claves

Palabras Clave	Concepto	Medición
Valores / Paradigmas	Cualidades positivas que generan un agregado	Nivel de desarrollo
Actitudes íntegras	Intención de llevar a cabo una actividad o conducta	Nivel de interiorización y desarrollo
Comportamientos íntegros	Acciones coherentes de traducción de los valores	Comportamiento del ser
Hábitos organizacionales íntegros	Repetición de comportamientos basados en los valores corporativos	Comportamientos rutinarios
Carácter Organizacional	“El carácter organizacional puede ser iluminado mediante la sociabilidad	Sociabilidad: Nivel de Amigabilidad (Se da entre personas que comparten

	(amigabilidad) y la solidaridad". (Goffee y Jones, 2001).	valores similares) + Solidaridad (tareas, intereses y objetivos compartidos).
ADN Organizacional	Es la caracterización propia de la Organización traducida en su Identidad	Nivel de interiorización y caracterización de la Cultura

Fuente: Elaboración propia

Adicional a lo anterior, es necesario tener en cuenta otras extraídas de los documentos "Así somos ... ¿y qué? 4 relatos de cultura en gestión empresarial" (Méndez, 2019) y "Liderar la energía de los colaboradores. construir la cultura efectiva. gerenciar la cultura" (Morales, 2005)

**Cultura Organizacional.** Representa una percepción común, un Patrón de Conducta Colectiva de los integrantes de la Organización, es "la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos". (Méndez, 2000, p.18) Es un "proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido (TPM, 2007, p.2).

**Valores.** Son un "estado deseable, objetivos, metas, o comportamientos que trascienden a situaciones específicas y se aplican como normas estándar para juzgar y elegir entre modos alternativos de Comportamiento (Schwartz, 1992). "Lo que para mí es bien o bueno, lo que tiene significado, lo que tiene "valor". Por ejemplo, el dinero. (Morales, 2005, p.5)

**Principios.** Son "Lo que considero correcto, los preceptos que rigen mi conducta. El cauce dentro del cual debo vivir. Por ejemplo, obtener el dinero en forma honrada". Los valores y los principios son las creencias o convicciones de las personas. (Morales, 2005, p. 5)

**Creencias.** Son “aquello que yo creo que es bueno y correcto. Las creencias modelan nuestras actitudes.” (Morales, 2005, p. 5)

**Actitudes.** Son “los estados de ánimo, mi disposición o predisposición frente a las situaciones. Por ejemplo, me gusta el trabajo, estoy bien dispuesto para trabajar. Las actitudes, a su vez, se resuelven y son el factor determinante de mi conducta.” (Morales, 2005, p. 5)

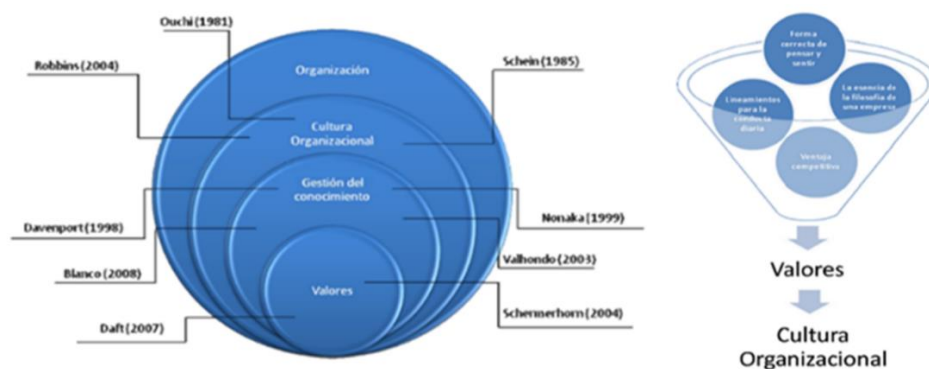
**Conducta.** Es "La forma como me comporto en la cotidianidad. Esta es la gran relación causa-efecto entre el pensamiento y el comportamiento." (Morales, 2005, p. 5)

**Hábitos.** Es "el Secreto de la Cultura Organizacional. Son los actos cotidianos observables y medibles, que realizamos de manera frecuente en nuestra vida diaria. En una organización, el conjunto de hábitos nos muestra sus comportamientos usuales." (Cultura 52, 2017)

**Los símbolos** incluyen cosas como comida, logotipos, colores o monumentos. **Los héroes** pueden variar desde figuras públicas de la vida real, como estadistas, atletas o fundadores de empresas, hasta figuras ficticias. Los rituales pueden incluir actividades realizadas en su tiempo libre, como sauna o karaoke, o rituales relacionados con el trabajo, como reuniones. (Hofstede Insights, 2021, p. 3)

Por otro lado, Osorio y Jaimes (2009) proponen como punto de inicio los siguientes esquemas de Cultura de la Figura 5 que incluyen, algunas palabras claves que permitirá acceder al marco conceptual.

**Figura No. 5 Esquema de Cultura**



Fuente: Tomado de (Osorio y Jaimes, 2009)

#### **4.2.2. Relación elementos Identidad – Imagen corporativa**

Partiendo de lo planteado por Larraín (2001), según lo cual la individualidad “se refiere a una cualidad o conjunto de cualidades con las que una persona o grupo de personas se ven íntimamente conectados. En este sentido la identidad tiene que ver con la manera en que individuos y grupos se definen a sí mismos al querer relacionarse o ‘identificarse’ con ciertas características”.

Por su parte, Schlemenson (1990), señala en cuanto a la ‘Identidad individual que “todo individuo normal posee conciencia de sí mismo y de los otros”. Mientras que Villafañe (2002), citado por Mayol (2020) argumenta que la Identidad corporativa (no visible) es “el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no”.

Para Villafañe (2002), el comportamiento corporativo “generará en el público una ‘Imagen funcional’ de la empresa”, que la cultura corporativa “inducirá la ‘Imagen de la organización’ y que la personalidad corporativa “se concreta en la Imagen intencional que la propia empresa pretende proyectar de sí misma”.

Con referencia a la relación entre “Imagen” e “Identidad” corporativa, inicialmente, Shein (1985) planteó los dos elementos en su modelo de 3 niveles: en primer lugar, la dimensión visible, relacionadas con la Imagen corporativa donde se encuentran el ambiente físico, arquitectura de los muebles de las oficinas, la política de imagen corporativa diseñada por la empresa, el vestuario, las cartas, firma de correos electrónicos, tarjetas de presentación y patrón de comportamiento de los integrantes de la empresa.

En segundo lugar, Shein (1985) relaciona la dimensión invisible, relacionada con la identidad corporativa de la cultura, donde se encuentran los valores que dirigen los comportamientos.

En una tercera dimensión Shein (1985) relaciona los supuestos inconscientes (dimensión invisible), de acuerdo con este, es la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. estos supuestos son las creencias que las personas construyen a medida que enfrentan situaciones en el quehacer diario.



Igualmente, Morales (2005), establece que la "cultura organizacional" se va modelando con base en la interacción cotidiana de dos elementos: La dimensión visible (Imagen corporativa), asociada con las conductas o comportamientos comunes y observables de los miembros de la organización, que subyacen de la Identidad corporativa, dentro de un proceso de causa - efecto entre el pensamiento (identidad formada) y el comportamiento originado de esta. En segundo lugar, plantea la dimensión invisible (Identidad corporativa), en donde se asocian las creencias, devenidas de los valores y principios compartidos. De la relación, concluye que "estas dos dimensiones están íntimamente relacionadas y coexisten en todo ser humano" y desde luego su conjunto al ser un patrón de conducta colectiva, a nivel organizacional, y establece que de su interacción "definen la personalidad y el carácter de la organización" vistos en el comportamiento organizacional de la empresa.

Con respecto a la interacción de las variables Imagen e identidad corporativa, Pepe (2011), plantea el interrogante ¿Cómo afecta esta, en el comportamiento de sus integrantes?, para lo cual parte del concepto de Albert and Whetten (1985), quienes definen la identidad como aquello que es central, perdurable y distintivo en una organización; finalmente, definen que la Identidad corporativa es considerada por varios autores como "un elemento intangible clave para cualquier organización, que no solo afecta cómo esta se autodefine, sino también cómo se definen los temas estratégicos, los recursos y las capacidades necesarios para mantenerse y desarrollarse (Dutton y Dukerich, 1991; Dutton, 1994 y 1997).

Adicionalmente, Pepe (2011) plantea que es más probable que los colaboradores que se identifican fuertemente con sus organizaciones muestren una actitud colaborativa (Ashforth y Mael, 1989); así mismo, esto ha sido positivamente asociado con el sentido de pertenencia y control en el trabajo (Ashforth, 2001)

De igual forma, Pepe (2011) basado en lo planteado por Ashforth y Mael (1989), Dutton y Dukerich (1991), Dutton (1994) y Whetten et al. (1992) concluye que las personas hacen comparaciones entre su identidad y la de la organización, comparaciones que afectan sus actitudes y comportamientos hacia la última, al grado en que un colaborador se autocaracteriza con los mismos atributos con que define a la organización. Como hallazgo de vital importancia dentro de la filosofía de este trabajo, con relación al proceso de comparación implica un componente evaluativo entre quién soy y quiénes somos como organización.

Ahora bien, en cuanto a la interrelación entre Imagen e Identidad, Gioia et al. (2000), plantea la relación indisoluble entre estas, frente a lo cual en su análisis enfoca la dimensión interna de la entidad, mientras en la externa lo hace en el ámbito de las relaciones públicas. De igual forma, la perspectiva interna se encauza por lo que los integrantes manifiestan sobre la empresa, cómo se identifican, cómo creen que su organización es percibida y cómo les gustaría que fuera vista por quienes no la integran. En cuanto a la perspectiva interna estudia las percepciones de quienes no son miembros de la organización.

Dutton y Dukerich (1991) orientan el entendimiento de la imagen como la forma en que los miembros de la organización creen que la ven los stakeholders externos; así mismo, Whetten (1992), define la imagen como la manera en que a las elites organizacionales les gustaría que aquellos vieran a la organización.

En la segunda línea, se observa que en el ámbito de las relaciones públicas y el marketing se acuñan términos como el de identidad corporativa para referirse a la imagen proyectada de la empresa y sus análisis se enfocan en el diseño y gestión de los símbolos o artefactos que proyectan a la organización. Fombrun (1996) y van Riel (1997) citados por Pepe (2011), hablan de “reputación corporativa”, como manera de conceptualizar la Imagen corporativa, positiva o negativamente impulsada por la Identidad corporativa, de esta manera, este concepto incluye la percepción de los miembros que hacen parte de la empresa y de los stakeholders.

Así, la reputación externa percibida influencia la identificación organizacional, ya que las personas se identifican cuando reafirman su autoestima, por lo que según Pepe (2011) entre más prestigiosa percibe una persona que es su organización, más orgullo y sentido de pertenencia siente, más grande es el potencial de fortalecer la autoestima a través de la identificación. A manera de conclusión, van Riel (1997) y sus colegas, citados por Pepe (2011) han recogido evidencia de que cuanto más alto es el nivel de prestigio externo percibido por la organización, más se identifican los miembros con ella. Ahora, los miembros de la entidad también reciben mensajes publicitarios de la organización, a través de los medios masivos de comunicación o de individuos que no forman parte de esta y en un ejercicio de análisis comparativo de lo que la organización dice que es y lo que los otros dicen que es, con lo que ellos sienten que es, sacando sus propias conclusiones, siempre

y cuando, se desarrolle un sentido de “quiénes somos como organización” y se haya dado el proceso de comunicación interna y externa.

Algunos autores deducen que la relación con la imagen corporativa no implica que la identidad corporativa desaparezca o sea una simple ilusión, lo que sucede es un replanteamiento y ajuste de la Identidad corporativa. En concordancia con esto, y a que haya limitantes no quiere decir que no existan cambios; de hecho, según los autores, como los refiere Pepe (2011) la redefinición de la identidad se da a partir de discrepancias con la Imagen como principal causa de los cambios corporativos, y a que la percepción de los stakeholders modifica la percepción de los integrantes de la Entidad.

Adicionalmente, algunos autores solo conciben la identidad desde una noción de permanencia, y no desde la construcción y reconstrucción continua en que no se pueden analizar organizaciones, por lo que la pregunta clave actualmente ya no es ¿quiénes somos?, sino ¿quiénes queremos ser? y ¿en quiénes nos estamos convirtiendo?, por lo que la manera de enfocar la identidad e imagen corporativa ya no es preguntarnos ¿cómo defino qué soy? o ¿cómo me proyecto?, sino “¿cómo podemos ser algo nuevo, sin dejar de ser lo que éramos, y ser para todos lo mismo , aunque para todos seamos algo distinto?”

Con relación a como se visualiza la relación de Imagen e Identidad corporativa en sector turístico del cual hace parte la Corporación SERVIR, debe observarse que el sector de turismo es muy competitivo por la gran variedad de estrategias que se implementan para ofrecer experiencias inolvidables basadas en la imagen corporativa que se proyecte a partir de una cultura centrada en el servicio al cliente, fundamentalmente sobre la base de su imagen corporativa que es percibida por los clientes.

Por lo anterior, es necesario desarrollar una imagen positiva en la prestación de experiencias memorables en el mercado de huéspedes objetivo al que se pretenda llegar, luego Rendón (2013) aborda aspectos conceptuales sobre la imagen, que permiten establecer cuál es su relación con la Identidad corporativa, por lo que como el caso del "Hotel del Rijo" se pueden conocer metodologías que permiten medir la Imagen e Identidad corporativa de hoteles y centros turísticos que permitirá conocer las percepciones de la demanda, para con base en estas, tomar las decisiones estratégicas más convenientes en la gestión de los servicios de experiencias hoteleras, como por ejemplo estudios de mercados con el objetivo de medir la imagen e identidad como soporte a la gestión

estratégica de la entidad turística, con lo que se podrá detectar, a manera de diagnóstico, puntos fuertes y débiles a tener en cuenta por parte de la Gerencia de la entidad turística, lo que le permitirá proyectar estratégicamente las acciones de gestión de cultura necesarias para potenciar los puntos débiles y fortalecer los positivos. Una vez logrado esto, en otras disciplinas como el mercadeo se puede emplear la imagen como soporte estratégico en la gestión de la Entidad turística.

(H. Mazur, 2002), citado por Rendón (20213), establece que, en las aplicaciones de los conceptos en la actividad turística y hotelera, se busca la conformación de una imagen de calidad del hotel referidas al servicio al cliente y a las instalaciones hoteleras, partiendo de la percepción que tienen de ésta, tanto los miembros de la empresa como los huéspedes y turistas. Por eso, la imagen corporativa estará determinada por la percepción de los visitantes, siempre y cuando puedan tener accesibilidad al hotel y a sus condiciones de calidad de vida que se ofrezcan y que perciba la calidad del hotel en la conformación de la imagen corporativa, como motivante al cliente a elegir un hotel u otro.

Rendón (2013), basado en los argumentos de Sanz de la Tajada (1994), Santana (2002) Cardoso (2004) y Costa (2008), establece que esta imagen corporativa, indudablemente está asociada a la Identidad corporativa que constituye el elemento diferenciador de la empresa, algo único y distintivo que posee y puede entenderse como el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones con el mismo objeto social.

Finalmente, obsérvese que la Corporación Servir tiene una política y un manual de Gestión de Riesgo de Conglomerado de manejo de Imagen Reputacional, un Código de Conducta, unos estándares de servicio y los atributos de marca que se enfocan precisamente a proyectar una conducta ética de la imagen corporativa empresarial y de sus colaboradores.

### **4.2.3. Modelos de Gestión de Cultura**

Por la importancia del modelamiento para el presente estudio, se propone la propuesta de implementación de un Modelo de Gestión de Cultura Organizacional, en palabras de Ramírez (1999), citado por Valle et al. (2017), conceptúa que un modelo es una forma de representar “en pequeño” una realidad determinada, es, por tanto, una simplificación, puede ser también un “ideal” que sirva para efectos de investigación o experimentación.

De esa manera, un modelo por tanto considera una dosis de subjetividad puesto que no va a pretender ser la realidad a la cual representa.” Para el caso particular de este estudio, se buscará identificar lo que se considera la “cultura real” o “cultura presente”.

Del mismo modo Ramírez (1999), citado por Valle et al. (2017), advierte que el alcance de un modelo, definido a partir del alcance o de la manera en que se dinamiza la gestión cultural en una Organización, difícilmente va a poder ser representado con un modelo debido a su complejidad y a todas aquellas variables y factores que podrían afectarla en determinado momento. Sin embargo, durante la historia se han definido modelos o esquemas, llamados también paradigmas, que permiten de alguna manera acercarnos a la comprensión de las organizaciones (Valle et al., 2017, p.1).

De lo anterior, es necesario resaltar que para generar un modelo integral y que logre articular de manera lógica y dinámica las diferentes variables de la organización, el Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR, deberá lograr que se adopten comportamientos culturales corporativos generados a partir de los elementos esenciales de su cultura y que obedezcan a un patrón de conducta colectiva predeterminados por los valores corporativos y demás elementos que orientan la filosofía corporativa de la entidad, tales como el propósito superior, la misión, la visión, la identificación con la organización, características de la cultura, Identificación con la Corporación SERVIR y sus valores Originantes y derivados.


De esta manera, los objetivos al aplicar un Modelo Gestión Cultural, desde la teoría son:

- Soportar el proceso de consolidación de la Cultura Organizacional definida para la organización y el logro de sus resultados.
- Identificar, de acuerdo con los modelos de gestión de Cultura, los elementos culturales que representan una barrera en la ejecución estratégica.
- Monitorear las acciones de transformación que se estén implementando en la Organización para identificar su efectividad frente a la consolidación de la Cultura Organizacional definida y al logro de resultados de alto impacto para el negocio.
- Identificar ajustes y mejoras en las acciones de transformación.

Como complemento a lo anterior, se relacionan varios modelos de gestión de cultura referentes, así:

**ESTUDIO COMPARATIVO DE MODELOS DE GESTIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Basado en estudio de Velasco (2015)

MODELO <b>SHEIN (2010)</b>	MODELO <b>GEERT HOFSTEDE (2010)</b>	MODELO <b>DENISON (1997)</b>	MODELO <b>CAMERON Y QUINN (2011)</b>	MODELO <b>RICHARD BARRETT (2011)</b>
<p><b>Características Principales:</b> Analiza la Cultura Organizacional considerando diferentes niveles: 1. Artefactos y Símbolos 2. Exposición de Creencias y Valores 3. Presunciones subyacentes básicas (analiza la cultura desde una perspectiva profunda e integral)</p>	<p><b>Características Principales:</b> 1. Ayuda a entender distintas culturas y, en consecuencia, el comportamiento de los involucrados en la empresa, a partir de esto, el modelo permite desarrollar una estrategia de gestión multicultural. 2. Permite observar cómo influyen los valores básicos de cada país en el Comportamiento Organizacional. 3. Facilita la toma de decisiones en las negociaciones internacionales; el liderazgo y el emprendedurismo; la ética, el sistema de valores; y la administración de negocios; así como el comportamiento del consumidor.</p>	<p><b>Características Principales:</b> Permite conectar la cultura organizacional con los indicadores de desempeño de negocios como crecimiento de ventas, retorno sobre el patrimonio (ROE), retorno sobre la inversión (ROI), satisfacción de los clientes, innovación, satisfacción de los colaboradores y más. Dos características del Modelo: su investigación y la conexión comprobada con el desempeño organizacional.</p>	<p><b>Características Principales:</b> 1. Permite diagnosticar y caracterizar la Cultura Organizacional dominante y su vinculación con el desempeño de la Organización. 2. Permite el análisis de los roles que desempeñan los Líderes en esas Culturas. 3. Permite diagnosticar la cultura organizacional con una metodología probada a través de un instrumento capaz de integrar y organizar la mayoría de las dimensiones culturales importantes.</p>	<p><b>Características Principales:</b> Transform Action (2021) Permite: 1. Identificar los Valores de líderes, equipos y organizaciones. 2. Se utilizan habitualmente para medir la Cultura de equipos y organizaciones. 3. Para diseñar y acompañar procesos de Transformación Cultural. 4. Para agilizar la integración de equipos en fusiones y adquisiciones y en programas para el desarrollo de líderes.</p>
<p><b>Rasgos Fundamentales de la Cultura:</b> Dimensiones de la Cultura: 1. Presunciones de relación con el ambiente externo. 2. Presunciones del manejo de relaciones internas. 3. Presunciones de la realidad y la verdad. 4. Presunciones acerca de la naturaleza del tiempo y del espacio. 5. Presunciones acerca de la naturaleza humana, de su actividad y relaciones</p>	<p><b>Rasgos Fundamentales de la Cultura:</b> Proporciona información a través de seis dimensiones para que podamos tener una idea concreta de cómo es cada cultura y las diferencias que pueden existir con la nuestra. Dimensiones de la Cultura: 1. La distancia del Poder. 2. El Individualismo y el Colectivismo en la Sociedad. 3. Masculinidad y Femenidad. 4. La evitación de la Incertidumbre. 5. Indulgencia versus la Moderación como una dimensión social.</p>	<p><b>Rasgos Fundamentales de la Cultura:</b> Dimensiones o Elementos de la Cultura: 1. Misión. 2. Consistencia. 3. Participación o Involucramiento. 4. Adaptabilidad.</p> <p>Dimensiones Subyacentes: 1. Flexibilidad. 2. Estabilidad.</p> <p>Enfoques: 1. Externo / Interno</p>	<p><b>Rasgos Fundamentales de la Cultura:</b> Clases o tipos de Cultura Organizacional: 1. Clan. 2. Ad-hoc (Adhocracia) 3. Jeraquizada. 4. Mercado.</p>	<p><b>Rasgos Fundamentales de la Cultura :</b> Modelo de los 7 Niveles de Conciencia de Barrett:</p> 
<p><b>Aplicación de la teoría del modelo:</b> 1. Aplicable a todo tipo de Organización pública o privada, gubernamental y Organizaciones sin fines de lucro.</p>	<p><b>Aplicación de la teoría del modelo:</b> 1. Se aplica en diferentes países y se pueden comparar las culturas organizacionales entre sí, considerando las dimensiones culturales descritas anteriormente.</p>	<p><b>Aplicación de la teoría del modelo:</b> 1. En múltiples contextos. 2. Se mantienen las características estructurales del modelo sobre cultura en diferentes regiones.</p>	<p><b>Aplicación de la teoría del modelo:</b> 1. Se puede aplicar a diferentes tipos de sectores y de tamaños de empresa</p>	<p><b>Aplicación de la teoría del modelo: Robles (2018)</b> 1. Los niveles de conciencia de Barrett son una evolución de las necesidades de la pirámide de Maslow. 2. Lo interesante de esta evolución es que los niveles 1 y 2 de Maslow los agrupa en uno solo. 3. El nivel 5 lo desglosa en 4 niveles de conciencia (del 4 al 7), dejando claro que el nivel más elevado de necesidades (la autorrealización) tiene varios niveles de conciencia. En esta imagen puedes ver la relación de necesidades de Maslow con niveles de conciencia de Barrett.</p>
<p><b>Ventajas:</b> 1. Establece una relación entre el Liderazgo y la Cultura Organizacional, como una forma de alcanzar los objetivos de la Organización. 2. Proporciona puntos de referencia para crear un cambio cultural. 3. Se debe tener discusiones con los empleados para descubrir los antecedentes y aspectos subyacentes de la cultura organizacional.</p> <p><b>Limitaciones:</b> 1. No explica la relación que existe entre Cultura y el desempeño, esta es la dinámica que se genera entre las conexiones que se dan entre los supuestos, los valores y artefactos culturales .</p>	<p><b>Ventajas:</b> 1. Ayuda a definir Perfiles culturales considerando cada una de las variables.</p> <p><b>Limitaciones:</b> 1. Las dimensiones propuestas solo son válidas para realizar análisis en el nivel de países o regiones y no en el de personas.</p>	<p><b>Ventajas:</b> 1. Permite explicar la relación entre Cultura y Desempeño. 2. Modelo que puede ser utilizado para la gestión del cambio.</p> <p><b>Limitaciones:</b> 1. No permite el estudio de otras variables como lo son las propuestas por Hofstede, Hofstede y Minkov (2010)</p>	<p><b>Ventajas:</b> 1. Uso de la Metodología <i>Competing Values Framework</i> (CVF). 2. Permite conocer el estado actual de la Cultura dominante e identificar como piensan los miembros de la Organización, en el qué debería ser.</p> <p><b>Limitaciones:</b> 1. Se requiere el apoyo de una entrevista o de un cuestionario para identificar las prácticas que inciden en la formación de los tipos de Cultura, si se desean realizar cambios.</p>	<p><b>Ventajas:</b> 1. Desarrollo Cultura, sobre la premisa del tránsito de actos inconscientes a conscientes. 2. Permite a la gente desarrollar el nivel de compromiso por el desarrollo del nivel de Conciencia, en la medida que se le satisfacen la escala de necesidades.</p> <p><b>Limitaciones:</b> Se requiere el tener la Certificación en el Modelo Barrett: 1. Dos niveles de certificación de las CTT (Cultural Transformation Tools). 2. Del Values Centre de Richard Barrett.</p>
<p><b>Instrumento Utilizado:</b> 1. Entrevista. 2. Observación</p>	<p><b>Instrumento Utilizado:</b> 1. Cuestionario <i>Valué Survey Modules (versión 94)</i></p>	<p><b>Instrumento Utilizado:</b> 1. Elaborado por Deninson que consta de 60 ítems</p>	<p><b>Instrumento Utilizado:</b> 1. Organizational Culture Assessment (OCAI)</p>	<p><b>Instrumento Utilizado:</b> 1. CTT (Cultural Transformation Tools).</p>
<p><b>Aporte al Modelo de Gestión de Cultura con Sentido de la Corporación Servir:</b> Ilustra las dimensiones: 1. Visible: Artefactos. 2. Invisible: Valores y Supuestos Inconscientes. 3. Las personas deben ser conscientes para el cambio cultural es un proceso de transformación.</p>	<p><b>Aporte al Modelo de Gestión de Cultura con Sentido de la Corporación Servir:</b> Ilustra las dimensiones: 1. Análisis de la Cultura a la luz de las dimensiones del modelo.</p>	<p><b>Aporte al Modelo de Gestión de Cultura con Sentido de la Corporación Servir:</b> Para cuando se implemente, podrá ser utilizado para la gestión del cambio.</p>	<p><b>Aporte al Modelo de Gestión de Cultura con Sentido de la Corporación Servir:</b> Para cuando se implemente, podrá considerarse conectar el diagnóstico de las relaciones entre la cultura y el desempeño organizacional a través de la identificación de brechas para diseño de Plan de Acción.</p>	<p><b>Aporte al Modelo de Gestión de Cultura con Sentido de la Corporación Servir:</b> Sobre las bases del modelo de los 7 Niveles de Conciencia de Barrett se estructuraron los Planes de Implementación y el de Transformación Organizacional.</p>

Fuente: Elaboración propia, basada en el estudio de Velasco (2015)

## 4.3. Marco Institucional

### 4.3.1. Fundación Grupo Social

Conforme con lo planteado el documento fundacional denominado “El Legado” y las directrices de la Fundación Grupo Social consignadas en su página web <https://www.fundaciongruposocial.co/public/> (2021) esta es una entidad con más de un siglo de existencia. Como entidad jurídica es una persona moral, de derecho civil, sin ánimo de lucro, de utilidad común, con un patrimonio propio y un objeto social definido que, a través, de un conjunto de empresas y de proyectos sociales, trabaja para modificar las causas estructurales de la pobreza en Colombia.

La estrategia definida por la Fundación para alcanzar su propósito se desarrolla a través de dos instrumentos: los programas sociales directos y las empresas. El marco en que se desarrollan es a través del Legado (2019), documento que recoge la axiología y fuentes de conocimiento de estilo característico de actuación (Legado, 2019).

De acuerdo con lo consignado en la página web de la Corporación SERVIR (2021) <https://servir.com.co/>, la fundación y sus empresas son de carácter social, pertenecientes a los sectores financiero, construcción y turismo. La Fundación Grupo Social es una organización que acompaña con programas de desarrollo social a las poblaciones menos favorecidas en distintos territorios del país; y al mismo tiempo es la dueña de un sólido grupo empresarial dedicado a servirle a la sociedad”.

La Fundación Grupo Social cuenta con 9.085 colaboradores que, con su trabajo diario, contribuyen a alcanzar el propósito y es la matriz de un sólido grupo empresarial cuya verdadera razón de ser está en el servicio a la sociedad, buscando solucionar problemáticas reales que promuevan la inclusión y el bienestar y no en la satisfacción de intereses particulares o en la simple generación de rendimientos (Página web, 2021).

La Fundación Grupo Social se propone ser testimonio de una forma diferente de actuación, a través de sus empresas y del acompañamiento que realiza en las comunidades más necesitadas (Página web, 2021).

### 4.3.2. Corporación SERVIR

La Corporación SERVIR fue creada el 31 de octubre de 1976 por iniciativa del Círculo de Obreros cuyo propósito fue el de fomentar la recreación y el esparcimiento en la entonces Ciudadela Vacacional Las Palmeras, bajo la dirección de padre Adam Londoño, iniciaron este proyecto en el municipio de Villeta (Cundinamarca) teniendo en cuenta su clima agradable y la cercanía a la ciudad, sus comunicaciones por tren y carretera. Con el cambio de nombre a Fundación Grupo Social, brinda respaldo a la Corporación SERVIR (Corporacion Servir, 2021)

La Corporación SERVIR hace parte del grupo empresarial que agrupa la Fundación Grupo Social. La Corporación SERVIR contribuye al propósito de la Fundación Grupo Social como empresa, ofreciendo un espacio de recreación a su mercado estratégico, atendiendo esta necesidad a población vulnerable como niños de escasos recursos, personas con problemas de drogadicción y estudiantes de colegios públicos (Corporacion Servir, 2021)

Así, la Corporación SERVIR tiene como objetivo social: la promoción del turismo, que fomenta la formación cultural, la integración familiar, la recreación, la práctica del deporte, el aprovechamiento del tiempo libre y en general el sano esparcimiento de personas, familias y grupos empresariales, enfocada principalmente a grupos humanos de recursos económicos limitados y población en condiciones de vulnerabilidad (Corporacion Servir, 2021)

**Propósito Superior.** SERVIR (Servicio, Calidad, Sinergias, Responsabilidad y Sostenibilidad). En la Corporación SERVIR somos aliados del descanso, tranquilidad y paz de nuestros clientes, nuestro compromiso: SERVIR para satisfacer sus necesidades. Superar sus expectativas genera fidelidad. Somos un centro vacacional y de convenciones enfocado a lograr un bienestar y beneficio colectivo recíproco, generando una conciencia sostenible y un turismo responsable (Corporacion Servir, 2021)

**Misión.** Contribuir a que todos los visitantes y clientes del centro vacacional y de convenciones tengan una experiencia placentera y cumplan sus expectativas, ya sea de recreación, deporte, descanso, reuniones, convenciones, seminarios, actividades ecológicas y otras a través de los espacios y servicios que se ofrecen (Corporacion Servir, 2021)



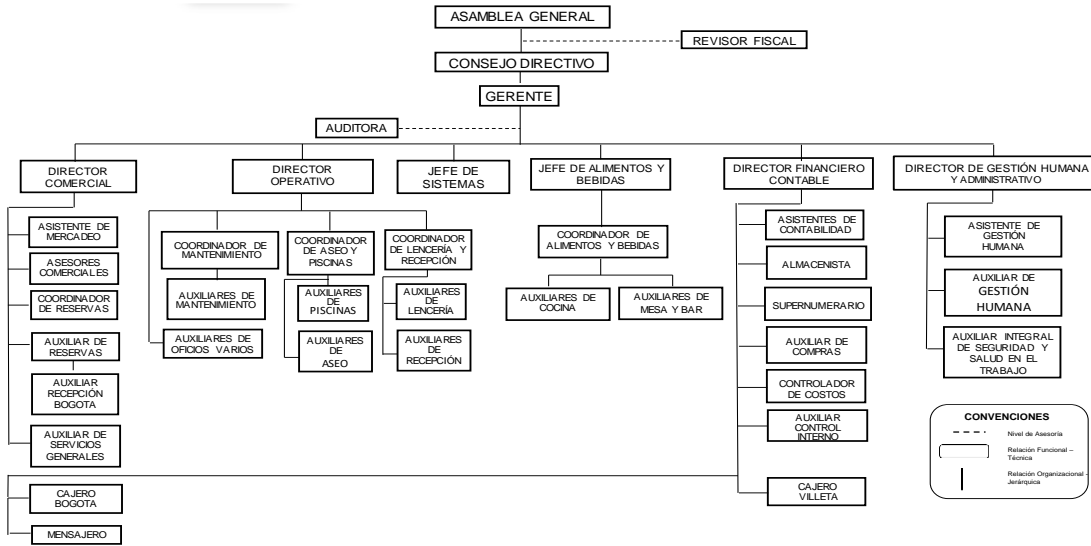
**Visión.** SERVIR, centro vacacional y de convenciones, entidad especializada, líder en la prestación de servicios de recreación, deporte, descanso, reuniones, convenciones y seminarios; preferida especialmente por las clases sociales populares y actor relevante de la región a través de un turismo responsable y sostenible (Corporacion Servir, 2021)

**Valores Originantes (Corporativos).** La Entidad entiende la axiología como el conjunto de valores, presentes desde su fundación, que orientan los comportamientos tanto institucionales como personales, y que expresan la continua reflexión sobre si misma:

- **Dignidad humana.** Reconocimiento y respeto por la persona, como ser trascendente, por el solo hecho de existir (Legado, 2019).
- **Bien Común.** Conjunto de condiciones que permiten el ejercicio pleno de los derechos y el cumplimiento de los deberes de todas las personas, a fin de que estas logren su plena realización y el bienestar general. El Bien común se antepone al interés particular (Legado, 2019).
- **Subsidiaridad.** Este principio determina que ni estado, sociedad, institución o persona alguna debe sustituir la iniciativa y la responsabilidad de lo que a cada cual le corresponde hacer, salvo que por imposibilidad éste no pueda realizarlo (Legado, 2019).
- **Solidaridad.** Entendida como el reconocimiento de que cada uno es corresponsable del bienestar de los demás y de la comunidad en su conjunto (Legado, 2019).

**Propuesta de Valor 2022** “Somos un espacio de descanso y encuentro que ofrece experiencias de turismo de naturaleza de alta calidad para familias y grupos, que cuida y conserva el medio ambiente y contribuye a generar prosperidad para las comunidades locales.” (Corporacion Servir, 2021).

Figura No. 6 Organigrama Corporación SERVIR



Fuente: Corporación SERVIR (2021)

## 5. Hipótesis

Tomando como base lo planteado por Méndez (2019), para quien la cultura organizacional representa una percepción común, un patrón de conducta y una conciencia colectiva de quienes integran una organización (Méndez, 2019), la cual debe ser entendida como un proceso con fases sucesivas de un fenómeno compartido a partir del cual se genera sentido (TPM, 2007), este trabajo de investigación monográfica plantea como uno de sus objetivos, identificar las características y componentes claves que puedan ser aplicados para actualizar el diseño y posteriormente implementar un modelo de Gestión de Cultura con Sentido en la Corporación SERVIR; buscando con esto, optimizar los procesos de direccionamiento estratégico que impactan en el mejoramiento de los niveles de conciencia y de compromiso institucional del talento humano y, por ende, en el incremento de los niveles de productividad. En consecuencia, el presente trabajo de investigación plantea las siguientes hipótesis:

- Implementar un Modelo de Gestión de Cultura con sentido en la Corporación SERVIR, podría impactar el direccionamiento estratégico de la empresa.
- La implementación de un Modelo de Gestión de Cultura con sentido en la Corporación SERVIR, podría impactar directamente el alineamiento organizacional de los colaboradores, optimizando sus niveles de productividad y rentabilidad.

## 6. Metodología

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se empleará un modelo descriptivo, basado en un estudio etnográfico, mediante la inmersión en los procesos que desarrolla la Corporación SERVIR, lo que permitirá observar los procesos desarrollados; de igual manera, se recolectará información a través de la aplicación de un instrumento de recolección de información tipo encuesta y el estudio de material documental.

Adicionalmente, el presente trabajo se soportará sobre la premisa que “para estudiar la cultura desde un punto de vista antropológico es imposible aplicar una ley o una teoría determinada. La única manera de estudiar las conductas humanas dentro del contexto cultural al cual pertenecen es a través de la experiencia y de la observación del investigador.” Clifford Geertz, (1998).

### 6.1. Enfoque de la investigación

El presente trabajo tiene un enfoque de investigación mixto, toda vez que partirá de un proceso de revisión bibliográfica y observación de la realidad basados en los fundamentos del pensamiento administrativo, a través se cual se establecerá el nivel de cultura organizacional existen; así mismo, se aplicó un instrumento de recolección de información cuantitativo a partir de cuya ponderación y análisis se buscó medir la brecha existente entre la Identidad (deber ser) y la Imagen (reputación empresarial) de la Corporación SERVIR, base fundamental para la actualización del modelo de gestión de cultura a implementar.

### 6.2. Tipo de investigación

**Descriptiva**      Buscará describir los procesos observados para poder determinar por qué la gente se comporta de determinadas maneras, dependiendo de variables motivacionales o culturales del ambiente laboral existente.

**Aplicada**        Busca resolver problemas prácticos, mediante la abstracción de la realidad, si bien no se generarán nuevos conocimientos, si se emplearán los existentes para dar solución a las necesidades que originaron este trabajo.

## 6.3. Definición de variables

En este apartado se indican como se miden las variables que surgen en el estudio de investigación. En primer lugar, se definen las Variables a estudiar en la investigación y se establece su categoría y determina su alcance que asegure lograr la consecución de los objetivos.

### 6.3.1. Variable dependiente

**Variable dependiente.** Plan de Implementación.

**Definición conceptual.** Traza cómo dar vida a un plan estratégico dividiéndolo en fases identificables, donde a cada fase se le asigna un miembro del equipo para completar en una línea de tiempo establecida (ProjectAdmin.com, 2019).

**Definición operacional.** La variable será analizada mediante la aplicación de una Guía (instrumento de recolección) tipo encuesta estructurada, con lo cual se buscará medir dos elementos de la variable: (1) Estatus del nivel de ajuste actual de los comportamientos estratégicos asociados a los tres elementos culturales y (2) la brecha existente entre la cultura ideal y la cultura real.

### 6.3.2. Variable independiente

**Variable independiente.** Modelo de Gestión.

**Definición conceptual.** es un esquema de planificación o desempeño que orienta e interrelaciona personas, tecnología y procesos como pilares de la dinámica de toda la organización, permitiendo a esta, en primer lugar, el realizar un diagnóstico, en segundo lugar, determinar las áreas de mejora sobre las cuales hay que actuar, en tercer lugar, valorar o evaluar y finalmente plantear los posibles cambios a adoptar (Álvarez, 2017, p.12).

**Definición operacional.** La variable será analizada mediante un barrido bibliográfico de datos informatizados, que se encuentren debidamente almacenados en bibliotecas digitales o almacenes de datos científicos, mediante lo cual se buscará medir dos elementos de la variable: (1) Imagen Corporativa e (2) Identidad Corporativa y que, de su interacción, causa - efecto deberá establecer la Cultura Presente, como capacidad

institucional base de la estrategia corporativa. Estos elementos se medirán mediante la aplicación de una Guía (Instrumento) de recolección tipo encuesta estructurada, la cual buscará establecer el perfil cultural, base para contrastarlo con la cultura ideal y que permita determinar el impacto esperado por el Modelo.

## 6.4. Fases de la Investigación

La presente investigación será desarrollada en tres Fases de despliegue estratégico que aseguran la cobertura holística de las dimensiones de la “cultura organizacional”, así:

**Fase I - Descripción de la labor de Investigación realizada.** A través de la revisión de la literatura, se llevará a cabo un análisis de conocimientos que como contexto puedan enriquecer el modelo de Gestión de Cultura con Sentido de la Corporación SERVIR.

**Fase II - Análisis de los Resultados.** se aplicará la Guía (Instrumento) de recolección de información tipo encuesta y entrevista en un Focus Group a los directivos que hacen parte del Comité de Gerencia, y que con los resultados obtenidos permitan analizar los fenómenos obtenidos, partiendo de la premisa: "Valorar la Cultura es tener un referente de comparación"; cuyo fin es realizar la valoración de la brecha cultural existente entre el comportamiento Ideal y el Real para determinar el diagnóstico de la Cultura Presente de la Corporación SERVIR. Esto con el fin de construir concepto cultural en los líderes, bajo la premisa que la Cultura Organizacional se origina a partir de “El concepto que tiene el líder o el fundador sobre el hombre, la estructura de la organización, el sistema cultural y el clima organizacional, así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre todos ellos”. (Méndez, 2009).

**Fase III - Propuesta concreta de Investigación.** Tomando como base el Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR desarrollado en 2017, se propondrá un plan de implementación estratégica, que contribuya a optimizar la productividad del talento humano de la entidad.

**Plan de actividades.** Para el adecuado cumplimiento de las fases planeadas se plantea el siguiente plan de actividades:

**Tabla 2. Tabla plan de actividades objetivo No.1**

Objetivo	Fases Metodológica / Métodos	Productos
<b>Objetivo1:</b> Diagnosticar el estado de la cultura organizacional y su relación con el direccionamiento estratégico de la Corporación SERVIR.	<b>Fase 1:</b> Diagnóstico de la organización <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de la literatura</li> <li>- Encuestas</li> <li>- Entrevistas</li> <li>- Revisión información secundaria</li> <li>- DOFA</li> <li>- Mapa conceptual /Puntos críticos del proceso</li> </ul> <b>Fase 2:</b> Análisis de la Relación de la cultura organizacional con el direccionamiento estratégico de la Corporación SERVIR.	Diagnóstico de la organización en términos de la cultura organizacional y el direccionamiento estratégico.  Diagnóstico de la relación de la Cultura con el direccionamiento estratégico de la Corporación SERVIR.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3. Tabla plan de actividades objetivo No.2**

Objetivo	Fases Metodológica / Métodos	Productos
<b>Objetivo 2:</b> Identificar las características y componentes claves de modelos de cultura organizacional que pudiesen ser aplicados para enriquecer el modelo de Gestión de Cultura con Sentido en la Corporación SERVIR.	<b>Fase 1:</b> Identificación de características y componentes claves de modelos de cultura: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de la literatura</li> <li>- Revisión información secundaria</li> </ul>	Características y componentes claves de modelos de cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4. Tabla plan de actividades objetivo No.3**

Objetivo	Fases Metodológica / Métodos	Productos
<b>Objetivo 3:</b> Actualizar el Modelo de gestión de cultura con sentido para que responda a las necesidades de la Corporación SERVIR.	<b>Fase 1:</b> Revisión de modelos de cultura: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de la literatura</li> <li>- Revisión de casos empresariales</li> <li>- Revisión información secundaria</li> </ul> <b>Fase 2:</b> Actualización de los componentes claves del modelo actual de cultura: Imagen e Identidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de la literatura</li> <li>- Revisión información secundaria</li> </ul> <b>Fase 3:</b> Diseño de Metodología para implementar el modelo propuesto a trabajar	Modelo de gestión de cultura con sentido actualizado.  Componentes claves del modelo actual de cultura: Imagen e Identidad actualizados.  Metodología por utilizar que permita determinar y describir el Diagnóstico de la Cultura Real existente.
	<b>Fase 4:</b> Aplicación piloto del Modelo de gestión de cultura con sentido	Diagnóstico de Cultura reinante en la Corporación SERVIR vs. la Cultura ideal deseada a partir de la cual se centre a formular la propuesta del modelo de gestión de cultura

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5. Tabla plan de actividades objetivo No.4**

Objetivo	Fases Metodológica / Métodos	Productos
<b>Objetivo 4:</b> Proponer el Plan de Implementación del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR incluyendo la orientación estratégica que debería tener la Corporación.	<b>Fase 1:</b> Revisión de planes de implementación de modelos de gestión cultural:	Plan de Implementación del Modelo de Gestión de Cultura
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de la literatura</li> <li>- Revisión de casos empresariales</li> <li>- Revisión información secundaria</li> </ul>	
	<b>Fase 2:</b> Revisión de experiencias de orientación de la actuación estratégica de modelos de cultura:	Direccionamiento estratégico de la Organización
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de la literatura</li> <li>- Revisión de casos empresariales</li> <li>- Actualizar matriz DOFA</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6. Tabla plan de actividades objetivo No.5**

Objetivo	Fases Metodológica / Métodos	Productos
<b>Objetivo 5:</b> Validar Modelo propuesto.	<b>Fase 1:</b> Revisión modelos culturales:	Modelo validado
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de la literatura</li> <li>- Revisión de casos empresariales</li> <li>- Revisión información secundaria</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

## 6.5. Población y muestra

La población de este trabajo de investigación estará conformada por el nivel gerencial de la Corporación SERVIR, cuyos integrantes harán parte por su preparación, experiencia y antigüedad en la organización, son 8 directivos que actualmente hacen parte del Comité de Gerencia.

## 6.6. Fuentes primarias

Como fuente primaria de información, se tomará a los autores que son referentes en el área de pensamiento administrativo, cultura organizacional y diseño e implementación de modelos de gestión de cultura, tales como Deal y Kennedy (1985), Peters y Waterman (1961 a 1980), Schein (1988), William Ouchi (1988), Deninson (1990), Harry Abravel (1992), Jim Collins y Jerry Porras (1994), Egan (1996), Clifford Geertz (1998), Carlos Méndez (2000), Ernesto Yturalde (2018), Richard Barret (1995), Geert Hofstede (1988).



Así mismo, se contará con el personal que integran los niveles de coordinación, administrativos y operativos de la Corporación SERVIR.

## **6.7. Fuentes secundarias**

Como fuentes secundarias de información se tomarán las interpretaciones de artefactos, así como la evidencia documental que exista sobre el tema de Cultura Organizacional, además de los recursos bibliográficos.

## **6.8. Instrumentos de recolección**

Tomando como base el carácter mixto de esta investigación se aplicará una técnica de recolección de datos cualitativa a través de un proceso de observación y otra de carácter cuantitativo a través del diseño y aplicación de una guía (encuesta) estructurada.

Partiendo del hecho que la medición o valoración de la cultura organizacional en la Corporación SERVIR, será la base para la construcción del instrumento (guía) de recolección de información y para la estructuración de la entrevista que será aplicada al panel de expertos. Lo anterior, además soportado en lo planteado por Matamala (2018), quien establece que, “el verdadero reto en estas actividades no es necesariamente de quienes participan, sino la calidad de la información que es recolectada”.

El instrumento (guía) de recolección de información buscará valorar la “cultura presente” sobre la línea base de la “cultura ideal”; identificar los comportamientos estratégicos de mayor impacto a la estrategia de la Corporación SERVIR y la ponderación de las conductas prioritarias para direccionar el talento humano hacia el logro de objetivos estratégicos.

Esta guía será desarrollada a partir de la premisa "valorar la cultura es tener un referente de comparación"; es decir, la valoración de la brecha existente entre el comportamiento ideal y el comportamiento real que permita identificar la brecha cultural y por ende diagnosticar la cultura presente de la Corporación SERVIR, esto soportado sobre el Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR que se observa en la Figura No. 7, con sus dos variables: Imagen e Identidad corporativa:

El instrumento (guía) estará estructurado en tres secciones, cuyas dos primeras medirán la imagen corporativa y la tercera, la identidad corporativa, así:

**Sección 1. Identificación con la organización:** este apartado busca, en primer lugar, establecer el grado de alineamiento del comportamiento colectivo de la Corporación SERVIR con su referente del corporativo al que pertenece, la Fundación Grupo Social; y segundo, observar nivel de ajuste o apropiación de los comportamientos ideales, que en su conjunto configuran el perfil cultural de ajuste en la identificación con la Organización.

**Tabla 7. Definición Comportamientos Ideales de Imagen e Identidad Corporativa Fundación Grupo Social**

IMAGEN CORPORATIVA: (SABER HACER ORGANIZACIONAL)		
CORE-COMPETENCIA "SOMBRILLA"	DEFINICIÓN	MANIFESTACIONES COMPORAMENTALES
<b>IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN</b>  	“La identificación con la Organización, más que una competencia, es aquella característica o grupo de características que diferencian la vinculación de los colaboradores a la Fundación de la vinculación de colaboradores a otra Organización. Es lo que distingue a los colaboradores de la Fundación de otros colaboradores. Es la interiorización y apropiación genuina del Legado de la institución.”	(1) Estoy Comprometido con el Legado de la Organización. (2) Amo la obra de la Fundación Grupo Social, la siento como propia. (3) Me oriento a dar lo mejor en lo personal y en lo profesional. (4) Me identifico con el estilo de la Institución (sobrio, sencillo, humilde). (5) Soy genuinamente sensible y me preocupo por los más débiles, entendiendo su realidad. (6) Visualizo mi vínculo con la Organización como una opción de Largo Plazo. (7) Siento que mi trabajo en la Fundación y en Servir contribuye a darle trascendencia y sentido a mi vida.

Fuente: Elaboración propia


**Figura No. 7 Diseño final primera sección instrumento de recolección**

IMAGEN CORPORATIVA <small>Lo que desea proyectar la Organización, la Cultura deseada. La Cara que mostramos al cliente. (Visible. Se tiene y se desea proyectar para que otros lo perciban y valore positivamente).   Cómo nos ven los colaboradores, cómo nos ven los proveedores y cómo nos ven los clientes.</small>									
MARCO CULTURAL (COMPORTAMIENTOS DE IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN)	CULTURA IDEAL (COMPORTAMIENTO IDEAL)			NIVEL DE CULTURA REAL HOY			IMPACTO FRENTE A LA ESTRATEGIA DE SERVIR	PONDERACIÓN	
	ESTATUS IDEAL	COMPORTAMIENTO IDEAL (VALORACIÓN)	ESTATUS HOY	HOY EN QUE PUNTO ESTOY (DISTANCIA CON LA REALIDAD)	ALTO	MEDIO			BAJO
		PREGUNTA	IDEAL	BRECHA	PREGUNTA	ESTATUS	BRECHA		
Estoy Comprometido con el Legado de la Organización.		Pregunta 1	0%	100%		Pregunta 1	0%	100%	
Amo la obra de la Fundación Grupo Social, la siento como propia.		Pregunta 2	0%	100%		Pregunta 2	0%	100%	
Me oriento a dar lo mejor en lo personal y en lo profesional.		Pregunta 3	0%	100%		Pregunta 3	0%	100%	
Me identifico con el estilo de la Institución (sobrio, sencillo, humilde).		Pregunta 4	0%	100%		Pregunta 4	0%	100%	
Soy genuinamente sensible y me preocupo por los más débiles, entendiendo su realidad.		Pregunta 5	0%	100%		Pregunta 5	0%	100%	
Visualizo mi vínculo con la Organización como una opción de Largo Plazo.		Pregunta 6	0%	100%		Pregunta 6	0%	100%	
Siento que mi trabajo en la Fundación y en Servir contribuye a darle trascendencia y sentido a mi vida.		Pregunta 7	0%	100%		Pregunta 7	0%	100%	

Fuente: Elaboración propia

**Sección 2. identificación con la Corporación SERVIR:** Busca conocer el nivel de ajuste del conjunto de colaboradores que se evalúen o valoren el nivel de apropiación de los comportamientos ideales, que en su conjunto configuran el perfil cultural de ajuste con la Identificación con la Corporación SERVIR.

**Tabla 8. Definición Comportamientos Ideales de Imagen e Identidad Corporativa Corporación SERVIR**

CORE - COMPETENCIA "SOMBRILLA"	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS IDEALES DEL NEGOCIO (DRIVERS) CORPORACIÓN SERVIR
<b>IDENTIFICACIÓN CON LA CORPORACIÓN SERVIR</b>  	La Corporación SERVIR es una Entidad dedicada a la prestación de Servicios de hotelería y turismo cuya esencia es el Servicio y su foco está dado en generarle a sus Clientes experiencias inolvidables. Así, la Identificación con la Corporación SERVIR son características de personalidad, entendimiento y actitud que generan un sentimiento de pertenencia e identidad de los colaboradores y afines con la misión de la entidad, logrando ofrecer un excelente Servicio y contribuir en los resultados positivos de la Corporación.	(8) Trabajo porque entiendo que ser productivo es importante, me gusta.
		(9) "Entiendo a la Empresa Corporación SERVIR, el negocio y mi trabajo – (¿El qué y para qué?)" (10) Me enfoco al cliente – todo lo que hago es pensando siempre primero en el cliente. (11) Tengo actitud de servicio – siempre presto a atender rápido y amablemente. (12) Soy Proactivo – resuelvo problemas rápido y bien. (13) Trabajo en Equipo – (pienso siempre en la Empresa.) (14) Soy productivo, eficiente (optimizo proceso), efectivo (logro resultado) y hago mi trabajo bien hecho. (15) Soy Responsable (cumplimiento) y Comprometido emocionalmente (sentido de Pertenencia).

Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 8 Diseño final segunda sección instrumento de recolección**

MARCO CULTURAL (COMPORTAMIENTOS DE IDENTIFICACIÓN CON LA CORPORACIÓN SERVIR)	STATUS IDEAL	CULTURA IDEAL (VALORACIÓN)			BRECHA	CULTURA REAL (HOY EN QUE PUNTO ESTOY (DISTANCIA CON LA REALIDAD))			IMPACTO FRENTE A LA ESTRATEGIA DE SERVIR	PONDERACIÓN
		PREGUNTA	IDEAL	BRECHA		PREGUNTA	STATUS	BRECHA		
Trabajo porque entiendo que ser productivo es importante, me gusta.		Pregunta 8	0%	100%		Pregunta 8	0%	100%		
Entiendo a la Empresa Corporación Servir, el negocio y mi trabajo – (¿El qué y para qué?)		Pregunta 9	0%	100%		Pregunta 9	0%	100%		
Me enfoco al cliente – todo lo que hago es pensando siempre primero en el cliente.		Pregunta 10	0%	100%		Pregunta 10	0%	100%		
Tengo actitud de servicio – siempre presto a atender rápido y amablemente.		Pregunta 11	0%	100%		Pregunta 11	0%	100%		
Soy Proactivo – resuelvo problemas rápido y bien.		Pregunta 12	0%	100%		Pregunta 12	0%	100%		
Trabajo en Equipo – (pienso siempre en la Empresa.)		Pregunta 13	0%	100%		Pregunta 13	0%	100%		
Soy productivo, eficiente (optimizo proceso), efectivo (logro resultado) y hago mi trabajo bien hecho.		Pregunta 14	0%	100%		Pregunta 14	0%	100%		
Soy Responsable (cumplimiento) y Comprometido emocionalmente (sentido de Pertenencia).		Pregunta 15	0%	100%		Pregunta 15	0%	100%		

Fuente: Elaboración propia

**Sección 3. valores Originantes:** “Son los fundamentos y criterios rectores, inmutables a través del tiempo, que rigen el comportamiento o la conducta de un grupo humano. Deben estar presentes en el pensar y en actuar de la Institución.”. Busca identificar la coherencia de los comportamientos ideales asociados con los valores corporativos que los originan y actúa como indicador del respectivo valor.

Tabla 9. Identidad Corporativa

<b>IDENTIDAD CORPORATIVA: (SABER SER ORGANIZACIONAL)</b>		
<b>VALORES ORIGINANTES</b>	<b>DEFINICIÓN DEL VALOR</b>	<b>CONDUCTAS IDEALES DEL SER (DRIVERS) CORPORACIÓN SERVIR</b> (Los Comportamientos ideales apalancarán cultura: Qué comportamiento debe manifestar los colaboradores de la Corporación SERVIR en el día a día)
<b>1. DIGNIDAD HUMANA</b> (Ser)	Reconocimiento y respeto por la persona, como ser trascendente, por el solo hecho de existir.	(1) Respeto las normas empresariales de la Corporación SERVIR. (2) Respeto a líderes, compañeros, proveedores y clientes de la Corporación SERVIR. (3) Respeto y equilibrio mi tiempo de vida laboral y el de vida familiar, propio y de los demás.
<b>2. BIEN COMÚN</b> (Hacer)	Conjunto de condiciones que permiten el ejercicio pleno de los derechos y el cumplimiento de los deberes de todas las personas, a fin de que estas logren su plena realización y el bienestar general. El Bien común se antepone al interés particular.	(4) Contribuyo y cumplo con las metas estratégicas del Plan de Gestión de la Corporación SERVIR. (5) Trabajo en equipo en mi área y en la Corporación SERVIR. (Desarrollo Redes Colaborativas de trabajo y Sinergias). (6) Mi prioridad laboral es Servir experiencias inolvidables a Clientes internos y externos.
<b>3. SUBSIDIARIEDAD</b> (Hacer)	Este principio determina que ni estado, sociedad, institución o persona alguna debe sustituir la iniciativa y la responsabilidad de lo que a cada cual le corresponde hacer, salvo que por imposibilidad éste no pueda realizarlo.	(7) Soy responsable en el cumplimiento de compromisos empresariales que hago en la Corporación SERVIR. (8) Soy responsable en el cumplimiento de las asignaciones laborales del área y de la Corporación SERVIR (Productividad y efectividad individual).
<b>4. SOLIDARIDAD</b> (Ser)	Entendida como el reconocimiento de que cada uno es corresponsable del bienestar de los demás y de la comunidad en su conjunto.	(9) Contribuyo al logro del bienestar colectivo como una responsabilidad que nos corresponde a todos en la Corporación SERVIR. (10) Colaboro y coopero en las tareas de mis compañeros del área y de la Corporación SERVIR.

Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 9 Diseño final tercera sección instrumento de recolección**

MARCO CULTURAL (CONDUCTAS ASOCIADAS A LOS VALORES ORIGINANTES)	STATUS IDEAL	VALORES IDEAL (VALORACIÓN)			BRECHA	CULTURA REAL			IMPACTO FRENTE A LA ESTRATEGIA DE SERVIR			PONDERRACIÓN
		PREGUNTA	IDEAL	BRECHA		PREGUNTA	STATUS	BRECHA	ALTO	MEJO	BAJO	
Respeto las normas empresariales de la Corporación Servir.		Pregunta 1	0%	100%		Pregunta 1	0%	100%				
Respeto a líderes, compañeros, proveedores y clientes de la Corporación Servir.		Pregunta 2	0%	100%		Pregunta 2	0%	100%				
Respeto y equilibrio mi tiempo de vida laboral y el de vida familiar, propio y de los demás.		Pregunta 3	0%	100%		Pregunta 3	0%	100%				
Contribuyo y cumplo con las metas estratégicas del Plan de Gestión de la Corporación Servir.		Pregunta 4	0%	100%		Pregunta 4	0%	100%				
Trabajo en equipo en mi área y en la Corporación Servir. (Desarrollo Redes Colaborativas de trabajo y Sinergias).		Pregunta 5	0%	100%		Pregunta 5	0%	100%				
Mi prioridad laboral es Servir experiencias inolvidables a Clientes internos y externos.		Pregunta 6	0%	100%		Pregunta 6	0%	100%				
Soy responsable en el cumplimiento de compromisos empresariales que hago en la Corporación Servir.		Pregunta 7	0%	100%		Pregunta 7	0%	100%				
Soy responsable en el cumplimiento de las asignaciones laborales del área y de la Corporación Servir (Productividad y efectividad individual).		Pregunta 8	0%	100%		Pregunta 8	0%	100%				
Contribuyo al logro del bienestar colectivo como una responsabilidad que nos corresponde a todos en la Corporación Servir.		Pregunta 9	0%	100%		Pregunta 9	0%	100%				
Colaboro y coopero en las tareas de mis compañeros del área y de la Corporación Servir.		Pregunta 10	0%	100%		Pregunta 10	0%	100%				

Meto de logia: Construcción del instrumento propio, basado en la dinámica de Morales B., Jorge E. Morales: Consultores Gerenciales, (2005). Liberar la Energía de los Colaboradores. Construir la Cultura Efectiva. Generar la Cultura.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el instrumento de recolección de información fue presentado ante la gerencia de la Corporación SERVIR quien sugirió la creación de la segunda competencia sombrilla que recogiera toda la caracterización de lo que debiera ser el perfil de comportamientos del colaborador ideal de la empresa: Identificación con la Corporación SERVIR. Igualmente, la herramienta fue puesta a consideración en un Focus Group de exintegrantes del área de Recursos Humanos de la empresa Team y una especialista en Gestión de Recursos Humanos de la universidad Externado de Colombia, adicional al concepto de 3 expertos en el tema (anexos 6, 7 y 8), quienes dieron sus opiniones y sugerencias con relación al instrumento, a partir de lo cual se ajustó el instrumento.

### 6.9. Procesamiento de la información

La información recolectada a través de las encuestas de la guía de valoración y evaluación de Cultura Organizacional de la Corporación SERVIR, adicional a la recolectada a través de proceso de observación fue tabulada, clasificada y graficada, para efectuar el diagnóstico de la cultura organizacional presente.

Una vez ordenada, tabulada y graficada la información, se efectuarán análisis no solo de los resultados, sino también de la información recolectada en la revisión literaria, bibliográfica y documental, que permitan observar el desarrollo de la empresa.

---


Finalmente, se analizó la viabilidad del proceso de valoración de cultura, adicional al diseño del plan de implementación del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR, buscando generar un desarrollo organizacional en la empresa.

## 7. Trabajo de campo

### 7.1. Análisis DOFA

La matriz DOFA es el producto del análisis estratégico efectuado a nivel de la alta gerencia, en ocasión de la presentación del proyecto de modernización de la Corporación SERVIR. De este análisis, se identificaron las estrategias existentes y aquellas que están por desarrollar, así: transformación digital, redefinición estrategia comercial y de mercadeo, priorización ejecución proyecto modernización, asignación de responsabilidades - indicadores en el plan de gestión, redefinición de políticas, convenio de formación profesional y diseño de la política de atracción de talento humano.

Tabla 10. Matriz DOFA

 <b>MATRIZ DE</b> <b>F</b> ORTALEZAS, <b>O</b> PORTUNIDADES, <b>D</b> EBILIDADES, <b>A</b> MENAZAS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1	Servir pertenece a uno de los grupos económicos más importantes del país.
F2	Propósito social de buscar el bien común de la población.	D2	Subutilización de la capacidad instalada del Centro Vacacional.
F3	Ser la empresa con mayor generación de empleo formal en la región y la que más aporta en impuestos al municipio.	D3	Bajos presupuestos para mantenimiento y embellecimiento de la infraestructura de las instalaciones.
F4	Contar con factores diferenciales con respecto a la Competencia	D4	Desarticulación y atomización de los procesos e indicadores clave del negocio en Directores que toman decisiones individuales, parciales y menos eficientes.
F5	Belleza natural de sus instalaciones en un terreno plano y lleno de naturaleza, propicio para la desconexión y tranquilidad de los clientes.	D5	Falta mecanismo de identificación necesidades de los clientes
F6	Escasez personal idóneo y calificado para desempeñar labores del centro vacacional.	D6	Página Web de la Empresa
F7	Ubicación geográfica estratégica, por la cercanía a Bogotá y 2 vías de acceso. Y Clima muy agradable.	D7	Índice de Vivencia de Clima Organizacional
F8	Ambiente tranquilidad y aislamiento de la zona urbana	D8	Baja inversión en desarrollo de estrategias de Marketing digital y publicidad
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1	Colaboradores de la Fundación Grupo Social y sus empresas de los cerca de 8.000, que no utilizan los servicios del Centro Vacacional.	F104: Desarrollo de productos-Diversificación vertical	D102: Redefinición estrategia Comercial y de Mercadeo
O2	Clientes de las diferentes empresas de la Fundación Grupo Social como potenciales usuarios de sus instalaciones.	F106: Desarrollo de productos-Diversificación vertical	D205: Redefinición estrategia Comercial y de Mercadeo
O3	Línea de negocio de Eventos empresariales (fiestas, reuniones, convenciones, capacitaciones out-door, Eventos de centro de meditación y convenios con empresas para descuentos).	F206: Desarrollo de productos	D307: Priorización ejecución proyecto modernización
O4	Ante el encarecimiento del turismo internacional, Villeta como ciudad turística tiende a atraer más turistas.	F207: Transformación digital	D403: Asignación de responsabilidades - indicadores en el Plan de Gestión
O5	El gobierno planea expandir incentivos para la reactivación y crecimiento del sector turístico	F302: Integración hacia adelante - Alianzas estratégicas - Penetración de mercado	D507: Redefinición estrategia Comercial y de Mercadeo
O6	Sello COTELCO de cumplimiento de protocolos de bioseguridad	F504: Desarrollo de mercado y productos (alquiler a programadoras de TV para grabar programas de TV).	D604: Redefinición estrategia Comercial y de Mercadeo
O7	Formación especializada en Hotelería y Turismo del SENA Villeta	F607: Convenio de Formación Profesional	D306: Redefinición estrategia Comercial y de Mercadeo
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1	Restricciones del Plan de Ordenamiento Territorial - POT del municipio para adelantar obras de modernización en las instalaciones del Centro Vacacional.	F1A1: Redefinición de políticas	D1A4: Diseño política de atracción de talento humano
A2	Vías de acceso de salida y entrada de Bogotá hacia las instalaciones del Centro Vacacional son un obstáculo que desestimula la elección como destino Villeta en las fechas de mayor potencial de recreación.	F2A2: Redefinición estrategia Comercial y de Mercadeo	D2A5: Redefinición estrategia Comercial y de Mercadeo
A3	Socialmente Servir Las Palmeras es de los empresarios que más oportunidades laborales proporciona en la región, está posicionado como uno de los mejores empleadores formales de la zona.	F3A5: Redefinición estrategia Comercial y de Mercadeo	D4A5: Asignación de responsabilidades - indicadores en el Plan de Gestión
A4	Demanda de personas interesadas en trabajar por mejores ofertas de otros hoteles, a pesar de la garantía del pago mensual del 100% de la Seguridad Social.	F3A5: Redefinición de políticas	D2A4: Redefinición estrategias Comerciales y de Mercadeo
A5	Competencias de otros hoteles y centros vacacionales	F6A6: Convenio de Formación Profesional	D3A5: Priorización ejecución proyecto modernización
A6	Baja demanda en temporada baja.	F4A1: Redefinición de políticas	

Fuente: Elaboración propia

## 7.2. Actualización del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR

En cumplimiento de los objetivos No. 2 y No. 3, en este apartado se desarrolla la actualización del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para que responda a las necesidades actuales de la Corporación SERVIR; con este propósito, se llevó a cabo un proceso de revisión documental y verificación de casos empresariales exitosos basados en la gestión cultural, dentro de los que se tuvo como principal referente el proceso de integración del Banco Industrial Colombiano con la compra de Bancolombia documentado en Organizaciones Coherentes (Matamala, 1998).

El “Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR”, se fundamenta en el concepto de “Sentido”, consignado en el libro de Viktor Frankl (2015) “El hombre en busca de sentido”; de este enfoque, surge la “logoterapia” (logos, palabra griega que denota <<sentido>>, significado o propósito), método psicoterapéutico creado por Frankl que se centra en el sentido de la existencia y en la búsqueda de ese sentido por parte del hombre, el cual asume la responsabilidad ante sí mismo, ante los demás y ante la vida.

Así las cosas, se presenta la actualización del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR, tal como se observa en la Figura No. 10, con sus dos variables: Imagen e Identidad Corporativa:

**Figura No. 10 Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR**



Fuente: Elaboración propia



La construcción del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR conforme con el diseño propuesto por González (2017), parte del interrogante ¿De qué manera se podrá gestionar la cultura en la Corporación SERVIR para proporcionar sentido al ser y al quehacer del talento humano hacia el negocio, es decir hacia el servicio de experiencias memorables al cliente y que permitan soportar el logro de los objetivos estratégicos del negocio, y generarle así, ventajas competitivas?, además de lo anterior, se desarrolló el diagnóstico de la cultura presente para lograr alinear la cultura con la estrategia.

De esta manera, el “Modelo de gestión de Cultura con Sentido” se diseñó basado en el modelo de Iceberg organizacional, originado en la Teoría del Iceberg deducido en la famosa obra “El viejo y el mar” de Ernest Hemingway (1952). El modelo, metafóricamente, contempla dos grandes variables: Imagen e Identidad corporativa; en este, la cultura de la organización es comparado con un iceberg, donde la punta representa la “Imagen” o lo visible del comportamiento organizacional, mientras que la parte de mayor proporción, difícil de ver y ubicada por debajo de la superficie, representa la “Identidad” de la organización. “El iceberg organizacional es una relación de causa y efecto en la cultura corporativa”, donde los elementos invisibles “Identidad” que están debajo de la superficie son la causa u origen de lo visible de la cultura empresarial “Imagen” (Negocios y Empresa, 2021).

Ahora bien, la interacción de las dos variables de “cultura organizacional”: Identidad e Imagen, son la estructura básica cultural sobre la que se espera gestionar la “cultura” en la Corporación SERVIR. En consecuencia, debemos entender “Identidad” como el elemento unificador, y la “Imagen”, como aquello que se desea proyectar de la organización, su Reputación, la cultura deseada.

Finalmente, el constructo se basa en la definición de “cultura” de Geert Hofstede (2021) quien la define como “Modelos de pensamiento, sentimientos y actuación aprendidos por los sujetos a lo largo de su vida que determinan su conducta” (Hofstede Insights, 2021), lo cual además se encuentra relacionado con “la programación de la mente humana por la cual un grupo de personas se distingue de otro grupo” (Hofstede Insights, 2021).

### 7.3. Cómo se enfoca la gestión cultural

Tal como se observa en la Figura 8, y como parte del proceso de construcción del modelo, nos planteamos desde lo cultural el interrogante, ¿Qué es gestionable de la cultura?, buscando con este planteamiento articular las variables del modelo del Iceberg cultural, la “Imagen” y la “Identidad”, donde los valores, serán elementos claves para generarla. Solo producto de esta interacción, se podrá generar la cultura presente o real.

Figura No. 11 Estructura gestión Cultura Organizacional



Fuente: Basado en (Anzola, 2014)

En virtud de lo hasta aquí expuesto, el modelo a proponer tendrá sentido y será efectivo en la medida que la “cultura” soporte el logro de los objetivos estratégicos; es decir, traducir la “cultura” en comportamientos estratégicos colectivos ideales de los colaboradores como métricas culturales.

### 7.4. Actualización de los componentes claves del modelo actual de cultura: Imagen e Identidad

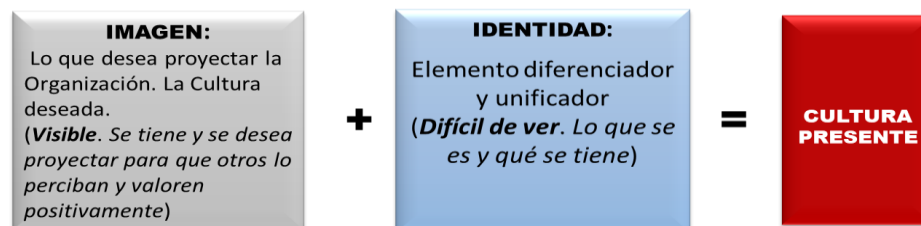
Partiendo de lo planteado por Cristancho (2015), quien establece que la cultura es el “cultivo de lo propio” y que se relaciona con el “ser” organizacional, a través de la integridad organizacional, es decir, con la coherencia de sentir, pensar y actuar de la organización, lo que conlleva a entender la cultura como “la personalidad distintiva” y que es sinónimo de comunidad o civilización.

Cristancho (2015) además argumenta que no existen dos organizaciones iguales, así como no hay dos culturas semejantes, toda vez que cada una “se desarrolla a partir de la historia de sus fundadores, de sus creencias, de su enunciado de valores, de la forma de pensar de sus líderes, todo eso influye para definir cuál es la forma de sentir y actuar de esa organización.”, es decir definir cuál es su “Identidad” e “Imagen Organizacional”. Para el caso particular del modelo a proponer, la variable “Identidad” se asociará a las conductas relacionadas con los valores corporativos Originantes que se encuentran enfocados en el “ser”; mientras que, la variable “Imagen” se asociará a los comportamientos corporativos ideales de Identificación con la Organización, enfocados en el hacer.

## 7.5. Desarrollo estructural del Modelo

**Primero.** Para el desarrollo estructural del modelo, partimos del interrogante ¿Qué es lo administrable o gestionable de la cultura?, y es precisamente sobre esas dos dimensiones de “Identidad” e “Imagen” que se dará Sentido al Modelo de Gestión de Cultura, buscando a partir de su interacción y gestión, proyectar la cultura presente y deseada en la organización; en otras palabras, se buscará establecer cuál es la capacidad institucional, tal como se aprecia en la Figura 12.

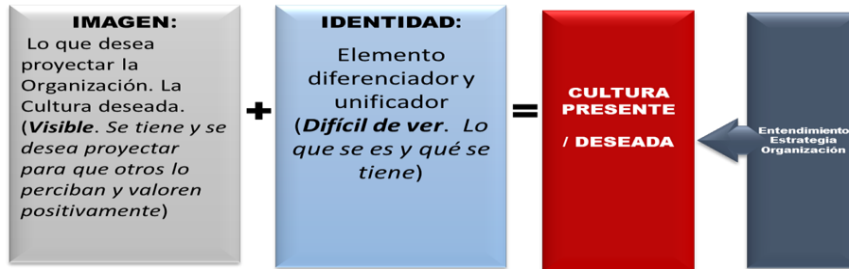
**Figura No. 12 Estructura del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido**



Fuente: Elaboración propia

**Segundo.** Se debe tener presente que la gestión cultural solo tiene sentido en la medida que soporte el logro de la estrategia, a partir de su entendimiento; por eso, el siguiente paso en el desarrollo del modelo nace del interrogante ¿Desde dónde y cómo queremos actuar?, para lo cual es fundamental tener en cuenta que el marco de gestión de la Corporación SERVIR se define a partir de la estructura “cultura con sentido en dos dimensiones”, la cultura presente y la cultura deseada en la organización (Capacidad de la Organización), que a su vez deberá servir como soporte para la estrategia de la organización, tal como se aprecia en la Figura 13.

**Figura No. 13 Estructura Modelo de Gestión de Cultura con Sentido, como apoyo a la Estrategia**

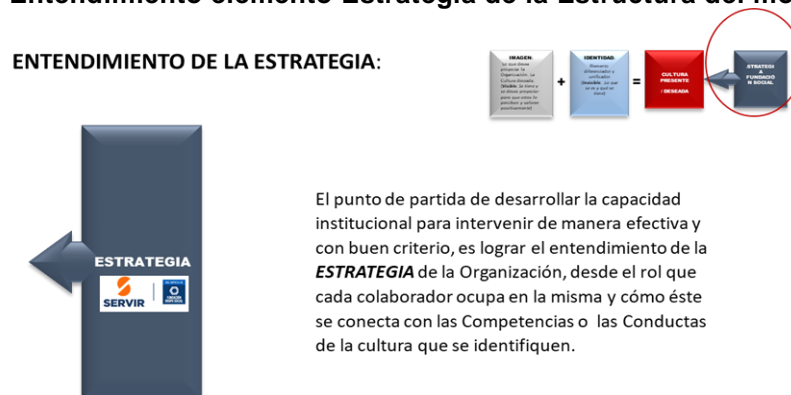


Fuente: Elaboración propia

Como conclusión hasta este punto de la investigación, podemos plantear que “La gestión de la cultura en una organización tiene sentido en la medida que apoye el logro de la estrategia.” (Méndez, 2009).

**Tercero.** para el siguiente paso debemos plantearnos la pregunta ¿Desde dónde y cómo se quiere actuar? Para esto, es necesario hacer el análisis de cada una de las dimensiones, que permitan un entendimiento adecuado de la estrategia, tal como plantea Covey (2014), quien argumenta que se debe “comenzar con el fin en la mente”, es decir estableciendo previamente la estrategia. De esta forma, el punto de partida para desarrollar la capacidad Institucional es lograr el entendimiento de la estrategia de la organización, desde la óptica de los líderes, los colaboradores y de la ejecución de un ejercicio de alineamiento organizacional. En consecuencia, todos deben conectarse en la cultura a través de la puesta en práctica de las conductas y comportamientos ideales la “Identidad” y la “Imagen”, tal como se aprecia en la Figura 14.

**Figura No. 14 Entendimiento elemento Estrategia de la Estructura del modelo**



El punto de partida de desarrollar la capacidad institucional para intervenir de manera efectiva y con buen criterio, es lograr el entendimiento de la **ESTRATEGIA** de la Organización, desde el rol que cada colaborador ocupa en la misma y cómo éste se conecta con las Competencias o las Conductas de la cultura que se identifiquen.

Fuente: Elaboración propia

**Cuarto.** Para el siguiente paso, se parte del análisis de la “cultura presente” o “deseada”, la cual puede interpretarse como la capacidad Institucional, tal como se aprecia en la Figura 15.

**Figura No. 15 Segmentación académica de la muestra**

### ENTENDIMIENTO D E LA CULTURA PRESENTE O DESEADA (Capacidad Institucional) :



Es **primero** entender los elementos culturales: Identificación con la organización, Identificación con la Corporación Servir y los Valores Originantes; **segundo**, Vivir en el día a día las conductas y comportamientos asociados a estos.

Conducta: debe ser común y observable para todos.

Fuente: Elaboración propia

Es así como de la cultura presente o deseada, se origina en la vivencia diaria de las conductas y comportamientos ideales de la cultura asociadas a la “Identidad” y a la “Imagen”, de cuya interacción se genera la “cultura presente”.

**Quinto.** dentro del análisis de la dimensión “Identidad”, se puede establecer que para el caso particular de estudio solo se desarrollará cuando exista un lenguaje común, generado a partir del entendimiento de la estrategia y de tener un mismo entendimiento de cada una de las conductas ideales asociadas a la “Imagen” y de cómo deberíamos vivirlas. ¿Cómo nos vamos a comportar?, Figura 16.

Figura No. 16 Desarrollo elemento Identidad de la Estructura del modelo

DESARROLLO DIMENSIÓN IDENTIDAD:

**IDENTIDAD:**  
Elemento diferenciador y unificador  
(Difícil de ver. Lo que se es y que se tiene)

¿En qué nos diferenciamos?



IDENTIDAD CORPORATIVA: (SABER SER ORGANIZACIONAL)		CONDUCTAS IDEALES DEL SER (DRIVERS) CORPORACIÓN SERVIR <small>(Con Compromisos ético-gubernamentales, que respaldan y alinean las conductas de la Corporación Servir con la Ley)</small>	
VALOR ORIGINANTE	DEFINICIÓN DEL VALOR		
1. DIGNIDAD HUMANA (100)	Reconocimiento y respeto por la persona, como un bien invaluable, por el valor inherente de cada uno.	(1) Respeto los derechos fundamentales de la Corporación Servir.	
2. BIEN COMÚN (100)	Compromiso de conductas que permitan el ejercicio pleno de los derechos y el cumplimiento de los deberes de todos las personas, a fin que estos logren su plena realización y bienestar general. El bien común es siempre el mayor particular.	(2) Respeto a líderes, compañeros, proveedores y clientes de la Corporación Servir. (3) Respeto y equilibrio en tiempo de vida laboral y de vida familiar, propia y de los demás.	
3. SENSIBILIDAD (100)	Este principio demuestra que en estado, sociedad, institución o persona alguna debe sentirse la necesidad y la responsabilidad de la que a cada cual le corresponde hacer, salvo por responsabilidad que no pueda eximirse.	(4) Contribuye o cumple con los planes estratégicos del Plan de Gestión de la Corporación Servir. (5) Desarrolla Redes Colaborativas de trabajo y trabajo en equipo en su área y en la Corporación Servir. (6) Mantiene la libertad en servir experiencias satisfactorias a Clientes internos y externos.	
4. SOLIDARIDAD (100)	Estimula como el reconocimiento de que cada uno es responsable del bienestar de los demás y de la comunidad en su conjunto.	(7) No es responsable en el cumplimiento de los compromisos laborales del área y de la Corporación Servir (Productividad e identidad individual). (8) Contribuye al logro del bienestar colectivo con una responsabilidad que sea correspondiente a todos en la Corporación Servir. (9) Colabora y cumple en los tareas de sus compañeros de área y de la Corporación Servir.	

La **IDENTIDAD** de la Organización se desarrollará cuando tengamos un *Lenguaje común*, dado a partir de entender la Estrategia y tener un mismo entendimiento de cada una de las conductas ideales de cultura asociadas a los Valores Originantes y de cómo deberíamos vivirlos.

Las Conductas deben estar alineadas con la Estrategia.

Fuente: Elaboración propia

**Sexto.** Finalmente, el análisis de la dimensión de “Imagen” de la organización se desarrollará en la medida que se vivan y refuercen los comportamientos ideales asociadas a la Identificación con la organización y a la identificación con la Corporación SERVIR. ¿Cómo nos vamos a comportar?, obsérvese la Figura 17.

Figura No. 17 Desarrollo elemento Imagen de la Estructura del modelo

DESARROLLO DIMENSIÓN IMAGEN:

**IMAGEN:**  
Lo que desea proyectar la Organización. La Cultura deseada. (Visible. Se tiene y se desea proyectar para que otros lo perciban y valoren positivamente)

¿Cómo nos ven?:

Los Clientes  
Los Colaboradores



IMAGEN CORPORATIVA: (SABER HACER ORGANIZACIONAL)		MANIFESTACIONES COMPORTAMENTALES	
COMPETENCIA "HABILIDAD"	DEFINICIÓN		
BENEVOLENCIA CON LA ORGANIZACIÓN	La identificación con la Organización, más que una responsabilidad, es un agente motivador a lo largo de sus actividades que define la conducta de los colaboradores en la Fundación de la realización de actividades en su Organización. Es lo que distingue a los colaboradores de la Fundación de otros colaboradores. Es la aceptación y disposición personal del lenguaje de la institución.	(1) Es una Comprometido con el Equilibrio de la Organización. (2) Hace lo mejor de la Fundación Corporación Servir, de acuerdo con su propia. (3) No se preocupa a cómo lo mejor en la personal en la personal. (4) No muestra un interés de la institución, sus valores, sus valores. (5) No promueve conductas y sus propios que los más débiles, especialmente en realidad. (6) Visualiza sus conductas con la Organización como una especie de Logro Plan. (7) Nunca que así trabajar en la Fundación y en servir cualquier a darle a necesidades y cuando a sus necesidades.	
COMPETENCIA "HABILIDAD"	La Corporación Servir es una Entidad dedicada a la prestación de servicios de bienestar y apoyo social en materia de bienestar y salud a los colaboradores y clientes. Así, la identificación con la Organización, más que una responsabilidad, es un agente motivador de productividad, satisfacción y apoyo social de los colaboradores y alianzas con la sociedad de manera que permitan obtener un bienestar colectivo y bienestar en los miembros de la Corporación.	(8) Evitar que cualquier conducta que sea productiva e importante, sea gratis. (9) Promueve la Organización Corporación Servir, en tiempos y sus valores. ¿¿¿ cómo se puede que? ¿¿¿ (10) No muestra al cliente, más que como un proveedor, siempre presente en el cliente. (11) Evitar conductas de servicio - siempre presente y atender rápido y satisfactorio. (12) No Promueve - muestra problemas rápidos y limos. (13) Evitar que cualquier - siempre presente en la Organización. (14) No promueve, objetivos, objetivos y luego así trabajar hacia los clientes. (15) No Promueve - y Comprometido muestra siempre compromiso.	

La **IMAGEN** de la Organización se desarrollará en la medida que se entienda la estrategia y se vivan y refuercen los comportamientos ideales de cultura asociadas a la Identificación con la Organización y a la Identificación con la Corporación Servir. (¿Cómo nos vamos a comportar?)

Los Comportamientos deben estar alineados con la Estrategia.

Fuente: Elaboración propia

## **7.6. Diseño de Metodología para implementar el modelo propuesto a trabajar**

En el apartado anterior, se expresa la importancia de destacar la dinámica de la metodología que se desarrolla a partir de la premisa "valorar la cultura es tener un referente de comparación"; es decir, la valoración de la brecha existente entre el comportamiento ideal y el comportamiento real que permita identificar la brecha cultural y, por ende, diagnosticar la "cultura presente" de la Corporación SERVIR. Por lo tanto, los pasos a seguir para implementar el Modelo deberán soportarse en cada uno de los siguientes pasos:

- 1°. Entender la estructura del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido.
- 2°. Entender la estructura del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido, como apoyo a la Estrategia.
- 3°. Entendimiento del elemento Estrategia de la Estructura del modelo.
- 4°. Desarrollo elemento Cultura Presente de la Estructura del modelo.
- 5°. Desarrollo elemento Identidad de la Estructura del modelo.
- 6°. Desarrollo elemento Imagen de la Estructura del modelo.

## **7.7. Entrevista a Expertos**

El instrumento de recolección se presentó a 8 directivos de la Corporación SERVIR, con la finalidad que estos discutieran, elaboraran y/o mejoraran, desde la experiencia personal el instrumento.

Así, el instrumento fue aplicado en 2 fases con un enfoque de mejoramiento continuo a fin de probar su efectividad; la aplicación de la 1ª. fase se realizó bajo la figura del panel de expertos, proceso durante el cual se recolectó información, se efectuaron los análisis de los resultados de la tabulación e igualmente, se efectuaron los ajustes necesarios al instrumento.

Así mismo, en la 2ª fase se aplicó la guía de recolección de información y/ o encuesta dirigida a un personal directivo, lo que permitió medir y analizar, a manera de diagnóstico las variables determinadas por el modelo: Imagen e identidad corporativa que finalmente permitieron determinar cuál es la valoración de la cultura actual, logrando así, que los

participantes valoren los comportamientos ideales puestos bajo su consideración para establecer el nivel de percepción de la vivencia de los valores y principios al interior de las áreas, en una escala de 1 al 100%.

Para la aplicación del instrumento de validación se les pidió a los expertos valorar la vivencia de cada conducta o comportamiento a evaluar acuerdo su criterio y experiencia cada ítem del instrumento siguiendo la siguiente las siguientes instrucciones:

### **Instrucciones**

Cordial saludo a todos conforme con lo manifestado en el Comité de Gerencia, les comparto la GUÍA (INSTRUMENTO) VALORACIÓN Y EVALUACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL - II FASE, con el fin que por favor hagamos la evaluación (Valoración) de los Comportamientos estratégicos IDEALES que están asociados a las competencias Sombrilla o 3 Categorías:

#### **IMAGEN E IDENTIDAD CORPORATIVA:**

1. IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN (Hacer)
2. IDENTIFICACIÓN CON LA CORPORACIÓN SERVIR (Hacer)
3. VALORES ORIGINANTES (Ser)

Esta vez, el proceso tiene 2 FASES:

#### **7.7.1. Fase I: Evaluación de Cultura**

**Estimación Cultura Ideal.** Para proceder, primero tapamos con una cortinilla blanca el espacio de la evaluación de la cultura real; ahora, en la columna K (verde,) establecer el % de vivencia o desarrollo del comportamiento, es decir la meta a lograr, el nivel de desarrollo o vivencia del “comportamiento ideal”. Para esto, deben estimar, bajo el principio de realidad y de reto, la meta de todos los comportamientos o de las conductas. Como meta se estará monitoreando periódicamente, la consecución del nivel de vivencia de todos los comportamientos como compromiso del área.

**Valoración Cultura Real.** Tape ahora con una cortinilla blanca la evaluación o fijación de la meta que acabo de hacer y proceda a la valoración en la columna U (negra), leyendo cada comportamiento estratégico en el cual, en cada conducta se le pide que se debe



analizar el nivel de apropiación de la conducta en que haya congruencia y se tengan argumentos y soportes para demostrar su práctica efectiva. Es decir, tenga en cuenta evaluar el nivel actual de la conducta: teniendo en cuenta lo que no me identifica" o lo que no practico.

### 7.7.2. Fase II: Estimación Impacto de los Comportamientos en la Estrategia & Ponderación

(Etapa exclusiva de evaluación de impacto de cada conducta sobre la estrategia y su ponderación, solo será hecha por los directivos de la alta dirección de la empresa, quienes tienen conocimiento profundo de la estrategia (PLAN DE GESTIÓN 2022 – 2026) recién presentada por la Gerencia; así, se podrá objetivamente estimar la alineación de las conductas clave que ayudarán al logro de la Estrategia, tal como se instruye a continuación:

1. Cada categoría tiene un No. determinado de “conductas”, a fin de garantizar la identificación de las conductas claves, solo se puede evaluar el grado de impacto en la siguiente escala: (1) Alto (2) Medio o (3) Bajo; por eso, en cada conducta califique cada comportamiento en alguna de las 3 valoraciones en las columnas X, Y, Z, teniendo en cuenta las limitaciones que tiene dentro de cada Categoría.

**Tabla 11. Distribución de las Valoraciones máximas a las conductas por Categoría**

CATEGORÍA	# CONDUCTAS	ALTO	MEDIO	BAJO	ADICIONAL
Identificación Organización:	7	2	2	2	1 CONDUCTA en cualquiera
Identificación Servir:	8	2	2	2	2 CONDUCTAS en cualquiera
Valores Originantes:	10	3	3	3	1 CONDUCTA en cualquiera

Fuente: Elaboración propia

Es decir, por ejemplo, de Identificación con la Organización:

de las 7 conductas máximo a 2 puede calificarla ALTO;

de las 7 conductas máximo a 2 puede calificarla MEDIO;

de las 7 conductas máximo a 2 puede calificarla BAJO;

“La conducta restante puede calificarla con la valoración que quiera”.

2. Seguido, organice en orden de importancia secuencial ascendente (1,2,3 ...), dentro de cada categoría, el orden de prioridad en que se debe capacitar y/o desarrollar cada comportamiento o conducta teniendo como base la importancia que esta tenga para el logro de las metas establecidas en Plan de Gestión 2022 - 2026 (Estrategia).

Paso seguido, se llevó a cabo el proceso de validación por el Panel de Expertos y por el grupo de 8 directivos de la Corporación SERVIR, quienes después de 2 aplicaciones decidieron avalar el instrumento el cual se presenta a continuación.

## 7.8. Análisis de resultados

El presente trabajo monográfico se estructuró en tres fases, así: Descripción de la labor de investigación realizada, análisis de los resultados y propuesta concreta de investigación, el marco de lo cual además se trabajaron cinco dimensiones temáticas:

1. Diagnóstico del estado de la cultura organizacional y su relación con el direccionamiento estratégico de la Entidad, como el estado ideal de productividad de la gerencia integral;
2. Identificación de las características y componentes claves de modelos de cultura organizacional que pudiesen ser aplicados para el enriquecimiento;
3. Actualización del modelo de Gestión de Cultura con la finalidad que responda a las necesidades del momento actual de la empresa;
4. Diseño del Plan de Implementación del Modelo que incluya la orientación estratégica que debería tener la Corporación SERVIR en los próximos cinco años y;
5. Validación del Modelo propuesto.

De esta manera, en el presente Capítulo se avanzará en la Fase II: Análisis de los Resultados: en la que se analizará lo que representó la experiencia de la aplicación piloto de la Guía de recolección de información tipo encuesta a los ocho directivos que hacen parte del Comité de Gerencia, aplicando el principio del óptimo de Pareto, para analizar los fenómenos registrados.

El alcance del análisis que se adelanta a continuación permite la valoración de la “cultura presente” sobre la línea base de la “cultura ideal”; es decir, en primera instancia establecer

el nivel de apropiación de cada uno de los comportamientos incluidos en el instrumento como indicativos del nivel de ajuste de estas conductas con relación a las ideales: en segundo lugar, permite identificar los comportamientos estratégicos de mayor impacto en la estrategia de la Corporación SERVIR como la ponderación de qué conductas son prioritarias para generar las competencias en el talento humano, requeridas para el logro de las metas propuestas en el direccionamiento estratégico.

Para la medición de “la cultura” fue necesario identificar las métricas o drivers de la organización, comportamientos y conductas que permitieran valorarse (evaluarse), para ello, se llevó a cabo un proceso de observación al interior de la organización, el cual contó con el acompañamiento del nivel directivo de la empresa.

Finalmente, y con el objeto de valorar la brecha existente entre el “comportamiento Ideal” y el “comportamiento real” que permitiera identificar la brecha cultural y por ende diagnosticar la cultura presente de la Corporación SERVIR, se analizaron los resultados obtenidos en la segunda aplicación de la guía, base para determinar su coherencia con los diferentes planteamientos, estableciendo así su nivel de contribución a la cultura de la empresa.

Adicionalmente, estos datos sirvieron como base para el diseño del “Plan de Implementación del modelo de cultura” y para la identificación de las conductas estratégicas que requieren ser trabajadas y desarrolladas, en la medida que proporcionen elementos que sugieran la validación o rechazo de la hipótesis planteada en esta investigación. De igual manera, la fusión de los datos cualitativos con los cuantitativos permitió identificar patrones de conductas colectivas que den significado y sentido a la información compilada.

### **7.8.1. Tabulación final de la guía**

Para establecer cuál es la cultura presente de la Corporación SERVIR, en las Tablas 12, 13 y 14, se presenta la tabulación final de la información recopilada a través de la Guía de recolección con fines de validación del instrumento.

Tabla 12. Tabulación final de la guía identificación con la organización

MARCO CULTURAL IDEAL (HACER) (COMPORTAMIENTOS DE IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN)	PROMEDIO COMPORTAMIENTO IDEAL	PROMEDIO COMPORTAMIENTO REAL	MARCO CULTURAL IDEAL (HACER) (COMPORTAMIENTOS DE IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN)
			PROMEDIO - MARCO CULTURAL IDEAL (HACER)
Estoy Comprometido con el Legado de la Organización.	99%	88%	
<b>Amo la obra de la Fundación Grupo Social, la siento como propia.</b>	99%	86%	
Me oriento a dar lo mejor en lo personal y en lo profesional.	99%	93%	
Me identifico con el estilo de la Institución (sobrio, sencillo, humilde).	99%	91%	
<b>Soy genuinamente sensible y me preocupo por los más débiles, entiendo su realidad.</b>	98%	84%	
Visualizo mi vínculo con la Organización como una opción de Largo Plazo.	98%	88%	
Siento que mi trabajo en la Fundación y en Servir contribuye a darle trascendencia y sentido a mi vida.	99%	86%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Tabulación final de la guía identificación con la Corporación SERVIR

MARCO CULTURAL (COMPORTAMIENTOS DE IDENTIFICACIÓN CON LA CORPORACIÓN SERVIR)	PROMEDIO COMPORTAMIENTO IDEAL	PROMEDIO COMPORTAMIENTO REAL	MARCO CULTURAL (COMPORTAMIENTOS DE IDENTIFICACIÓN CON LA CORPORACIÓN SERVIR)
			PROMEDIO - MARCO CULTURAL (COMPORTAMIENTOS DE IDENTIFICACIÓN CON LA CORPORACIÓN SERVIR)
Trabajo porque entiendo que ser productivo es importante, me gusta.	99%	96%	
Entiendo a la Empresa Corporación Servir, el negocio y mi trabajo (¿El qué y para qué?)	100%	90%	
Me enfoco al cliente - todo lo que hago es pensando siempre primero en el cliente.	97%	88%	
Tengo actitud de servicio - siempre presto a atender rápido y amablemente.	99%	91%	
<b>Soy Proactivo - resuelvo problemas rápido y bien.</b>	98%	86%	
<b>Trabajo en Equipo - (pienso siempre en la Empresa.)</b>	99%	84%	
<b>Soy productivo, eficiente (optimizo proceso), efectivo (logro resultado) y hago mi trabajo bien hecho.</b>	98%	85%	
Soy Responsable (cumplimiento) y Comprometido emocionalmente (sentido de Pertenencia).	100%	93%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Tabulación final de la guía valores Originantes

MARCO CULTURAL (CONDUCTAS ASOCIADAS A LOS VALORES ORIGINANTES)	PROMEDIO COMPORTAMIENTO IDEAL	PROMEDIO COMPORTAMIENTO REAL	MARCO CULTURAL (CONDUCTAS ASOCIADAS A LOS VALORES ORIGINANTES)
			PROMEDIO - MARCO CULTURAL (CONDUCTAS ASOCIADAS A LOS VALORES ORIGINANTES)
Respeto las normas empresariales de la Corporación Servir.	100%	93%	
Respeto al César, comparto, proveo y cuido a la Corporación Servir.	100%	95%	
<b>Respeto y equilibro mi tiempo de vida laboral y el de vida familiar, propia y de los demás.</b>	99%	77%	
Contribuyo y cumplo con las metas estratégicas del Plan de Gestión de la Corporación Servir.	99%	86%	
Trabajo en equipo en mi área y en la Corporación Servir. (Desarrollo Redes Colaborativas de trabajo y Sinergias).	98%	87%	
<b>Mi prioridad laboral es Servir a proporcionar Inabundante a Clientes Internos y externos.</b>	98%	83%	
Soy responsable en el cumplimiento de compromisos empresariales que hago en la Corporación Servir.	100%	91%	
Soy responsable en el cumplimiento de las asignaciones laborales del área y de la Corporación Servir (Productividad y eficiencia individual).	98%	92%	
<b>Contribuyo al logro del Bionarración colectiva como una responsabilidad que me corresponde a todos en la Corporación Servir.</b>	98%	84%	
Colaboro y cumplo en la tarea de mi compañero del área y de la Corporación Servir.	98%	86%	

Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en las tablas anteriores, se presenta la información tabulada en tres “categorías culturales”: Imagen, de la cual se evalúa la identificación con la organización, en la que se observa con bajos niveles de aceptación los interrogantes “amo la obra de la fundación Grupo Social, la siento como propia”, “siento que mi trabajo en la Fundación y Servir contribuye a darle trascendencia y significado” y “soy genuinamente sensible y me

preocupación por los más débiles, entendiendo su realidad”; así mismo, se evaluó la identificación con la Corporación SERVIR, donde se evidencian bajos niveles de empoderamiento en los ítems “soy proactivo-resuelvo problemas rápido y bien”, “soy productivo, eficiente, efectivo y hago mi trabajo bien hecho” y “trabajo en equipo”.

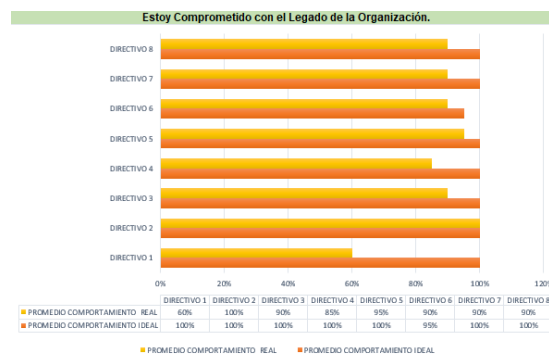
Finalmente, se evaluó la categoría “Valores Originantes” donde se evidenció bajos niveles de empoderamiento en los ítems, “mi prioridad laboral es servir experiencias individuales a clientes internos y externos”, “contribuye al logro del bienestar colectivo” y “respeto y equilibrio mi tiempo de vida laboral y de vida familiar propio y de los demás”

## 7.8.2. Tabulación individual y promedio de las tres Categorías Culturales

Ahora, se presenta la tabulación de los resultados gerenciales de la Fase 2 individual y promedio de las tres “categorías culturales”: Identificación con la Organización. De estos, el comportamiento de menor valoración promedio fue el de: “Soy genuinamente sensible y me preocupo por los más débiles, entendiendo su realidad.” Con 84%, una conducta de vital importancia para la Organización, desde el punto de vista misional de la Fundación: “Contribuir a superar las causas estructurales de la pobreza para crear una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz.”; de acuerdo con el Dr. Eduardo Villar Borrero, anterior Presidente de la Fundación manifestaba que “... buscamos que nuestras empresas tengan una actuación distinta, compatible con una sociedad solidaria, fraterna, en el cual el bien común será la preocupación” (Borrero, 2019).

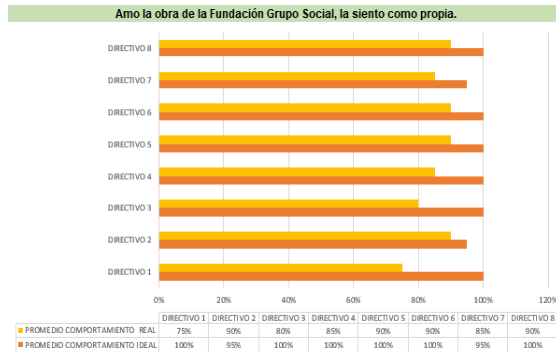
A continuación, se relacionan los resultados individuales de la categoría “Identificación con la organización”.

**Figura No. 18 Resultados ítem “estoy comprometido con el legado de la organización”**



Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 19 Resultados ítem “amo la obra de la Fundación Grupo Social, la siento como propia”.**



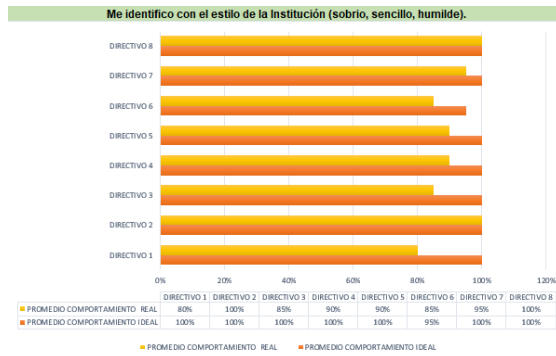
Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 20 Resultados ítem “me oriento a dar lo mejor en lo personal y en lo profesional.”.**



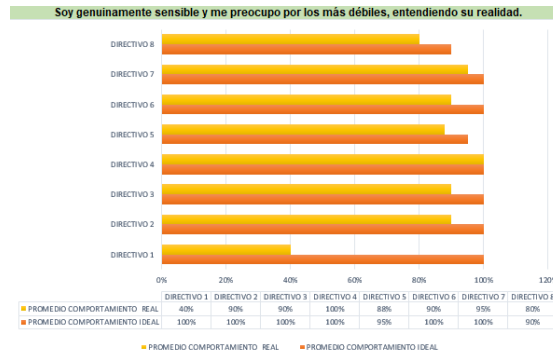
Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 21 Resultados ítem “me identifico con el estilo de la Institución”.**



Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 22 Resultados ítem “soy genuinamente sensible y me preocupo por los más débiles, entendiendo su realidad”.**



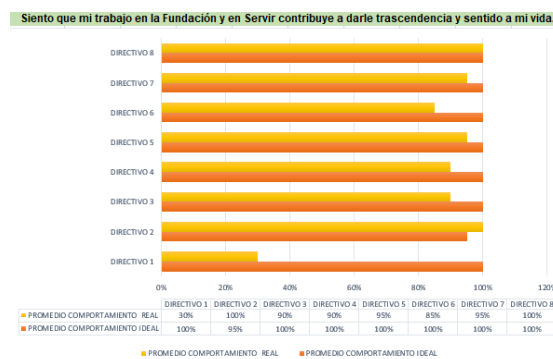
Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 23 Resultados ítem “visualizo mi vínculo con la organización como una opción de largo plazo”.**



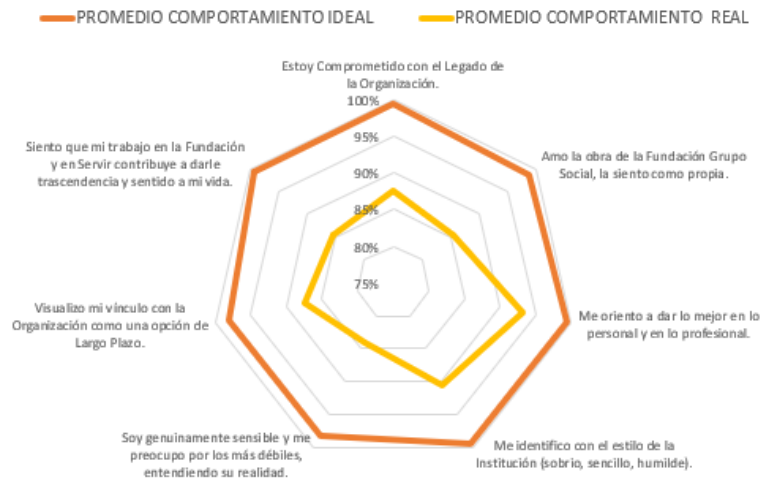
Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 24 Resultados ítem “siento que mi trabajo en la Fundación y en SERVIR contribuye a darle trascendencia y sentido a mi vida”.**



Fuente: Elaboración propia

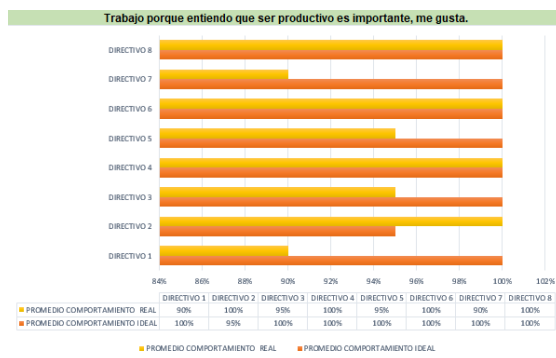
**Figura No. 25 Análisis promedio total “Identificación con la organización”, marco cultural ideal (hacer).**



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se relacionan los resultados individuales de la categoría “Identificación con la Corporación SERVIR”. De estos, el comportamiento de menor valoración promedio fue el de: “Trabajo en Equipo – (pienso siempre en la Empresa.)” con 84%. Lo que va dando un primer indicio del estado actual de la cultura organizacional.

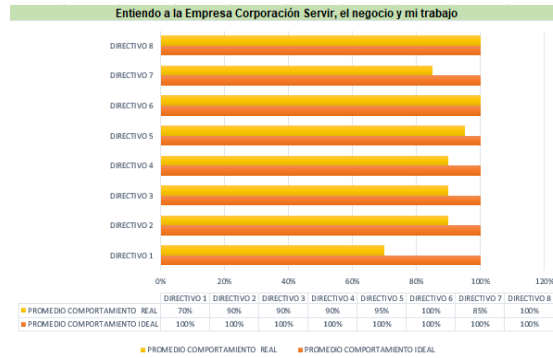
**Figura No. 26 Resultados ítem “trabajo porque entiendo que ser productivo es importante, me gusta”.**



Fuente: Elaboración propia

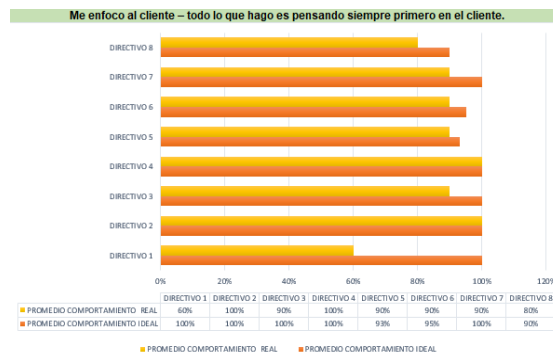


**Figura No. 27 Resultados ítem “entiendo a la empresa Corporación SERVIR, el negocio y mi trabajo”.**



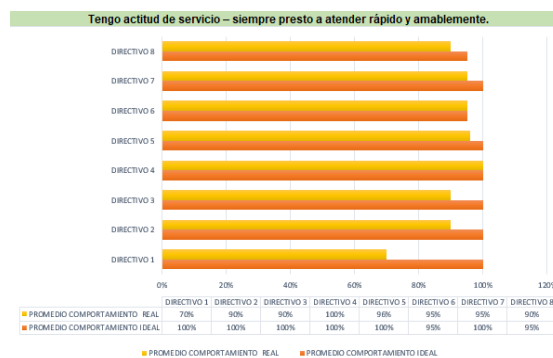
Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 28 Resultados ítem “me enfoco al cliente – todo lo que hago es pensando siempre primero en el cliente”.**



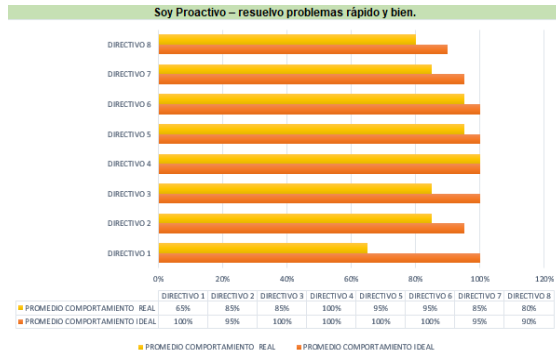
Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 29 Resultados ítem “tengo actitud de servicio – siempre presto a atender rápido y amablemente”.**



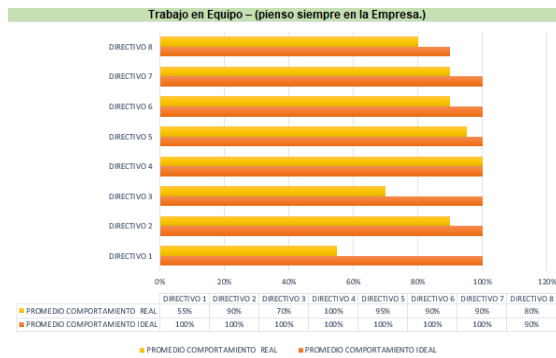
Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 30 Resultados ítem “soy proactivo – resuelvo problemas rápido y bien”.**



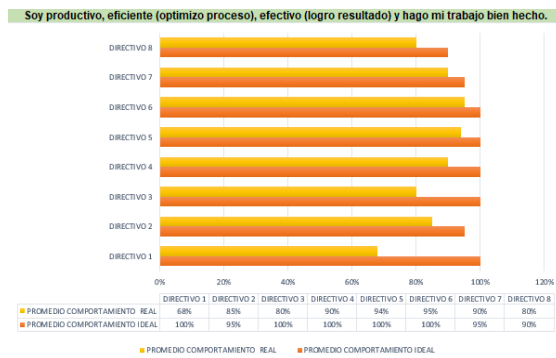
Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 31 Resultados ítem “trabajo en equipo”.**



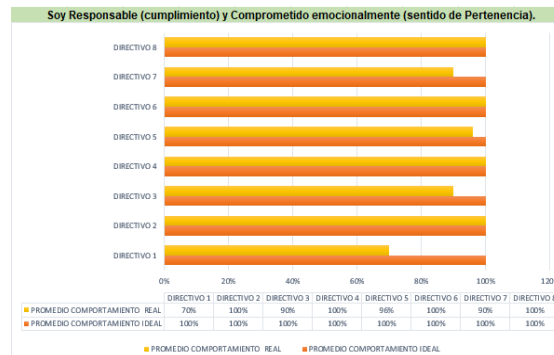
Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 32 Resultados ítem “soy productivo, eficiente, efectivo y hago mi trabajo bien hecho”.**



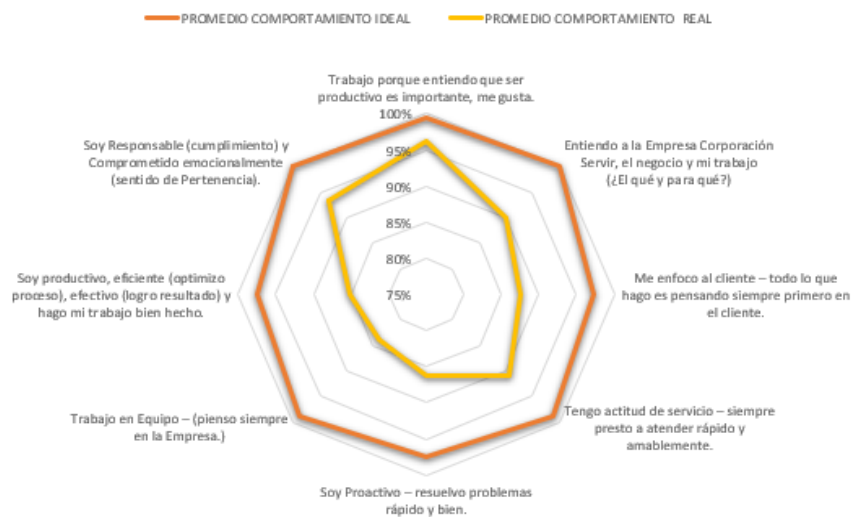
Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 33 Resultados ítem “soy responsable y comprometido emocionalmente”.**



Fuente: Elaboración propia

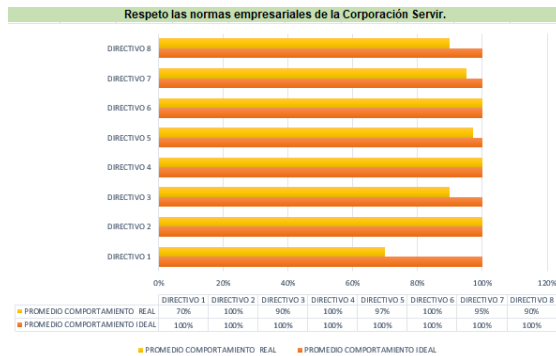
**Figura No. 34 Análisis promedio total “Identificación con la Corporación SERVIR”.**



Fuente: Elaboración propia

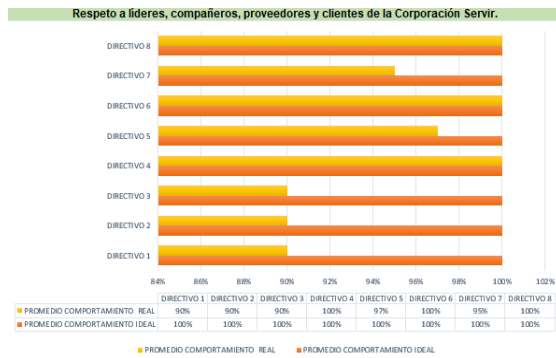
Finalmente, se relacionan los resultados individuales de la categoría “valores Originantes”. De estos, el comportamiento de menor valoración promedio fue el de: “respeto y equilibrio mi tiempo de vida laboral y el de vida familiar, propio y de los demás.” Con una Valoración promedio de 77%. Conducta asociada al “valor Originante” de dignidad humana, una alerta a la Identidad corporativa en cuanto a que el ser humano es el motor esencial que establece la dinámica cultural y se define: “Reconocimiento y respeto por la persona, como ser trascendente, por el solo hecho de existir.” (Legado Fundación Grupo Social, 2019).

**Figura No. 35 Resultados ítem “respeto las normas empresariales de la Corporación SERVIR”.**



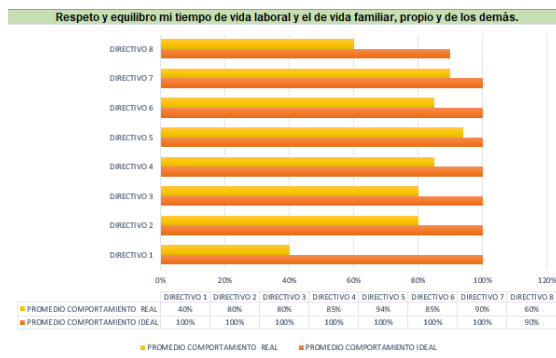
Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 36 Resultados ítem “respeto a líderes, compañeros, proveedores y clientes de la Corporación SERVIR”.**



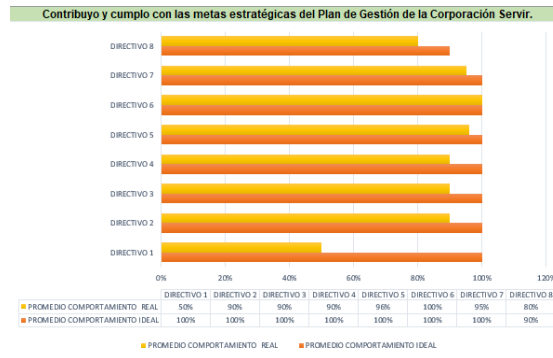
Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 37 Resultados ítem “respeto y equilibrio mi tiempo de vida laboral y el de vida familiar, propio y de los demás”.**



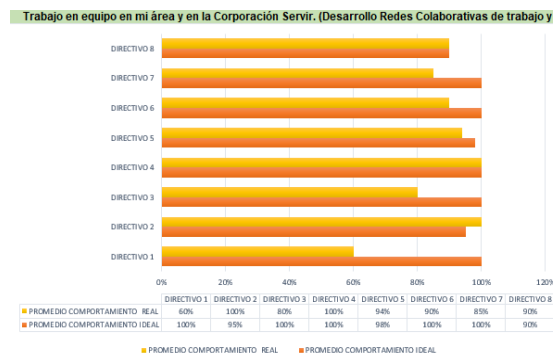
Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 38 Resultados ítem “contribuyo y cumplo con las metas estratégicas del Plan de Gestión de la Corporación SERVIR”.**



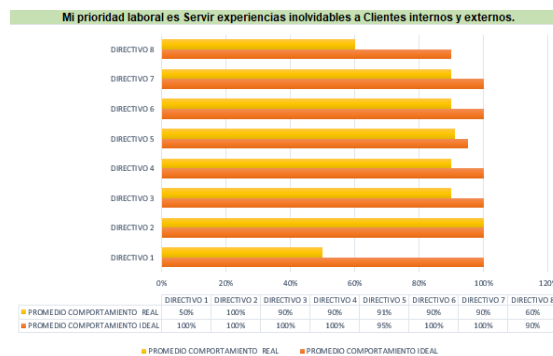
Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 39 Resultados ítem “trabajo en equipo en mi área y en la Corporación SERVIR”.**



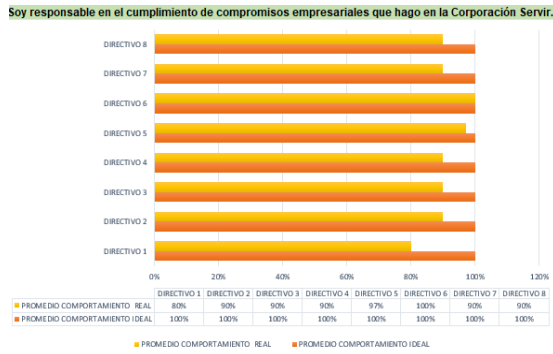
Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 40 Resultados ítem “mi prioridad laboral es Servir experiencias inolvidables a clientes internos y externos”.**



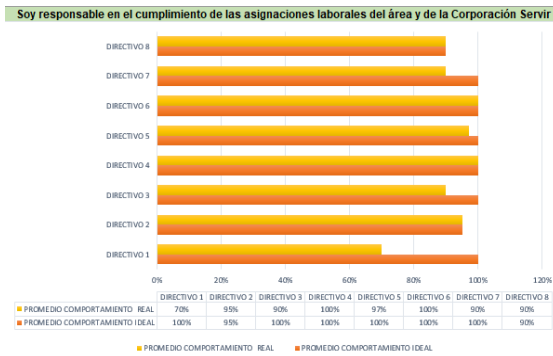
Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 41 Resultados ítem “soy responsable en el cumplimiento de compromisos empresariales que hago en la Corporación SERVIR”.**



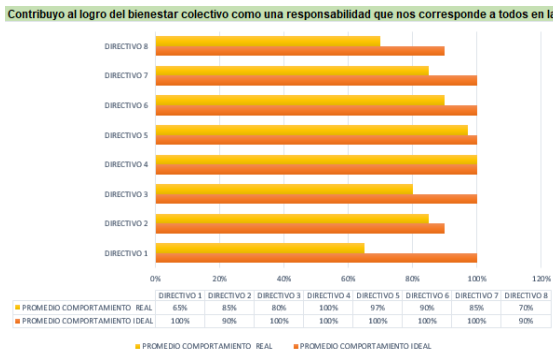
Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 42 Resultados ítem “soy responsable en el cumplimiento de las asignaciones laborales del área y de la Corporación SERVIR”.**



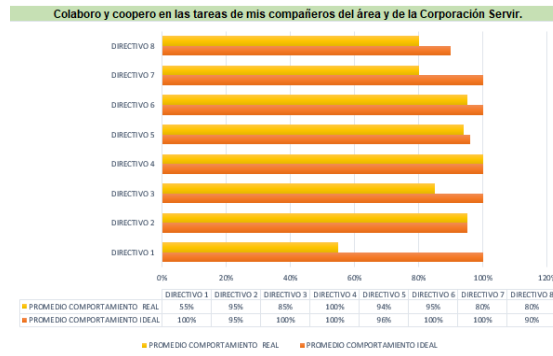
Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 43 Resultados ítem “contribuyo al logro del bienestar colectivo como una responsabilidad que nos corresponde a todos en la Corporación SERVIR”.**



Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 44 Resultados ítem “colaboro y coopero en las tareas de mis compañeros del área y de la Corporación SERVIR”.**



Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 45 Análisis promedio total “valores Originantes”.**



Fuente: Elaboración propia

### 7.8.3. Perfil cultura integral Corporación SERVIR

A continuación, se relaciona el resultado de cotejar el “perfil de la cultural ideal” con el de “cultura real”, producto de lo cual se obtuvo la “brecha cultural”, en la cual se identifican como puntos de interés para ser trabajados los comportamientos de origen:

“Soy genuinamente sensible y me preocupo por los más débiles, entendiendo su realidad” con un promedio de 84%

“Trabajo en Equipo – (pienso siempre en la Empresa.)” con un promedio de 84%

“Respeto y equilibrio mi tiempo de vida laboral y el de vida familiar, propio y de los demás.” con un promedio de 77%.

**Figura No. 46 perfil cultura integral Corporación SERVIR – Identificación con la organización.**

MARCO CULTURAL IDEAL (HACER) (COMPORTAMIENTOS DE IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN)	COMPORTAMIENTO IDEAL	PROMEDIO CULTURAL REAL
1. Estoy Comprometido con el Legado de la Organización.	100%	88%
2. Amo la obra de la Fundación Grupo Social, la siento como propia.	100%	86%
3. Me oriento a dar lo mejor en lo personal y en lo profesional	100%	93%
4. Me identifico con el estilo de la Institución (sobrio, sencillo, humilde).	100%	91%
<b>5. Soy genuinamente sensible y me preocupo por los más débiles, entendiendo su realidad</b>	100%	84%
6. Visualizo mi vínculo con la Organización como una opción de Largo Plazo.	100%	88%
7. Siento que mi trabajo en la Fundación y en Servir contribuye a darle trascendencia y sentido a mi vida.	100%	86%

Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 47 perfil cultura integral Corporación SERVIR – Identificación con la Corporación SERVIR.**

MARCO CULTURAL (COMPORTAMIENTOS DE IDENTIFICACIÓN CON LA CORPORACIÓN SERVIR)	COMPORTAMIENTO IDEAL	PROMEDIO CULTURAL REAL
8. Trabajo porque entiendo que ser productivo es importante, me gusta.	100%	96%
9. Entiendo a la Empresa Corporación Servir, el negocio y mi trabajo (¿El qué y para qué?)	100%	90%
10. Me enfoco al cliente – todo lo que hago es pensando siempre primero en el cliente.	100%	88%
11. Tengo actitud de servicio – siempre presto a atender rápido y amablemente.	100%	91%
12. Soy Proactivo – resuelvo problemas rápido y bien.	100%	86%
<b>13. Trabajo en Equipo – (pienso siempre en la Empresa.)</b>	100%	84%
14. Soy productivo, eficiente (optimizo proceso), efectivo (logro resultado) y hago mi trabajo bien hecho.	100%	85%
15. Soy Responsable (cumplimiento) y Comprometido emocionalmente (sentido de Pertenencia).	100%	93%

Fuente: Elaboración propia

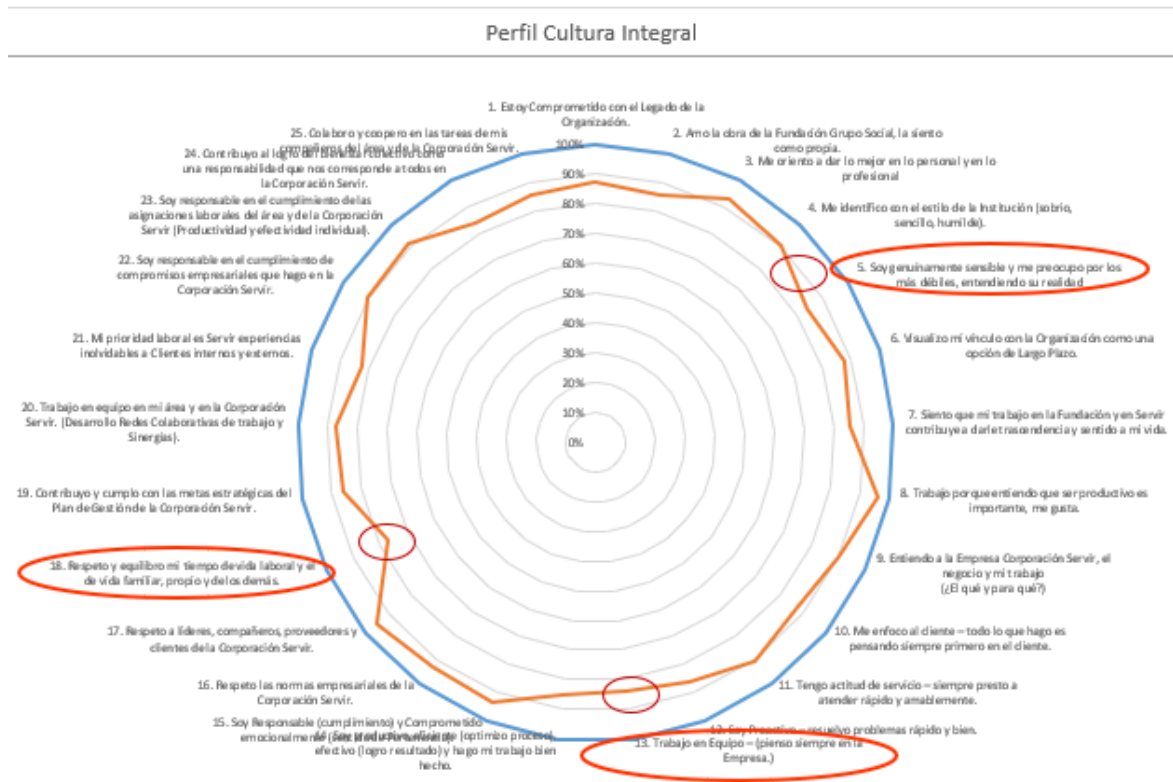


Figura No. 48 perfil cultura integral Corporación SERVIR – Valores Originantes.

MARCO CULTURAL (CONDUCTAS ASOCIADAS A LOS VALORES ORIGINANTES)	COMPORTAMIENTO IDEAL	PROMEDIO CULTURAL REAL
16. Respeto las normas empresariales de la Corporación Servir.	100%	93%
17. Respeto a líderes, compañeros, proveedores y clientes de la Corporación Servir.	100%	95%
<b>18. Respeto y equilibrio mi tiempo de vida laboral y el de vida familiar, propio y de los demás.</b>	100%	<b>77%</b>
19. Contribuyo y cumplo con las metas estratégicas del Plan de Gestión de la Corporación Servir.	100%	86%
20. Trabajo en equipo en mi área y en la Corporación Servir. (Desarrollo Redes Colaborativas de trabajo y Sinergias).	100%	87%
21. Mi prioridad laboral es Servir experiencias inolvidables a Clientes internos y externos.	100%	83%
22. Soy responsable en el cumplimiento de compromisos empresariales que hago en la Corporación Servir.	100%	91%
23. Soy responsable en el cumplimiento de las asignaciones laborales del área y de la Corporación Servir (Productividad y efectividad individual).	100%	92%
24. Contribuyo al logro del bienestar colectivo como una responsabilidad que nos corresponde a todos en la Corporación Servir.	100%	84%
25. Colaboro y coopero en las tareas de mis compañeros del área y de la Corporación Servir.	100%	86%

Fuente: Elaboración propia

Figura No. 49 Análisis perfil cultura integral Corporación SERVIR.

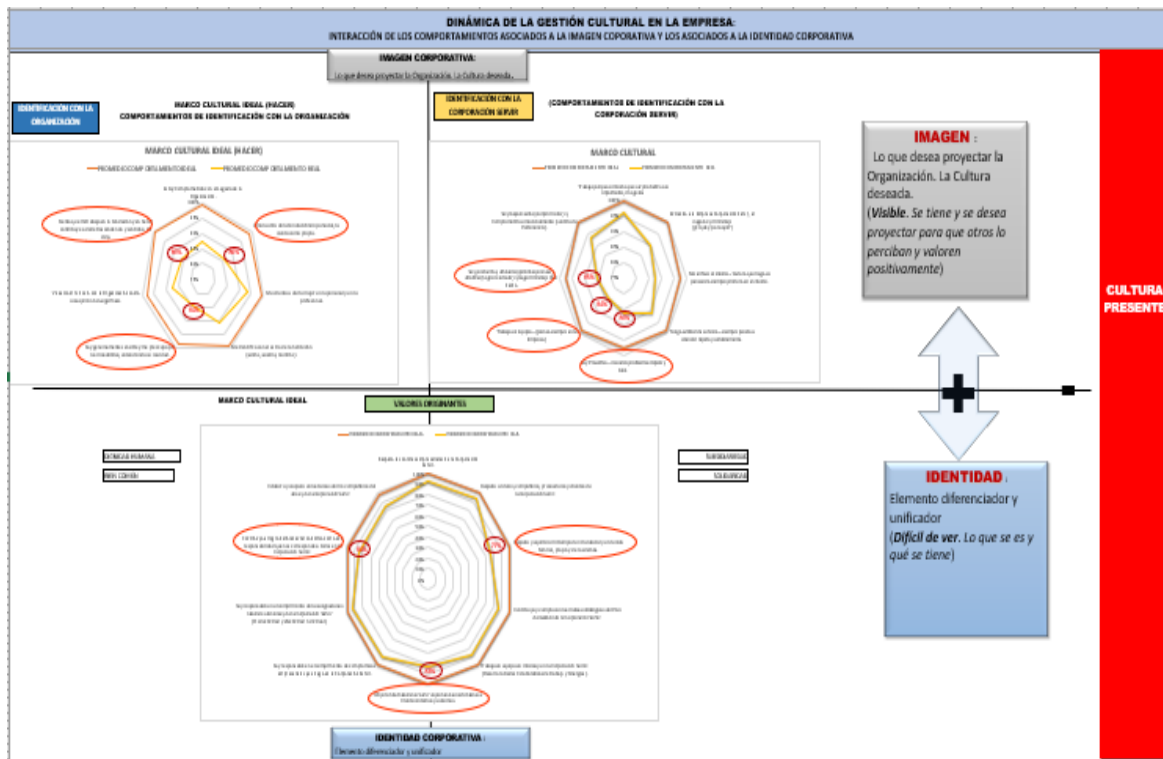


Fuente: Elaboración propia

### 7.8.4. Dinámica de la gestión cultural de la Corporación SERVIR

En la Figura 50, se presenta las gráficas de los perfiles culturales resultantes del proceso de tabulación de los comportamientos de las 3 Categorías de Identificación con la Organización, Identificación con la Corporación SERVIR y los Valores Originantes, ubicados dentro del modelo del iceberg cultural que soporta el modelo de Gestión de Cultura con Sentido de la Corporación SERVIR; lo anterior representado sobre un plano cartesiano que relaciona los dos gráficos de la Categoría "Imagen" con el gráfico de la categoría de "Identidad", permitiendo esto visualizar integralmente la "cultura presente" de la Corporación SERVIR y proyectar la dinámica cultural organizacional.

Figura No. 50 Dinámica de la Gestión Cultural de la Corporación SERVIR



Fuente: Elaboración propia

Los datos analizados permiten evidenciar los comportamientos con menos valoración en "identidad corporativa" (Valores Originantes) donde se registra con un 77%, para la conducta "respeto y equilibrio mi tiempo de vida laboral y el de vida familiar, propio y de los demás."

Así mismo, para la variable de efecto a nivel cultural que origina los comportamientos de “Imagen corporativa” (Identificación con la Organización) se registra un promedio de 84%, para el comportamiento: “Soy genuinamente sensible y me preocupo por los más débiles, entendiendo su realidad”.

Finalmente, para la categoría “Identificación con la Corporación SERVIR” se registra un promedio de 84%, para el comportamiento: “Trabajo en Equipo – (pienso siempre en la Empresa.)”; evidenciando así, una falta de motivación en los colaboradores de la Corporación SERVIR, factor que disminuye la motivación y el compromiso de los colaboradores en la dinámica empresarial, especialmente en lo concerniente con trabajar en equipo y preocuparse, considerar, tener en cuenta o proporcionar la atención debida o el servicio sin distinciones, a los más débiles.

### **7.8.5. Tabulación del análisis de sensibilidad de la gestión cultural**

Para el análisis de sensibilidad, se tuvo en cuenta el concepto técnico de la experta Ana Patiño, Psicóloga Organizacional (anexo 6), relacionado con la posibilidad de reclasificar las conductas, conforme con su origen entendiendo que si son del “ser” deben asociarse con la “Identidad” o si, por el contrario, son del “hacer” deben relacionarse con la “Imagen.”

Con base en esta sugerencia de mejora que parten de lo esencial de la conducta humana, se creó una nueva categoría y se efectuó una reclasificación de las conductas y comportamientos planteadas en el instrumento de “valoración cultural”, o en otras palabras de la “Imagen” (hacer organizacional) y la “Identidad” (ser organizacional).

Conforme a lo anterior, se procedió a parametrizar las conductas y comportamientos para efectuar una nueva tabulación, sobre la base de la nueva clasificación denominada “Sensibilidad”; por lo que, paso seguido, se procedió hacer el análisis de sensibilidad para establecer la consistencia de los resultados obtenidos en la tabulación anterior, basada en el modelo.

En consecuencia y tal como se relaciona en la figura 51, se procedió a reclasificar las conductas y comportamientos que tuvieron menor ponderación en cada una de las

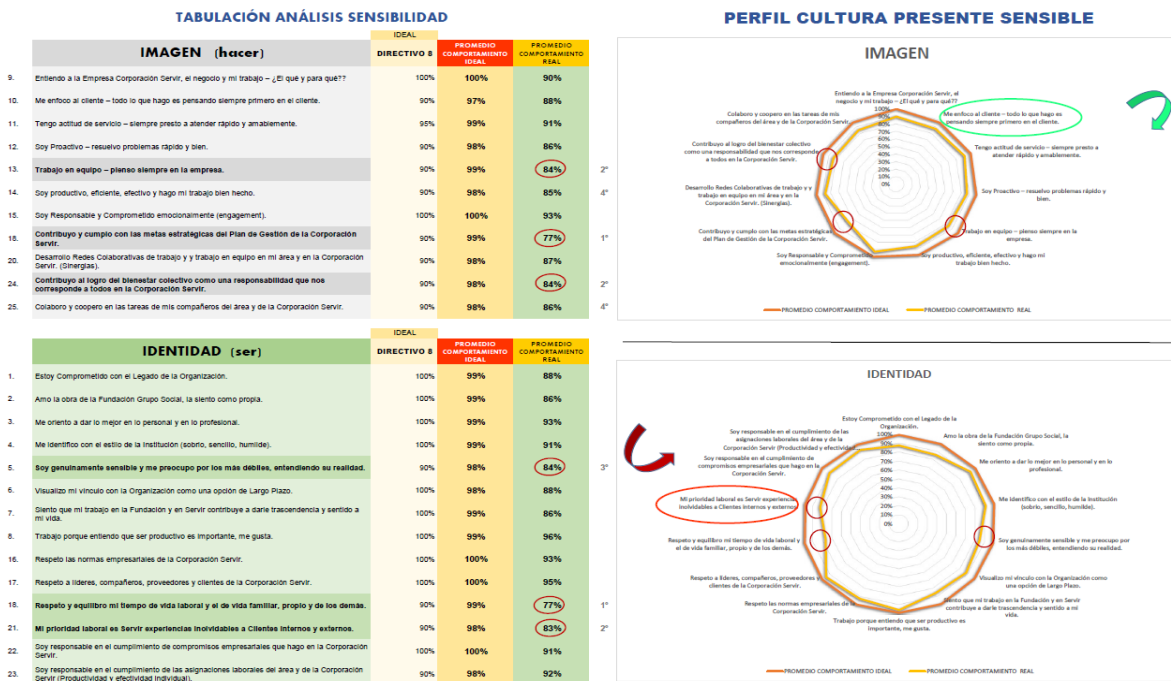
variables. Para el caso particular de la variable “Imagen” relacionada con el hacer organizacional se reclasificaron los comportamientos:

- Contribuyo y cumplo con las metas estratégicas del Plan de Gestión de la Corporación SERVIR.: 77%
- Trabajo en equipo – pienso siempre en la empresa: 84%
- Contribuyo al logro del bienestar colectivo como una responsabilidad que nos corresponde a todos en la Corporación SERVIR: 84%

De igual manera, para el caso particular de la variable “Identidad” relacionada con el ser organizacional se reclasificaron los comportamientos

- Respeto y equilibrio mi tiempo de vida laboral y el de vida familiar, propio y de los demás: 77%
- Mi prioridad laboral es Servir experiencias inolvidables a Clientes internos y externos: 83%
- Soy genuinamente sensible y me preocupo por los más débiles, entendiendo su realidad: 84%

Figura No. 51 Tabulación del análisis de sensibilidad de la gestión cultural



Fuente: Elaboración propia

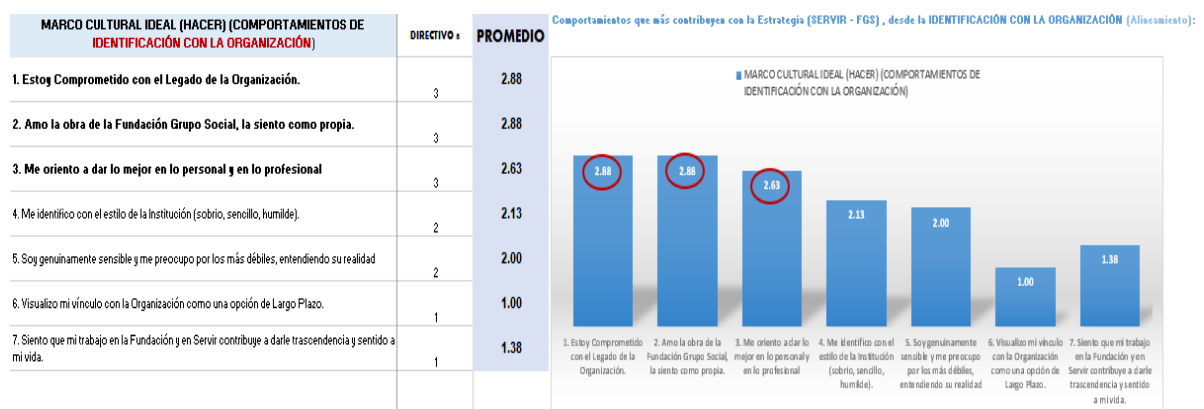
Como resultado del análisis de sensibilidad de la gestión cultural, se pueden identificar las circunstancias que afectan el ambiente laboral, y es que básicamente la “Imagen corporativa”, se ve afectada por micro culturas reinantes, lo que lleva al colaborador a pensar primero en el área en que se desempeña y luego en el concepto macro de empresa, situación que además conlleva a que el bienestar colectivo pase a un segundo plano; lo anterior, además impacta sobre la adecuada distribución entre el tiempo de vida laboral y el de vida familiar.

Finalmente, sobre esta categoría, es importante analizar los resultados en cuento a que no existe coherencia entre lo que se dice y lo que hace la empresa, afectando la prioridad laboral que debe tener un trabajador de la corporación frente a sus clientes y es el de brindar experiencias inolvidables a clientes internos.

### 7.8.6. Tabulación del Impacto a la Estrategia de la Corporación SERVIR

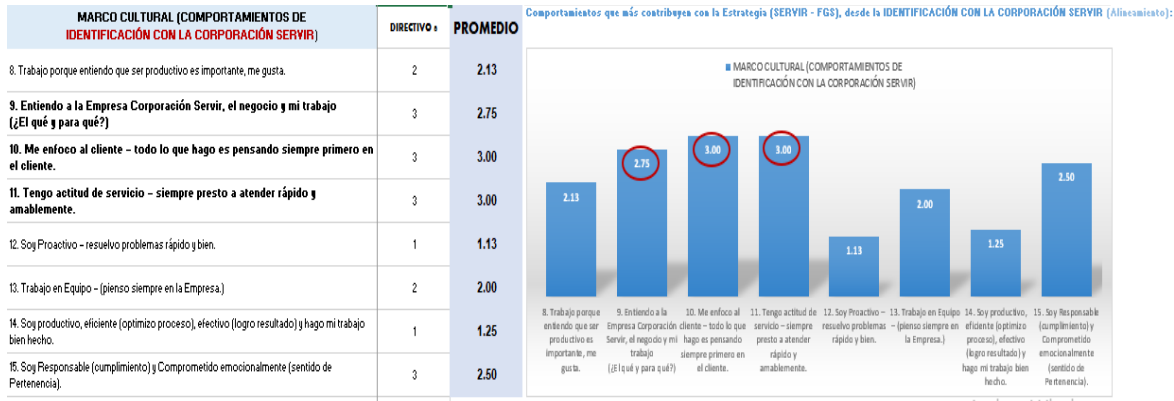
En las figuras 52, 53 y 54 se grafican los resultados del Impacto de los comportamientos estratégicos en la estrategia de la Corporación SERVIR, a través de lo cual se pudo identificar las conductas que representaron mayor Impacto en la estrategia.

**Figura No. 52 Tabulación del impacto en la estrategia de la Corporación SERVIR en el ámbito de Identificación con la organización.**



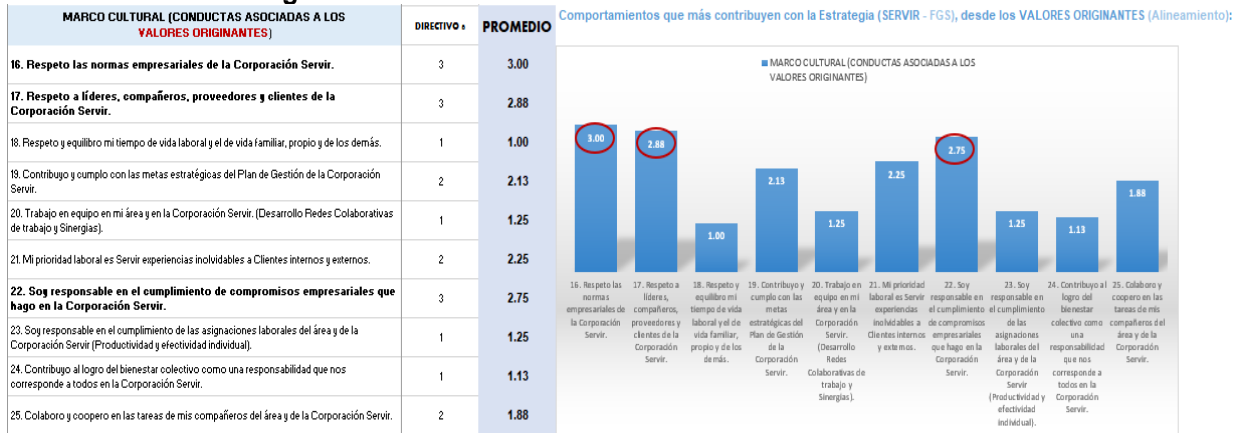
Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 53 Tabulación del impacto en la estrategia de la Corporación SERVIR en el ámbito de Identificación con la Corporación SERVIR.**



Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 54 Tabulación del impacto en la estrategia de la Corporación SERVIR en el ámbito de Valores Originantes.**



Fuente: Elaboración propia

En esta fase del proceso se identificaron las conductas que proporcionan mayor impacto frente a la Estrategia (Plan de Gestión 2022 – 2026), es decir los seis comportamientos, dos de cada una de las tres categorías, que generan mayor valor a la organización son

**Imagen**

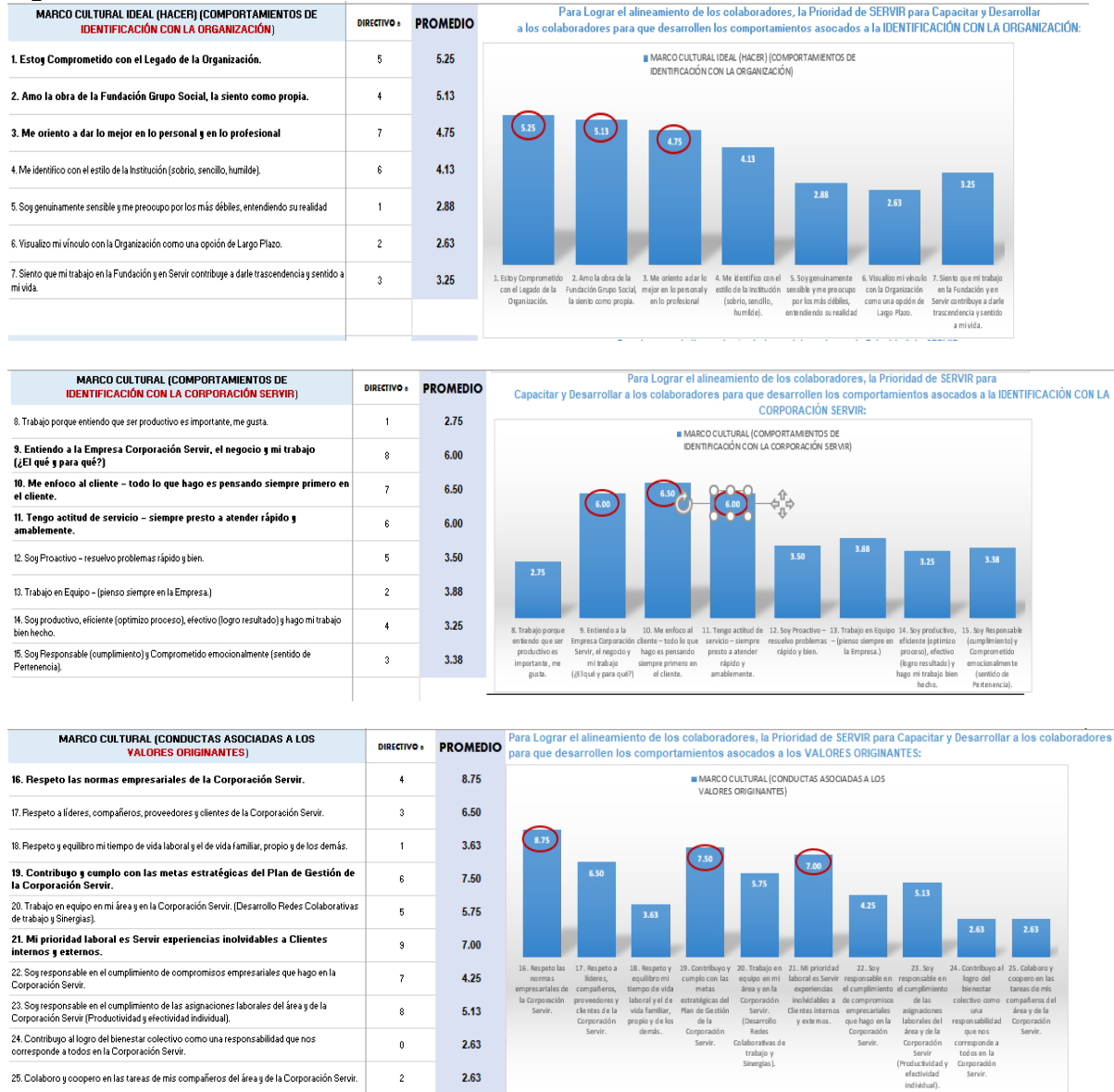
- Estoy Comprometido con el Legado de la Organización.
- Amo la obra de la Fundación Grupo Social, la siento como propia.
- Me enfoco al cliente – todo lo que hago es pensar siempre primero en el cliente.
- Tengo actitud de servicio – siempre presto a atender rápido y amablemente.

**Identidad**

- Respeto las normas empresariales de la Corporación SERVIR.
- Respeto a líderes, compañeros, proveedores y clientes de la Corporación SERVIR.

**7.8.7. Ponderación de las Conductas por desarrollar**

**Figura No. 55 Ponderación de las conductas a desarrollar.**



Fuente: Elaboración propia

En la figura 55, se identifican y priorizan las conductas y comportamientos donde debe enfocarse el plan de capacitación, a través de lo cual se buscará generar hábitos que deben desarrollar los colaboradores de manera prioritaria, tanto en “Imagen” como en “Identidad”, así:

- Me enfoco al cliente – todo lo que hago es pensar siempre primero en el cliente.
- Respeto las normas empresariales de la Corporación SERVIR.
- Amo la obra de la Fundación Grupo Social, la siento como propia.
- Entiendo a la Empresa Corporación SERVIR, el negocio y mi trabajo - (¿El qué y para qué?)"
- Tengo actitud de servicio – siempre presto a atender rápido y amablemente.
- Contribuyo y cumplo con las metas estratégicas del Plan de Gestión de la Corporación SERVIR.
- Mi prioridad laboral es Servir experiencias inolvidables a Clientes internos y externos.

### **7.8.8. Discusión de resultados**

De todo lo anterior, se puede establecer que “La gestión de cultura organizacional de la empresa no será posible sin una transformación en las mentes y corazones de las personas que la conforman.”

De igual manera, se puede evidenciar la necesidad de ejecutar una valoración de la cultura organizacional de manera anual o bianual, a través de la cual se pueda determinar un patrón cultural de conducta colectiva que permita identificar sus desviaciones o desalineaciones. Será igualmente necesario hacer seguimiento a la valoración mensual a aquellas áreas sobre las que se tenga indicios de su desalineación con el patrón de conducta colectivo organizacional.

De igual forma, para garantizar el desarrollo sostenible y poder verificar que la cultura entré en un esquema de mejoramiento continuo, se deberá implementar un tablero de comando de métricas (comportamientos estratégicos) e indicadores de gestión cultural que permita monitorear selectivamente, la evolución del desarrollo de la cultura organizacional e identificar la tendencia cultural que se da al interior de la Corporación SERVIR.



Dentro de los indicadores a vigilar deberá tenerse en cuenta la dominancia de creencias, la dominancia del estilo comunicativo, indicador de importancia, tenencia y pertenencia de valores Originantes, e incluso la evolución de la valoración del desarrollo o ajuste del patrón de conducta y conciencia colectiva.

De lo anterior, como recomendación, se propone implementar un plan de alineamiento y de transformación organizacional, tal como se relaciona en el documento adjunto No.2 de esta Monografía; de igual forma, se recomienda que sobre los postulados de Barrett (2021) relacionados con los “Siete Niveles de Conciencia” se diseñe un Plan de Desarrollo que lleve a cabo todo un despliegue de trabajo de nivel gerencial que permita alcanzar un estado de conciencia colectiva a través de la adopción de comportamientos culturales ideales estratégicos de los colaboradores, en los cuales se logre, entre otros aspectos:

- Cerrar la brecha del “fallo de la conciencia cultural” humana detectada.
- Identificación con los niveles de valoración de los valores actuales y deseables, la cultura deseable de líderes y equipos.
- Caracterización de la cultura actual y la cultura deseable de la organización.
- Generación de claves para lograr la identificación con la organización y con las empresas, la adhesión y el compromiso de las personas en procesos de cambio y el plan alineación y transformación organizacional para la Corporación SERVIR, basados en el modelo de los “7 Niveles de Conciencia”.
- Diseño de programas de desarrollo de compromiso emocional (Engagement), gestión de la diversidad, trabajo de redes colaborativas, desarrollo del talento humano, de liderazgo y de canales de comunicación interna.
- Generación de métricas de gestión como líneas de acción para mejorar indicadores claves de rendimiento, los KPI e impulsar la innovación y por ende la transformación cultural de la Corporación SERVIR.
- Facilitar y orientar la alineación de los valores personales de los colaboradores con los valores Originantes de la organización.

Finalmente, como recomendación, tal como se mencionaba en el ítem anterior, es necesario desarrollar culturalmente hablando, la capacidad, la sensibilidad de los líderes, colaboradores y los equipos hacia lo cultural y, por ende, desarrollar la conciencia empresarial y cultural de la Corporación Servir.

Figura No. 56 Modelo 7 Niveles de Conciencia de Richard Barrett



Fuente: Recuperado de [www.evolutionchange.com](http://www.evolutionchange.com) (2021).

### 7.8.9. Diagnóstico del estado de la Cultura Organizacional y su relación con el Direccionamiento Estratégico de la Corporación SERVIR

Basados en lo planteado por Méndez (2000), según lo cual la conciencia colectiva se manifiesta en el sistema de significados compartidos que son comunes a todos los colaboradores que hacen parte de la organización que, a su vez, les genera un sentido de identidad y diferenciación de otros a través de la formalización y estandarización de sus conductas sociales (Méndez, 2000), se buscará que los datos obtenidos contribuyan con el objetivo de lograr las metas estrategias de la entidad y optimizar la productividad del talento humano sobre las bases filosóficas culturales del S.J. José María Campoamor, fundador de la obra Fundación Grupo Social.

Así las cosas y producto del trabajo realizado se observa una desconexión entre la cultura organizacional y la estrategia, evidenciada en la ausencia de gestión cultural y en el bajo nivel de conciencia colectiva de líderes y colaboradores, específicamente sobre los temas culturales ya establecidos en la estrategia (Plan de Gestión anual).

**Figura No. 57 "Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas" de Stephen R. Covey**



Fuente: Recuperado de <https://www.franklincovey.com.ar>

Como soporte previo a la propuesta de esta investigación se diseñó el plan de alineación y transformación organizacional para la Corporación SERVIR (documento adjunto No. 2), basados en el plan desarrollo humano, el cual buscó asegurar el desarrollo de capacidades humanas, vistas desde el desarrollo del liderazgo basado en desarrollar “Los 7 Hábitos de las personas altamente efectivas”, tal como se aprecia en la figura 57.

Posteriormente se trabajó sobre el desarrollo organizacional, a través de la implementación del modelo de los “siete niveles de consciencia” de Richard Barrett, para finalmente, buscar la alineación organizacional cultura – estrategia.

## 8. Propuesta de la Investigación

Como resultado de esta investigación, se presenta la propuesta del Diseño del Plan de Implementación del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR; aprovechando además que actualmente la organización se encuentra en un proceso de modernización y repotenciación económica con la inyección importante de recursos en su modelo de negocio, configurada en su estrategia: Plan de Gestión 2022 – 2026.

Para llevar a cabo este propósito se efectuó la actualización del modelo de Gestión de Cultura con Sentido, enfocándonos en el servicio de experiencias memorables al cliente, sobre lo cual se construyó un instrumento de recolección de información de gestión cultural, que una vez aplicado fue tabulado y analizado hasta llegar al diagnóstico con resultado de desalineamiento entre la cultura y la estrategia, cada una funciona por aparte, con esfuerzos aislados de la primera en dos áreas de las cinco de la empresa.

Como parte de la conclusión de este trabajo de investigación, se entregará adjunto a este trabajo de monografía el diseño del Plan de Implementación del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR. (Figura. 60 / Adjunto 1), el cual se soporta en el Plan Alineación y Transformación Organizacional de la Corporación SERVIR (Figura 59 / Adjunto 2).

Referidos documentos, también producto de esta investigación, permitirán orientar estratégicamente a la organización, primero soportando el proceso de alineamiento organizacional, Cultura – Estrategia, segundo, reforzando los objetivos estratégicos del negocio, a través de lo cual se generarán ventajas competitivas al negocio y tercero, permitiendo el diseño del plan de Implementación para el periodo comprendido del 2022 al 2026.

## **8.1. Plan de alineación y transformación organizacional de la Corporación SERVIR**

Como producto de esta investigación, fue diseñado el plan de alineación y transformación organizacional de la Corporación SERVIR (Documento Adjunto 2)., el cual nace como resultado del proceso de diagnóstico que tenía como finalidad lograr el alineamiento de la cultura con la estrategia, buscando con esto alcanzar la transformación organizacional cultural que impacte positivamente sobre los resultados del negocio.

### **8.1.1. Análisis de la Relación de la Cultura Organizacional con el Direccionamiento Estratégico de la Corporación SERVIR**

El presente trabajo se centra inicialmente en conocer las nuevas tendencias sobre gestión estratégica y liderazgo basado en valores; segundo, establecer la relación de la cultura organizacional originada por los valores con el direccionamiento estratégico de la organización.

En el marco del Plan de Modernización que la Fundación Grupo Social aprobó realizar para el próximo quinquenio; se pueden evidenciar algunos apartes de la estrategia de SERVIR, “el plan de gestión de la Corporación SERVIR para los años 2022 - 2026 comprende en un principio la reactivación del turismo y de la operación de la entidad, posteriormente la modernización del centro vacacional por etapas, acompañada de la aplicación de la nueva propuesta de valor y la potencialización de los ingresos que garanticen la continuidad del negocio, el cumplimiento de la función social y las bases para el retorno de la inversión:

**Etapas 1:** de reactivación que inicia en el año 2022 (Corporación SERVIR, 2021).

**Etapas 2:** una vez se empieza a desarrollar la modernización del centro vacacional, se establecerán las siguientes acciones 2023 - 2026: En esta etapa ya se contará con nuevas construcciones y otras remodeladas, por lo que se empezaría a promover la oferta de valor propuesta: “Somos un espacio de descanso y encuentro que ofrece experiencias de turismo de naturaleza de alta calidad para familias y grupos, que cuida y conserva el medio ambiente y contribuye a generar prosperidad para las comunidades locales”.

Lo anterior, a través del ofrecimiento de cómodos y modernos alojamientos, experiencias con muy buen servicio, rica gastronomía, actividades familiares y de negocios con una infraestructura adecuada y cómoda. “Centro de Turismo y Formación en Naturaleza” que contempla 4 pilares: Entorno, Entretenimiento, Educación y Eventos.”, metas estratégicas detrás de las cuales se alineará con los comportamientos culturales.

Es del caso anotar, que la segunda parte del instrumento de recolección se aplicó con el fin de identificar cuáles son las conductas que proporcionan mayor impacto frente a la estrategia enmarcada en el plan de gestión 2022 – 2026; así, recordemos que los cuatro comportamientos que más contribuyen y generan valor a la organización, y en los que se priorizará su desarrollo, son:

- Estoy comprometido con el legado de la organización;
- Me enfoco al cliente – todo lo que hago es pensando siempre primero en el cliente;
- Respeto las normas empresariales de la Corporación SERVIR;
- Contribuyo y cumplo con las metas estratégicas del Plan de Gestión de la Corporación SERVIR.

De lo anterior, se deduce, que se debe priorizar el proceso de gestión de cultura a través de todos los directivos de la Corporación SERVIR, a fin de enfocar esfuerzos para reforzar a partir del ejemplo estas 4 conductas. Para lograr lo anterior y teniendo en cuenta el estado del nivel de apropiación y desarrollo de esas conductas o métricas de cultura y su relación con el direccionamiento estratégico de la Corporación SERVIR ya expuesto, es necesario, tal como se expone es su fundamento, enmarcarlo con el Modelo Transformación Cultural Sistémica – TCS, Figura 58: “La Cultura es un factor de éxito empresarial cuando permite alinear los procesos y las personas de la organización con la estrategia” (Tranform Action, 2020), esto es, focalizar en alinear personas con la estrategia y con los procesos que estén inmersos en la gestión de la empresa, por ende, como resultado de esa alineación, el mejoramiento de resultados, renovando esos procesos y su interacción con las personas.

**Figura No. 58 Modelo Transformación Cultural Sistémica – TCS**

Fuente: Transform Action

## 8.2. Transformación Cultural

Acuerdo lo propuesto por Infer (2004), según lo cual “Para cambiar la orientación de la cultura de una organización es necesario que cambien los niveles de consciencia, los valores y los comportamientos (personajes laborales) que emplean las personas que la integran”.

Con relación a este tema, Kotter (1995) expresó, que "el 70% de los esfuerzos de transformación corporativa están condenados al fracaso. Por lo que debe observarse el slogan planteado por Transform Action (2020): “Convertimos tu cultura en el motor de tu estrategia”, lo cual coincide con el propósito que se persigue en el proceso de alineamiento estratégico, a través del cual se busca contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la Corporación SERVIR; para esto, será importante la identificación de las conductas y comportamientos culturales planteados en capítulos anteriores, los cuales deben ser adoptados a manera de hábito y aplicados por los colaboradores y los equipos de alto desempeño para el logro de las metas estratégicas que “activen nuevos valores y conductas para mejorar procesos y resultados, asociados con los objetivos estratégicos de su organización.”

En consecuencia, será necesario medir el impacto que generan la adopción de esos nuevos valores y conductas en los resultados individuales y en la contribución de los equipos a los objetivos estratégicos de la organización. Producto de lo cual se puede

afirmar que “La estrategia de una organización cobra vida cuando todos sus integrantes la ponen en práctica con sus clientes y con sus diferentes públicos de interés”. (Tranform Action, 2020).

Es del caso anotar, como lo menciona (Van Zoggel, 2021) de la Universidad de Alicante de España que “Las organizaciones tienen, normalmente, un tipo de cultura asentada que debemos conocer y analizar para saber cómo actuar y cómo gestionar el cambio, en caso de que este sea necesario. Trabajan con tres arquetipos que tienen mucho que ver con el cambio: conciencia, tolerancia – paciencia y comprensión” (Van Zoggel, 2021).

A manera de conclusión, el plan de alineación y transformación cultural de la Corporación SERVIR a entregar, será un facsímil que servirá como propuesta de solución al diagnóstico formulado en el apartado anterior.

El programa del plan de alineación y transformación cultural se soportará sobre el desarrollo de las capacidades humanas (Liderazgo) a través de Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas; los procesos con la cultura, enmarcados en los 7 niveles de conciencia del modelo de Barrett y los pasos de implementación del modelo de Gestión de Cultura con Sentido. Lo anterior, permitirá a través de la transformación cultural alinear las conductas y comportamientos culturales ideales de los colaboradores con la estrategia de la Corporación SERVIR (Plan de Gestión 2022 – 2026); en tal sentido, será necesario sensibilizar a los líderes y colaboradores para fomentar nuevas formas de pensar y actuar alineadas a la nueva realidad cultural que se implantará. (Tranform Action, 2020).

De esta forma, el plan de alineación y transformación organizacional para la Corporación SERVIR, incluirá el plan para desarrollar los 7 niveles de conciencia del modelo de Barrett incluido en una adaptación del Plan.



Diseño Plan de Implementación del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR.



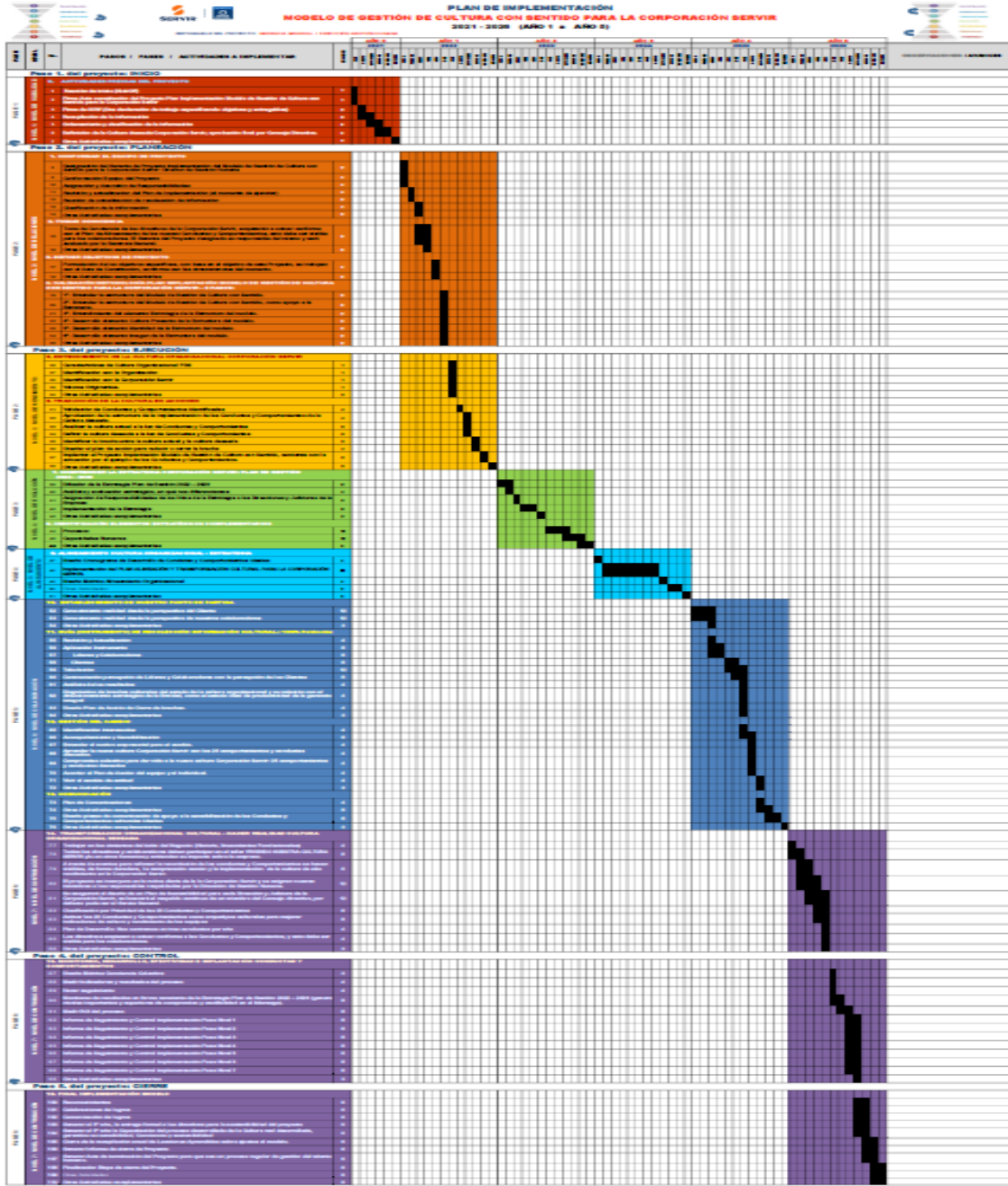
Figura No. 59 Plan Alineación y Transformación Organizacional para la Corporación SERVIR

Table with multiple columns: OBJETIVO, FUNDAMENTOS, PLAN DE DESARROLLO, TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL, IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, and CONDUCTAS DE IMAGEN. It details organizational strategies and implementation plans for SERVIR from 2021 to 2026.

Fuente: Elaboración propia

### 8.3. Propuesta Plan de Implementación del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR

Figura No. 60 Plan de Implementación del modelo de gestión de cultura con sentido para la Corporación SERVIR



Fuente: Elaboración propia

El Plan de Implementación del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR (Documento Adjunto 1), se incluye como anexo al presente trabajo monográfico, y el mismo, permitirá dar vida al modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR, aclarando que es un proyecto estratégico, plasmado en una matriz de doble entrada que como proyecto cumple con los pasos necesarios de proyección del objeto del mismo y que asegura su implementación en un panorama de cinco años comprendidos del 2022 al 2026.

El proyecto busca contribuir con el mejoramiento de la cultura organizacional de la Corporación SERVIR, a partir del desarrollo de un proceso de “conciencia colectiva”, a través de la cual se busca incrementar el compromiso (Engagement), desarrollando la estrategia y adecuando la estructura para lograr el logro de las metas estratégicas propuestas.

Para lograr esto, el Plan de Implementación del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR se estructura en una matriz de doble entrada; a nivel vertical, donde se incluyen los 5 pasos del Proyecto: Inicio, Planeación, Ejecución, Control y Cierre.

Acto seguido, se estructuraron las "Fases y Niveles para el desarrollo de la consciencia colectiva en la Corporación SERVIR, las cuales se proponen sean de un año de desarrollo:

FASE I.: Nivel 1: Nivel de Supervivencia/ Viabilidad

FASE II.: Nivel 2: Nivel de Relaciones

Nivel 3: Nivel de Autoestima / Rendimiento

FASE III.: Nivel 4: Nivel de Transformación / Evolución

FASE IV.: Nivel 5: Nivel de Cohesión interna / Alineamiento

FASE V.: Nivel 6: Nivel de Dejar huella / Colaboración

FASE VI. Nivel 7: Nivel de Servicio / Contribución

A partir de cada uno de estos niveles, se clasificaron las 16 actividades del plan de implementación del modelo de Cultura con Sentido y que contemplan una serie de acciones como despliegue estratégico de estas.

Mientras que, a nivel horizontal, el Plan de Implementación se proyecta a un Horizonte de 5 años del 2022 al 2026, acorde con los 5 años de vigencia de la estrategia; para el Inicio

de la fase 1 del proyecto, se comenzaría con el desarrollo del 1er nivel de desarrollo del nivel de conciencia de Barret: Supervivencia, inicialmente de los niveles de consciencia, como pasos necesarios de preparación para iniciar el desarrollo de los demás pasos y niveles del plan de implementación en el año 2022.

Una vez asegurada la implementación de la estrategia y conforme con lo planteado por Chandler (1962), profesor de Harvard y pionero del management moderno, quien postuló en los años 60's la famosa tesis en la ciencia de la administración: "structure follows strategy", "La estructura sigue a la estrategia", que se ha convertido en principio fundamental de la práctica de la gestión administrativa, será necesario ajustar la estructura de la Corporación SERVIR, buscando adecuar este alineamiento organizacional de estrategia y cultura.

De esta manera, las organizaciones juegan cada vez un papel más estratégico en el mundo contemporáneo en la búsqueda de un desarrollo sustentable. En esa dinámica, la cultura organizacional atraviesa por transformaciones sustanciales que apuntan más al equilibrio entre lo ecológico y lo humano, lo cual implica un incesante desarrollo de la conciencia por encima de indicadores de consumo o de riqueza, tendiendo a privilegiar el desarrollo y fortalecimiento del bien común. Esto equivale a entender el concepto de ciudadano corporativo y a valorar las organizaciones como sistemas humanos y no, como máquinas para hacer dinero. En este contexto, resulta estratégica la búsqueda de nuevos paradigmas de gestión de la organización que equilibren el desarrollo entre ciencia y conciencia.

Con el plan de implementación del modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR que se presenta, el efecto que se busca es el de "transformación organizacional", a partir de la articulación de elementos culturales con elementos de la estrategia, enfocada como lo definen (Argenti et al., 2021) "«transformación» como un cambio fundamental en la forma en que una organización lleva a cabo sus negocios, lo que da lugar a un impacto económico o social", a partir de desarrollar la conciencia colectiva de la empresa.

El plan de implementación del modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR se focalizó en el desarrollo estratégico de la "consciencia colectiva

organizacional” de la Corporación SERVIR, buscando generar niveles de pertenencia laboral e identificación del personal con la cultura de la empresa.

Para realizar el diseño del plan de implementación del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido en la Corporación SERVIR, se optó por estructurarlo a manera de un Proyecto; para esto, el levantamiento de información de las actividades a desarrollar fue crucial para la toma de decisiones, los requerimientos, el alcance y los costos, que la Corporación SERVIR espera generar posterior a la puesta en marcha del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido, esto se garantizará con la constitución del acta de inicio del proyecto y de la ejecución del Plan de Implementación, a manera de cronograma de trabajo.

Ahora bien, a nivel empresarial y como respuesta a la oportunidad presentada por la adopción y difusión de la estrategia enmarcada en el “plan de gestión 2022 – 2026” y que se ejecuta en el marco del proyecto de modernización de la Corporación Servir - Centro vacacional y de convenciones Las Palmeras, el presente trabajo permitirá presentar a la Gerencia General de la Corporación SERVIR la planeación del proyecto “Plan de Implementación del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido en la Corporación SERVIR”, con la finalidad de que se adopte la propuesta que se le presenta buscando con esto asegurar su desarrollo empresarial, que como estrategia de alineamiento organizacional cultura – estrategia, garantice el logro de las metas estratégicas, a partir de la adaptación y mejoramiento de procesos y desarrollo de las capacidades humanas.

El plan de implementación se presenta estructurado, con la programación adecuada a la dinámica de la empresa en la que se identificó todos los aspectos relacionados con la gestión del alcance y el tiempo, incluso el “Plan de Implementación del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido en la Corporación SERVIR” fue elaborado sobre un cronograma de Gantt, con un panorama de implantación a 5 años en el que se plasman las acciones sugeridas para su correcta implementación.

### 8.3.1. Estructura de Fases de Implantación Proyecto del Plan de Implementación del Modelo de Gestión de Cultura de la Corporación SERVIR

Como parte del “diseño del Plan de Implementación del Modelo de Gestión Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR y basados en las tendencias recogidas durante el desarrollo de la revisión bibliográfica, se realiza una proyección de la estructuración de las fases de implantación del plan de implementación del modelo de Gestión Cultural, dentro de un escenario con impacto positivo.

Ahora, tal como se observa en la figura No. 61 la estructuración de fases de Implantación del plan de implementación del modelo de Gestión Cultural, se propone el proceso de alineamiento de la estrategia del negocio con la cultura organizacional, la estructura y las capacidades humanas con las fases anuales de intervención de gestión del talento humano. Con la implantación de cada una de las fases de los "siete niveles de conciencia del modelo Barrett ", se garantiza el desarrollo de la consciencia y el patrón de conducta colectiva, hacia la sensibilización e interiorización del proceso de desarrollo de conciencia del aspecto cultural en los colaboradores.

**Figura No. 61 Estructuración de Fases de Implantación Proyecto del Plan de Implementación del modelo de Gestión Cultural**



Fuente: Elaboración propia

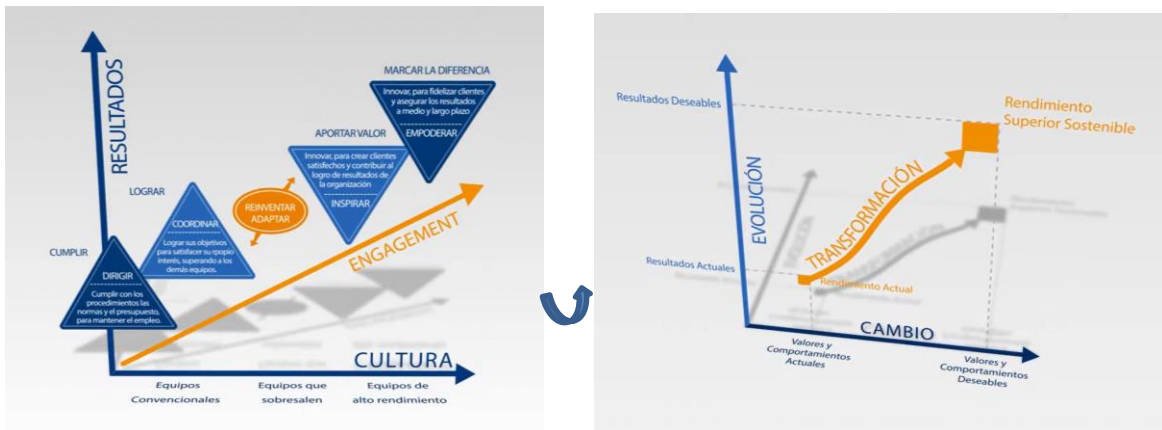
El plan de implementación del modelo de Gestión Cultural es un plan estratégico de intervención con un propósito claro de implementar el modelo de gestión de Cultura con

Sentido, lo que implica continuar con los soportes culturales que lo contienen, como decisiones estratégicas que permitan articularlas hacia la optimización de la eficiencia del negocio con dirección al logro de las metas estratégicas, con lo que podemos concluir que fue una adecuada gestión de riesgo operacional de la Corporación SERVIR, empresa a la que se le hace la intervención.

### 8.3.2. Bases estructurales del diseño del plan de implementación del modelo de gestión de cultura con sentido para la Corporación SERVIR

Para asegurar lo anterior, se adoptó como elemento estructural de los modelos de Transform Action, adicional al de los Siete niveles de conciencia del modelo Barrett, adicional, el Modelo Transformación Cultural Sistémica–TCS permite focalizar como proceso complementario a la Valoración de Cultura, desarrollar en las personas la Conciencia empresarial, alineando personas con la estrategia, por ende, su reflejo en el mejoramiento de resultados, renovando procesos y su interacción con las personas:

Figura No. 62 Modelo Transformación Cultural Sistémica–TCS



Fuente: Transform Action

Ahora, la clave para la implementación del desarrollo de los niveles de conciencia, como punto de partida, será enfocarse en el cambio de paradigmas, buscando romper esquemas de zonas de confort y/o actitudes negativas que afecten el desarrollo de la conciencia colectiva, especialmente con personas renuentes al cambio y que desconocen los avances del desarrollo de las nuevas tecnologías, adicional a que “comunicar el cambio de estrategia y los valores que le sustentan resulta insuficiente para alinear a los equipos con la estrategia, de sensibilizarlos por la importancia de la cultura y los procesos que se llevan a cabo. Así, una nueva estrategia como la que se difundió en la Corporación SERVIR: Plan

de Gestión 2022 – 2026), será tan buena como la calidad y agilidad de su aplicación, su puesta en práctica es una Transformación Cultural.” (Tranform Action, 2020). Esto último, se constituye en el gran reto que se tendrá en la Corporación SERVIR, coyunturalmente está sucediendo a la par de la implementación del Modelo de Gestión de Cultura en la Corporación SERVIR, es el match que debe lograrse con el Plan de implementación, bajo la premisa que antes que Transformación Cultural, se requiere la transformación de la gente. Así, tal como se observa en el modelo Transformación Cultural Sistémica–TCS, adicional, a la efectiva implantación del plan de implementación, fundamental será seguir la ruta descrita en el modelo con la finalidad de lograr ser un equipo de alto rendimiento, donde la clave será el desarrollo de las conductas culturales estratégicas deseadas impulsadas por el Engagement o compromiso emocional.

### **8.3.3. Gestión del Cambio**

Conforme con Santibáñez (2021) es importante resaltar la importancia de gestionar el cambio para poder llevar a cabo el proceso de transformación cultural requerida hoy en día en el contexto de la cuarta revolución industrial, por ejemplo en el caso de la Corporación SERVIR; sin embargo, las organizaciones no se transforman a sí mismas, lo que se transforma es su gente, su aspecto mental, y es por esto, la necesidad de intervenir a través del alineamiento cultural que comience con la reflexión y sensibilizar a líderes y colaboradores.

Así, para todo proceso de Transformación requiere del acompañamiento del proceso de gestión del cambio a fin de facilitar la transición con el menor impacto emocional posible, de ahí, en el Plan de Implementación se incluyó todo un módulo que permita facilitarle a los colaboradores evolucionar y cambiar la manera de hacer las cosas.



## 9. Conclusiones

Actualmente, se vive en un mundo post pandémico que obliga a las organizaciones modernas, como la Corporación SERVIR, no solo a reinventar su modelo de negocio; sino también, la manera en que gestiona su talento humano; la empresa potenció el modelo de negocio con una estrategia: Plan de Gestión 2022 – 2026, coyunturalmente es importante implementar el modelo de gestión cultural objeto de la investigación.

Como resultado de esta investigación, se presenta la propuesta del diseño del Plan de Implementación del Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR, más cuando la organización hoy en día vive interesantes perspectivas de modernización de su modelo de negocio y repotenciación económica con la inyección de importantes recursos económicos, para la modernización de la empresa, configurada en su estrategia: Plan de Gestión 2022 – 2026.

Con la construcción del instrumento de recolección de información, aplicada a manera de piloto, de la tabulación y el análisis de sus resultados, se elaboró el diagnóstico corresponde para establecer la percepción del investigador con relación al desfase existente entre la cultura y el direccionamiento estratégico de la Corporación SERVIR, donde cada área opera por aparte, con esfuerzos aislados de la primera en algunas áreas de la empresa.

Con el análisis comparativo efectuado a algunos modelos de gestión de cultura, se pudo identificar características y componentes claves de modelos de cultura organizacional que enriquecieron el diseño del modelo de Gestión de Cultura con Sentido en la Corporación SERVIR.

La actualización del modelo de gestión de cultura con sentido que se logró como resultado de este trabajo, responde a las necesidades actuales de gestión de cultura de la Corporación SERVIR, que con su adopción asegurará el alineamiento de la cultura organizacional con la estrategia, la estructura y las capacidades humanas, estructuradas a través dos elementos claves: Imagen corporativa (visible) e Identidad corporativa (lo invisible o difícil de ver), rasgos y atributos que definen su esencia empresarial y que generará un gran valor en algunas fases de la implementación.

Esencial dentro de la dinámica del modelo fue establecer la estrategia de la aceptación, concientización e implementación de cambio en la mente de las personas; así, Infer (2011) manifiesta sobre el particular que “para cambiar la orientación de la cultura de una organización es necesario que cambien los niveles de consciencia, los valores y los comportamientos (personajes laborales) que emplean las personas que la integran”.

El diseño del Plan de Implementación del Modelo, estratégicamente contiene las condiciones de desarrollo humano y organizacional que permitirá orientar estratégicamente a la organización, garantizando el alineamiento organizacional, Cultura – Estrategia – Estructura – Capacidades Humanas, que origine una transformación que garantice el éxito del proyecto y el soporte de los objetivos estratégicos del negocio, generándole ventajas competitivas al negocio, para lo cual será fundamental la orientación estratégica que de la Corporación SERVIR a partir del año 2022.

Previo al diseño del Plan de implementación surgió la necesidad de diseñar un Plan de Alineación y Transformación Organizacional de la Corporación SERVIR como respuesta al diagnóstico del piloto, a fin de asegurar el alineamiento de la Cultura con la Estrategia y las Capacidades humanas que garantice la transformación organizacional y cultural que impacte los resultados del negocio.

Paralelo a la descripción la metodología del diseño del modelo que permitió en tiempo real validar lo diseñado con la actualización del modelo de Gestión de Cultura con Sentido y la Guía de recolección de información cultural, efectuando los ajustes al detectar su necesidad que respondían a las necesidades actuales de la Corporación SERVIR.

El presente trabajo asegura la comprobación de las hipótesis propuestas en cuanto a que se comprueba que con la implementación del modelo de Gestión de Cultura con sentido en la Corporación SERVIR, indudablemente, impactará apalancando el direccionamiento estratégico de la empresa. En segundo lugar, la implementación del modelo de Gestión de Cultura con sentido en la Corporación SERVIR, asegurará el alineamiento organizacional de los colaboradores, con la estrategia, optimizando sus niveles de productividad y rentabilidad, a través de actos conscientes.

Finalmente, y a manera de conclusión y reflexión, se resaltan, hallazgos de la investigación, como que a través del desarrollo de la conciencia se podrá desarrollar actos conscientes que a su vez aportan a desarrollar un patrón de conducta colectiva consciente, a partir de satisfacer las necesidades de los colaboradores hacia la generación de compromiso que estimule el desarrollo de la conciencia de estos, y en su conjunto, la de la Corporación Servir.



## Anexo. 2 Instrumento de Valoración de Cultura FASE I

**INSTRUMENTO VALORACION CULTURA IDEAL DESEADA**

**¿Cómo estamos frente a la cultura deseada?** - Valorar cultura y tener un sistema de comparación  
 -> Valoración de la brecha existente entre el Comportamiento Ideal y el Real

ESTRATEGIA: PLAN DE GESTIÓN 2022 - 2025

**DESCRIPCIÓN:** Fase I (1) en la columna 487 (M), se establece un registro de datos de diagnóstico de la cultura organizacional de la Corporación Servir, en base a la encuesta de percepción de la cultura organizacional. ¿Cuáles son los factores entre la cultura ideal y la real?, en donde, desde el emprendimiento / modelo / ideal y el uso parámetro / realidad real, desde 100 en la máxima brecha (0) Estableciendo gráfico de rangos (MUY / BUENO / MALO) de nivel de comportamiento, dentro de cada Categoría. Y (2) Posición, en donde, respecto (1, 2, 3) - la importancia, importancia, dentro de cada Categoría y que son reales, actividad / logros de la estrategia implementada, en el ordenamiento importante en que se debe desarrollar cada Comportamiento o Cultura.

**MISIÓN CORPORATIVA:** Lo que define propósitos la Organización, La Cultura deseada (Ideal) - En donde se define programas, parámetros entre la percepción y valores parámetros. ¿Cuáles son los factores, valores, actividades?

MARCO CULTURAL IDEAL (SABER HACER) (COMPORTAMIENTO DE IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN)	STATUS (Derecha)	DISTANCIA CON LA REALIDAD (VALORACIÓN)	IMPACTO PERIÓDICO A LA REDUCCIÓN DE RIESGOS	
		Alto Medio Bajo	Alto Medio Bajo	
Estoy Comprometido con el Legado de la Organización.	○	Dependencia 1 0% 100%		
Amo la obra de la Fundación Grupo Social, la siento como propia.	○	Dependencia 2 0% 100%		
Me esfuerzo a dar lo mejor en lo personal y en lo profesional.	○	Dependencia 3 0% 100%		
Me identifico con el estilo de la institución (sobrio, sencillo, humilde).	○	Dependencia 4 0% 100%		
Soy genuinamente sensible y me preocupo por los más débiles, entendiendo su realidad.	○	Dependencia 5 0% 100%		
Visualizo mi vínculo con la Organización como una opción de Largo Plazo.	○	Dependencia 6 0% 100%		
Siento que mi trabajo en la Fundación y en Servir contribuye a darle trascendencia y sentido a mi vida.	○	Dependencia 7 0% 100%		

MARCO CULTURAL IDEAL (SABER HACER) (COMPORTAMIENTO DE IDENTIFICACIÓN CON LA CORPORACIÓN SERVIR)	STATUS (Derecha)	DISTANCIA CON LA REALIDAD (VALORACIÓN)	IMPACTO PERIÓDICO A LA REDUCCIÓN DE RIESGOS	
		Alto Medio Bajo	Alto Medio Bajo	
Trabajo porque entiendo que ser productivo es importante, me gusta.	○	Dependencia 8 0% 100%		
Entiendo a la Empresa Corporación Servir, el negocio y mi trabajo - ¿El qué y para qué??	○	Dependencia 9 0% 100%		
Me enfoco al cliente - todo lo que hago es pensando siempre primero en el cliente.	○	Dependencia 10 0% 100%		
Tengo actitud de servicio - siempre presto a atender rápido y amablemente.	○	Dependencia 11 0% 100%		
Soy Proactivo - resuelvo problemas rápido y bien.	○	Dependencia 12 0% 100%		
Trabajo en equipo - pienso siempre en la empresa.	○	Dependencia 13 0% 100%		
Soy productivo, eficiente, efectivo y hago mi trabajo bien hecho.	○	Dependencia 14 0% 100%		
Soy Responsable y Comprometido emocionalmente (engagement).	○	Dependencia 15 0% 100%		

**IDENTIDAD:** Elemento diferenciador y exclusivo. Diferencia la cultura organizacional.

MARCO CULTURAL IDEAL (SABER SER) (CONDUCTAS ASOCIADA A LOS VALORES DOMINANTES)	STATUS (Derecha)	DISTANCIA CON LA REALIDAD (VALORACIÓN)	IMPACTO PERIÓDICO A LA REDUCCIÓN DE RIESGOS	
		Alto Medio Bajo	Alto Medio Bajo	
Respeto las normas empresariales de la Corporación Servir.	○	Casilla 1 0% 100%		
Respeto a líderes, compañeros, proveedores y clientes de la Corporación Servir.	○	Casilla 2 0% 100%		
Respeto y equilibrio mi tiempo de vida laboral y el de vida familiar, propio y de los demás.	○	Casilla 3 0% 100%		
Contribuyo o cumplo con las metas estratégicas del Plan de Gestión de la Corporación Servir.	○	Casilla 4 0% 100%		
Desarrollo Redes: Colaboro vías de trabajo y trabajo en equipo en mi área y en la Corporación Servir. (Sinérgicas).	○	Casilla 5 0% 100%		
Mi prioridad laboral es Servir experiencias inolvidables a Clientes internos y externos.	○	Casilla 6 0% 100%		
Soy responsable en el cumplimiento de compromisos empresariales que hago en la Corporación Servir.	○	Casilla 7 0% 100%		
Soy responsable en el cumplimiento de las asignaciones laborales del área y de la Corporación Servir (Productividad y efectividad individual).	○	Casilla 8 0% 100%		
Contribuyo al logro del bienestar colectivo como una responsabilidad que nos corresponde a todos en la Corporación Servir.	○	Casilla 9 0% 100%		
Colaboro y coopero en las áreas de mis compañeros de área y de la Corporación Servir.	○	Casilla 10 0% 100%		

Este instrumento de valoración de cultura organizacional, es parte de un sistema de gestión de cultura organizacional, que incluye un plan de acción y un sistema de seguimiento y evaluación de la cultura organizacional.

Anexo. 3 Instrumento de Valoración de Cultura FASE II

GUÍA (INSTRUMENTO) VALORACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Cómo estamos frente a la Cultura deseada? "Valorar Cultura = Tener un referente de comparación"  
 → Valoración de la Brecha existente entre el Comportamiento Ideal y el Real.  
 "La gestión de la Cultura en una Organización tiene sentido en la medida que aporte el logro de la Estrategia"

**1. OBJETIVO:** El presente instrumento tiene como objetivo evaluar el nivel de cultura real hoy de la Organización, considerando los aspectos de la cultura deseada y la cultura real hoy, para determinar el nivel de brecha existente entre ambas.  
**2. ALCANCE:** Este instrumento de evaluación se aplicará a todos los colaboradores de la Organización, considerando los aspectos de la cultura deseada y la cultura real hoy, para determinar el nivel de brecha existente entre ambas.  
**3. METODOLOGÍA:** Este instrumento de evaluación se aplicará a todos los colaboradores de la Organización, considerando los aspectos de la cultura deseada y la cultura real hoy, para determinar el nivel de brecha existente entre ambas.  
**4. RESULTADOS:** Este instrumento de evaluación se aplicará a todos los colaboradores de la Organización, considerando los aspectos de la cultura deseada y la cultura real hoy, para determinar el nivel de brecha existente entre ambas.

**IMAGEN CORPORATIVA**  
 ¿Cómo perciben los Clientes la Cultura de la Corporación SERVIR? (¿Qué tan importante es para ellos la cultura de la Corporación SERVIR?) (¿Cómo perciben los Clientes la cultura de la Corporación SERVIR?) (¿Cómo perciben los Clientes la cultura de la Corporación SERVIR?)

MARCOS CULTURALES (COMPORTAMIENTO DE IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN)	CULTURA IDEAL (COMPORTAMIENTO IDEAL)			ESTATUS HOY	NIVEL DE CULTURA REAL HOY			IMPACTO REAL A LA ESTRATEGIA DE SERVIR	PONDIFICACIÓN
	STATUS IDEAL	COMPORTAMIENTO IDEAL (VALORACIÓN)			HOY EN QUE PUNTO ESTOY (DISTANCIA CON LA REALIDAD)	ACTO	MESES		
Esoy comprometido con el Legado de la Organización.		Proyecto 1	0% 100%		Proyecto 1	0% 100%			
Aporto la obra de la Fundación Grupo Sida, al talento como propio.		Proyecto 2	0% 100%		Proyecto 2	0% 100%			
Me esfuerzo por dar lo mejor en lo personal y en lo profesional.		Proyecto 3	0% 100%		Proyecto 3	0% 100%			
Me identifico con el estilo de la institución (abierta, sencilla, humilde).		Proyecto 4	0% 100%		Proyecto 4	0% 100%			
Soy genuinamente sensible y me preocupo por los más débiles, entendiendo su realidad.		Proyecto 5	0% 100%		Proyecto 5	0% 100%			
Visualizo mi vínculo con la Organización como una opción de Largo Plazo.		Proyecto 6	0% 100%		Proyecto 6	0% 100%			
Siento que mi trabajo en la Fundación y en Servir contribuye a darle trascendencia y sentido a mi vida.		Proyecto 7	0% 100%		Proyecto 7	0% 100%			

MARCOS CULTURALES (COMPORTAMIENTO DE IDENTIFICACIÓN CON LA CORPORACIÓN SERVIR)	CULTURA IDEAL (COMPORTAMIENTO IDEAL)			BRECHA	CULTURA REAL			IMPACTO REAL A LA ESTRATEGIA DE SERVIR	PONDIFICACIÓN
	STATUS IDEAL	COMPORTAMIENTO IDEAL (VALORACIÓN)			HOY EN QUE PUNTO ESTOY (DISTANCIA CON LA REALIDAD)	ACTO	MESES		
Trabajo porque entiendo que ser productivo es importante, me gusta.		Proyecto 8	0% 100%		Proyecto 8	0% 100%			
Creando a la Empresa Corporación Servir, al negocio y mi trabajo – (¿Dónde y para qué?)		Proyecto 9	0% 100%		Proyecto 9	0% 100%			
Me enfoco al cliente – todo lo que hago es pensando siempre primero en el cliente.		Proyecto 10	0% 100%		Proyecto 10	0% 100%			
Soy ágil en el servicio – siempre presto a atender rápido y amablemente.		Proyecto 11	0% 100%		Proyecto 11	0% 100%			
Soy Proactivo – resuelvo problemas rápido y bien.		Proyecto 12	0% 100%		Proyecto 12	0% 100%			
Trabajo en Equipo – (juego siempre en la Empresa).		Proyecto 13	0% 100%		Proyecto 13	0% 100%			
Soy productivo, eficiente (optimizo procesos, efectivo logro resultados) y hago mi trabajo bien hecho.		Proyecto 14	0% 100%		Proyecto 14	0% 100%			
Soy Responsable (cumplimiento) y Comprometido emocionalmente (sentido de Pertenencia).		Proyecto 15	0% 100%		Proyecto 15	0% 100%			

**IDENTIDAD:**  
 ¿Cómo perciben los Clientes la Cultura de la Corporación SERVIR? (¿Qué tan importante es para ellos la cultura de la Corporación SERVIR?) (¿Cómo perciben los Clientes la cultura de la Corporación SERVIR?) (¿Cómo perciben los Clientes la cultura de la Corporación SERVIR?)

MARCOS CULTURALES (CONDUCTA ASOCIADA A LOS VALORES ORIGINANTES)	CULTURA IDEAL (COMPORTAMIENTO IDEAL)			BRECHA	CULTURA REAL			IMPACTO REAL A LA ESTRATEGIA DE SERVIR	PONDIFICACIÓN
	STATUS IDEAL	COMPORTAMIENTO IDEAL (VALORACIÓN)			HOY EN QUE PUNTO ESTOY (DISTANCIA CON LA REALIDAD)	ACTO	MESES		
Respeto las normas empresariales de la Corporación Servir.		Proyecto 1	0% 100%		Proyecto 1	0% 100%			
Respeto a líderes, compañeros, proveedores y clientes de la Corporación Servir.		Proyecto 2	0% 100%		Proyecto 2	0% 100%			
Respeto y equilibrio mi tiempo de vida laboral y el de vida familiar, propio y de los demás.		Proyecto 3	0% 100%		Proyecto 3	0% 100%			
Contribuyo y cumplo con las metas estratégicas del Plan de Gestión de la Corporación Servir.		Proyecto 4	0% 100%		Proyecto 4	0% 100%			
Trabajo en equipo en mi área y en la Corporación Servir. (Desarrollo Redes Colaborativas de trabajo y Sinergias).		Proyecto 5	0% 100%		Proyecto 5	0% 100%			
Me priorizo laboral es Servir experiencias inolvidables a Clientes internos y externos.		Proyecto 6	0% 100%		Proyecto 6	0% 100%			
Soy responsable en el cumplimiento de compromisos empresariales que hago en la Corporación Servir.		Proyecto 7	0% 100%		Proyecto 7	0% 100%			
Soy responsable en el cumplimiento de las asignaciones laborales del área y de la Corporación Servir (Productividad y eficiencia individual).		Proyecto 8	0% 100%		Proyecto 8	0% 100%			
Contribuyo al logro del bienestar colectivo como una responsabilidad que nos corresponde a todos en la Corporación Servir.		Proyecto 9	0% 100%		Proyecto 9	0% 100%			
Colaboro y juego en las tareas de mis compañeros del área y de la Corporación Servir.		Proyecto 10	0% 100%		Proyecto 10	0% 100%			

#### **Anexo. 4 Primera Invitación proceso de valoración cultural:**

La copia del correo de invitación a efectuación la evaluación (Valoración) de los Comportamientos estratégicos IDEALES que están asociados a Identificación con la Organización, como “competencia sombrilla” que recoge el aspecto cultural de la Fundación Grupo Social:

**De:** Oscar Mauricio Gonzalez Castro

**Enviado el:** viernes, 23 de julio de 2021 2:33 p. m.

**Para:** Wilson Arnulfo Silva Obando <[wsilva@fundaciongruposocial.co](mailto:wsilva@fundaciongruposocial.co)>; Gloria Yaneth Vasquez Silva <[gvasquez@fundaciongruposocial.co](mailto:gvasquez@fundaciongruposocial.co)>; Nestor Augusto Moreno Acosta <[nmorenoa@fundaciongruposocial.co](mailto:nmorenoa@fundaciongruposocial.co)>; Johnathann German Garcia Piñeros <[jgarciap@fundaciongruposocial.co](mailto:jgarciap@fundaciongruposocial.co)>; Santiago Alexander Ortiz <[saortiz@fundaciongruposocial.co](mailto:saortiz@fundaciongruposocial.co)>; Jenny Catherine Cante Rodriguez <[jcante@fundaciongruposocial.co](mailto:jcante@fundaciongruposocial.co)>; Oscar Mauricio Gonzalez Castro <[ogonzalez@fundaciongruposocial.co](mailto:ogonzalez@fundaciongruposocial.co)>

**CC:** Marco Antonio Dominguez Lemus <[mdominguez@fundaciongruposocial.co](mailto:mdominguez@fundaciongruposocial.co)>

**Asunto:** INSTRUMENTO VALORACIÓN Y EVALUACIÓN DE CULTURA

Hola a todos conforme con lo manifestado en el Comité de Gerencia, les comparto el INSTRUMENTO VALORACIÓN Y EVALUACIÓN DE CULTURA, con el fin que por favor hagamos la evaluación (Valoración) de los Comportamientos estratégicos IDEALES que están asociados a las competencias Sombrilla:

IMAGEN CORPORATIVA:

1. IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN (Hacer) y
2. IDENTIFICACIÓN CON LA CORPORACIÓN SERVIR (Hacer)

IDENTIDAD CORPORATIVA:

3. VALORES ORIGINANTES (Ser)

Recuerden que deben registrar la valoración o estimación que HACEN con relación al referente ideal es la brecha en la columna que dice BRECHA (franja de color negra). Y que el resultado final es un resultado COLECTIVO, los resultados individuales solo serán referentes a sí mismos, la Cultura se refleja a nivel colectiva pues es un patrón de conducta colectiva y no es individual, así que reitero la solicitud de Gerencia de ser muy sinceros y objetivos y que las evaluaciones correspondan a la realidad, en el gráfico de tendencia se podrá observar cuando alguna calificación se salga de esta o bien por un resultado que no tenga brecha o uno que tenga brecha excesiva.

Finalmente, conforme con lo que acordamos en el Comité de Gerencia, el plazo máximo que deben enviar su autoevaluación es mañana sábado 24 de julio antes de la 1:00 p.m.

Atentamente,

Oscar Mauricio González Castro  
Director de Gestión Humana y Administrativo  
Corporación Social de Recreación y Cultura Servir  
Centro Vacacional y de Convenciones Las Palmeras  
[ogonzalez@fundaciongruposocial.co](mailto:ogonzalez@fundaciongruposocial.co)



**Anexo. 5 Segunda Invitación proceso de valoración cultural:**

**De:** Oscar Mauricio González Castro

**Enviado el:** viernes, 27 de agosto de 2021 2:39 a. m.

**Para:** Wilson Arnulfo Silva Obando <wsilva@fundaciongruposocial.co>; Gloria Yaneth Vasquez Silva <gvasquez@fundaciongruposocial.co>; Nestor Augusto Moreno Acosta <nmorenoa@fundaciongruposocial.co>; Johnathann German Garcia Piñeros <jgarciap@fundaciongruposocial.co>; Santiago Alexander Ortiz <saortiz@fundaciongruposocial.co>; Jenny Catherine Cante Rodriguez <jcante@fundaciongruposocial.co>; Oscar Mauricio Gonzalez Castro <ogonzalez@fundaciongruposocial.co>

**CC:** Marco Antonio Dominguez Lemus <mdominguez@fundaciongruposocial.co>

**Asunto:** INSTRUMENTO VALORACIÓN Y EVALUACIÓN DE CULTURA - II FASE

*“La gestión de la Cultura en una Organización tiene sentido en la medida que apoye el logro de la Estrategia.”*

**INSTRUCCIONES:**

*Hola a todos conforme con lo manifestado en el Comité de Gerencia, les comparto el INSTRUMENTO VALORACIÓN Y EVALUACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL - II FASE, con el fin que por favor hagamos la evaluación (Valoración) de los Comportamientos estratégicos IDEALES que están asociados a las competencias Sombrilla o 3 Categorías:*

**IMAGEN E IDENTIDAD CORPORATIVA:**

1. IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN (Hacer)
2. IDENTIFICACIÓN CON LA CORPORACIÓN SERVIR (Hacer)
3. VALORES ORIGINANTES (Ser)

*Esta vez, el proceso tiene 2 FASES:*

**I FASE: EVALUACIÓN DE CULTURA:**

*1. Estimación Cultura Ideal: Para proceder, primero tapamos con una cortinilla blanca la evaluación de la Cultura Real; ahora, en la columna K (verde,) establecer el % de meta para diciembre de 2022). Para esto, deben estimar la meta de todos los comportamientos o de las conductas. Como meta se estará monitoreando la consecución como compromiso del área.*

*2. Valoración Cultura Real: Tape ahora la evaluación o fijación de la meta y proceda a la valoración en la columna U (negra), leyendo cada comportamiento estratégico en el cual se debe analizar el nivel de apropiación de la conducta en que haya congruencia y se tengan argumentos y soportes para demostrar su práctica efectiva. Es decir, tenga en cuenta evaluar el nivel actual de la conducta: teniendo en cuenta lo que no me identifica" o lo que no practico.*

**II FASE: ESTIMACIÓN IMPACTO DE LOS COMPORTAMIENTOS EN LA ESTRATEGIA & PONDERACIÓN:**



*(Etapa exclusiva de evaluación de impacto de cada conducta sobre la estrategia y su ponderación, solo será hecha por nosotros los directivos de la alta dirección de la empresa, quienes tenemos conocimiento profundo de la estrategia (PLAN DE GESTIÓN 2022 – 2026) y podremos objetivamente estimar la alineación de las conductas clave ayudarán al logro de la estrategia, tal como se instruye a continuación:*

*1. Cada categoría tiene un No. determinado de CONDUCTAS, a fin de garantizar la identificación de las conductas clave, se limite el número de veces que podemos evaluar el grado de impacto: (1) ALTO (2) MEDIO o (3) BAJO, por eso en cada conducta en alguna de las 3 columnas X, Y, Z califique cada comportamiento, teniendo en cuenta las limitaciones que tiene dentro de cada Categoría.*

*Es decir, debe repartir en cada Conducta máximo las siguientes valoraciones de (ALTO / MEDIO o / BAJO) las conductas en partes iguales así:*

CATEGORÍA	# CONDUCTAS	ALTO	MEDIO o	BAJO	
Identificación Organización:	7 CONDUCTAS:	2	2	2	☒ 1 CONDUCTA en cualquiera
Identificación Servir:	8 CONDUCTAS:	2	2	2	☒ 2 CONDUCTAS en cualquiera
Valores Originantes:	10 CONDUCTAS:	3	3	3	☒ 1 CONDUCTA en cualquiera

*Es decir, por ejemplo, de Identificación con la Organización:*

*de las 7 conductas máximo a 2 puedo calificarle ALTO;*

*de las 7 conductas máximo a 2 puedo calificarle MEDIO;*

*de las 7 conductas máximo a 2 puedo calificarle BAJO;*

**LA CONDUCTA RESTANTE PUEDE CALIFICARLA CON LA VALORACIÓN QUE QUIERA**

*2. Seguidamente, PONDERE, es decir organice en orden secuencial de importancia (1,2,3 ...) ascendente, dentro de cada Categoría, el orden de prioridad en que se debe CAPACITAR o DESARROLLAR cada Comportamiento o Conducta por la importancia que esta ayude de manera significativa al logro de las metas del Plan de Gestión 2022-2026 (Estrategia).*

*Finalmente, conforme con lo que acordamos en el Comité de Gerencia, el plazo máximo que deben enviar su autoevaluación es EL MARTES 31 DE AGOSTO. Cualquier duda, con mucho gusto estaré atento. Recuerden que en la medida que sigamos las instrucciones, esta gestión Cultural apalancará los resultados planteados en el plan de Gestión 2022 – 2026.*

Atentamente,

**Oscar Mauricio González Castro**  
**Director de Gestión Humana y Administrativo**  
Corporación Social de Recreación y Cultura Servir  
Centro Vacacional y de Convenciones Las Palmeras  
ogonzalez@fundaciongruposocial.co



**Anexo. 6 Concepto Técnico Expertos: sobre el Instrumento de Valoración de Cultura:  
Ana Patiño**

Buenos días, Oscar Mauricio,

Basada en la premisa de la Cultura Corporativa como: 1) los valores, creencias y comportamientos comunes. 2) Driver clave que crea orientación, alineación y un sentimiento de pertenencia, 3) “la cara” (conductas) que enseñamos al cliente. Así como en mi experiencia en intervención de reforzamiento Cultura en Bayer- Schering durante los años de su integración, una vez revisado el instrumento me permito hacer los siguientes comentarios:

**GENERAL SOBRE EL INSTRUMENTO:**

1. La evaluación requiere un nivel de análisis alto respecto a la instrucción, pues solicita evaluar la brecha, no evaluar el nivel actual de la conducta: Es muy posible que, desde este requerimiento, el resultado no sea el esperado, pues la tendencia será a evaluar el nivel actual del comportamiento, "con lo que me identifico " en vez de " lo que no me identifica". Por lo tanto, se requerirá un acompañamiento adicional para lograr la respuesta esperada.

2. La evaluación de impacto de cada conducta sobre la estrategia y su ponderación, deberá ser hecha por la alta dirección quienes tienen un conocimiento profundo de la estrategia y podrán estimar la alineación de estas conductas frente a la misma. Personal de otros niveles pueden tener una visión más restringida de la estrategia lo que hará perder impacto en su valoración, considerando que lo que se espera es identificar las CONDUCTAS clave a reforzar en cultura que apalanque la estrategia.

**SOBRE LAS PREGUNTAS:**

IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN: Entiendo que corresponde a los Corporativos. No hay comentarios

**COMPORTAMIENTOS DE IDENTIFICACIÓN CON LA CORPORACIÓN SERVIR:**

**Pregunta 9:** Entiendo a la Empresa Corporación SERVIR, el negocio y mi trabajo – ¿El qué y para qué?: Metodológicamente, una pregunta no puede estar compuesta por dos. en este caso, es necesario identificar ¿cuál es específicamente la pregunta, la primera parte o la segunda con signos de interrogación?

**Pregunta 13:** Trabajo en equipo – pienso siempre en la empresa: En el marco de referencia de las personas Trabajo en Equipo puede tener un concepto diferente, para el caso de servir significa "pensar siempre en la empresa". Si no es así, el complemento debe estar totalmente alineado al concepto.

**Pregunta 14:** Soy productivo, eficiente, efectivo: ¿Es claro para las personas que contestarán la encuesta la diferencia entre estos conceptos? si no es así, es mejor que indique el comportamiento preciso

**Pregunta 15:** Soy Responsable y Comprometido emocionalmente (engagement): Evitar utilizar términos en inglés, considerando que la compañía no es multicultural (internacional). También sugiero que los conceptos sean evaluados de manera separada, pues ser Responsable implica cumplimiento, mientras ser Comprometido Emocionalmente implica sentido de Pertenencia (son variables diferentes)

VALORES ORIGINANTES:

**Pregunta 4:** Contribuyo o cumplo: Contribuyo **y** cumplo

**Pregunta 5:** Desarrollo Redes Colaborativas de trabajo y trabajo en equipo en mi área y en la Corporación SERVIR. (Sinergias). Revisar si las personas que contestaron tienen claridad conceptual de la pregunta respecto a: Redes Colaborativas / Sinergia

**Pregunta 6:** Me parece muy interesante la manera como incluye el nombre la Corporación SERVIR en una conducta específica: Servir experiencias inolvidables ...

**SUGERENCIA PARA EL ESTUDIO:**

1. En la socialización del modelo de intervención cultural propuesto por ti, observé que tu objetivo es buscar una perfecta alineación de la Cultura como apalancador de la Estrategia, sin embargo, en el modelo no se visualiza la Estrategia, es importante que sea visible en el mismo esquema, esto a fin de mostrar su importancia como apalancador del negocio.

2. Considerando que la **Imagen Corporativa**, refiere a las Conductas comunes que deben ser visibles (observables) para el cliente, sugiero hacer estas mismas preguntas a un grupo de clientes externos a fin de traslapar sus resultados con los de los colaboradores y

evidenciar así, la brecha real. De esta manera, lograr un mayor nivel de concientización sobre el porqué reforzar la conducta.

**3.** Una vez priorizadas las conductas, sugiero resumirlas o integrarlas en unas grandes Conductas Clave cuyos nombres tengan un gran sentido y recordación: EJEMPLO: SERVIR AL CLIENTE (que incluya esas conductas priorizadas asociadas al servicio al cliente), de esta manera pueden priorizar cuáles reforzar en el corto, mediano y largo plazo según las que apalanquen estrategia o los planes de negocio

**4.** Dar una nueva mirada a las conductas asociadas a la Imagen y a la Identidad, pues no es muy clara la diferenciación. Es decir, las de Imagen Corporativa es lo que se espera que otros (ej. clientes) vean de los colaboradores ej.: Tengo actitud de servicio – siempre presto a atender rápido y amablemente. Esto se lo pueden preguntar también a los clientes

Identidad: Deben ser conductas asociadas o reflejo de los valores/creencias: ej. Amo la obra de la Fundación Grupo Social, la siento como propia.

Espero te sean útiles los aportes para tu estudio. Cordial Saludo,

**Ana Patiño Angulo**

Especialista y Magíster en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional

**Anexo. 7 Concepto Técnico Expertos: sobre el Instrumento de Valoración de Cultura:  
Jorge Morales**

**Jorge Morales**

para mí

Apreciado Oscar Mauricio

3 ago.

2021

16:23

Gracias por compartir el modelo y el instrumento para analizar los rasgos de la cultura de Corporación SERVIR.

Primeras reflexiones

Entiendo lo siguiente frente al proceso que me envías.

1. Se diseñan o definen los rasgos de la cultura ideal de la Corporación, en los territorios de hacer, y el saber.
2. Se comparan los rasgos de la cultura ideal o deseada, con la cultura real o actual.
3. Se busca definir un plan de acción para el proceso de migración de la realidad actual a la realidad deseada.
4. Para ello:
  - a. Se analiza el tamaño de la brecha para cada uno de los rasgos, en una escala de uno a cien y
  - b. Se define el impacto de cada rasgo frente a la estrategia de la empresa.
5. Con base en este análisis previo, se definen las prioridades del plan acción para el cambio de la cultura real a la cultura la deseada.
6. Los rasgos de mayor brecha y de mayor impacto son los rasgos prioritarios para el diseño del Plan de Acción, para la migración hacia la cultura deseada.

Con base esta comprensión de tu instrumento y metodología, pienso que tienes un buen modelo. Y felicitaciones por ello

Pienso que sería útil dar una explicación como la que te describo arriba (si es que te comprendí bien) para una comprensión más fácil por parte de las personas que utilizarán tu instrumento y metodología.

Saludote

Jorge Morales

Consultor director Moralco Consultores Gerenciales en MORALCO S.A.S.

**Anexo. 8 Concepto Técnico Expertos: sobre el Instrumento de Valoración de Cultura:  
Luis Humberto Franco****Transcripción del audio del Concepto Técnico de Luis Humberto Franco Morales:**

Hola Óscar Mauricio mira mi opinión es la siguiente cuando vamos a hacer medición debemos estar muy pendientes de dos aspectos fundamentales que son la Validez y la Confiabilidad de lo que medimos, qué tan válida es la herramienta y qué tan confiable es para medir lo que tenemos como propósito medir; hoy día, para medir competencias o conceptos de este estilo se hace a través de variables que son observables, conductas o comportamientos que son descriptores que miden y que permiten hacer una medición que es válida para medir el estado actual de una competencia o el estado actual de una situación de valoración frente a una pregunta determinada, o sea que desde el punto de vista de Validez, la herramienta que estás utilizando para apreciar el tema de opinión de la gente acerca de Cultura es muy válida, la confiabilidad está asociada a que coloquemos a la persona frente a esa única pregunta y ella pueda estar concentrada solamente en ver y apreciar y describir muy exactamente de una manera muy sincera y auténtica la respuesta que más se acomode a las distintas posibilidades que se están estableciendo en la escala medición, cuando logramos crear ese entorno y crear esas condiciones para que el sujeto que está haciendo la evaluación pueda auténticamente y con sinceridad reflejar su pensamiento en una conducta específica podemos decir que la información que vamos a obtener es confiable; de otro lado, mi opinión que le diga que no se puede medir al mismo tiempo tema de opinión sincera y auténtica sobre una conducta que se tiene frente a una variable y al mismo tiempo medir el grado de importancia que yo le doy a cada una de esas variables de Cultura, eso hay que hacerlo en otra herramienta, en otro instrumento diferente para que ellos en otro momento diferente y bajo unas condiciones diferentes puedan calificar y dar un grado de valoración que tengan de acuerdo a su leal pensar y sentir cada una de esas variables en el contexto total de la pregunta, o sea que ahí cobra validez la herramienta que se va a usar y se vuelven muy confiables las respuestas porque estamos colocando a las mismas frente a una sola dimensión de respuestas que es la valoración que le da a cada aspecto y la importancia; o sea que desde ese punto de vista considero que había que separar en 2 herramientas, hacer 2 instrumentos diferentes y aplicarlos en 2 momentos bien diferente con instrucciones y preparaciones mentales de quien lo va a contestar también muy distintas para no mezclar lo uno con lo otro, por lo tanto considero que ya los instrumentos hechos de esa manera tienen muy buena validez y también mucha confiabilidad de lo que se va a medir, ambos instrumentos puedo decir que tienen esa característica, validez, confiabilidad. Ok

**Luis Humberto Franco Morales**, PhD., Gerente Desarrollo Organizacional Franco y Cía. Ltda.

# 11. Referencias

- Abravanel Harry y Otros. (1992). Cultura Organizacional. Legis Editores S.A. Bogotá.
- Álvarez Luz Fátima. (2017). Modelos de Gestión. Fundación Universitaria del Área Andina. Recuperado en: <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1394>
- Anzola Olga Lucía, Una Mirada de la Cultura Corporativa. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2003.
- Arnau Gras, J., Anguera Argilaga, M. T., & Gómez Benito, J. (1990). Metodología de la investigación en ciencias del comportamiento. EDITUM.
- Ascendo y OCC Solutions. (2020). Guía fundamental para gestionar la Cultura Organizacional. Recuperado en: [https://s3.amazonaws.com/landings.acsendo/2020/ebooks/09\\_Gui%CC%81a\\_fundamental\\_para\\_gestionar\\_la\\_cultura\\_organizacional.pdf](https://s3.amazonaws.com/landings.acsendo/2020/ebooks/09_Gui%CC%81a_fundamental_para_gestionar_la_cultura_organizacional.pdf)
- Barret Richard. (2006) Building a Values - Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation. Butterworth Heinemann is an imprint of Elsevier. Recuperado en: [https://shora.tabriz.ir/Uploads/83/cms/user/File/657/E\\_Book/Economics/Building%20a%20Values-Driven.pdf](https://shora.tabriz.ir/Uploads/83/cms/user/File/657/E_Book/Economics/Building%20a%20Values-Driven.pdf)
- Barret Richard. (2016) La Organización Impulsada por Valores: Liberando el potencial humano para maximizar rendimiento y beneficios. ISBN 978 1 3264 5384 8 (sc). Recuperado en: [https://books.google.com.co/books?id=ibroCwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&hl=en#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=ibroCwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&hl=en#v=onepage&q&f=false)
- Briceño. M. (1997). Del Círculo de Obreros y de la Caja Social de Ahorros a la Fundación Social, 1911-1972. Bogotá, Fundación Social.
- Boonstra Jaap. (2018) Significado de las Culturas en las Organizaciones. Harvard Deusto Business Review, N°. 274. Estrategia. Planeta De Agostini Formación, S.L.
- Calderón Hernández Gregorio. Cuartas Castaño Juliana. Álvarez Giraldo Claudia Milena. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. Recuperado en: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/28773/29043>
- Compartir conocimiento y colaborar en el trabajo blog. (2013), Modelos de Cultura Organizacional. Recuperado en: <http://compartirconocimientoy.blogspot.com/2013/12/modelos-de-cultura-organizacional.html>

- Castillo, Carola, Del Pino, Nicole, Espinosa, Vita, Identidad Corporativa. En RRPPnet Portal de Relaciones Públicas. Recuperado en: <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizational.htm>). Y Diccionario Etimológico: <http://www.etimologías.dechile.net/?cultura>
- Cristancho Felipe. (2015). “La cultura organizacional es el ADN de una compañía.” Entrevista a Ricardo Matamala, director de OCC Consultores. Recuperado en: <https://blog.acsendo.com/la-cultura-organizational-es-el-adn-de-una-compania/>
- Gestionar fácil-Blog. (2021). ¿Cómo se mide la cultura empresarial Ideas claves Gestionar Fácil? Recuperado en: <https://www.gestionar-facil.com/indicadores-de-gestion-todo-lo-que-debes-saber/que-es-un-indicador/la-cultura-empresarial-se-puede-medir/>
- Corporación SERVIR. (2020). Documento Cultura Organizacional.
- Corporación SERVIR. (2020). Presentación de Inducción de la Corporación SERVIR, 2019
- Corporación Social de Recreación y Cultura Servir (2020). Código de Conducta.
- Corporación SERVIR. (2020). Página Web: <http://servir.com.co/>
- Dávila L. de Guevara José Camilo, Dávila L. de Guevara Carlos y Schnarch David. (2011). La Fundación Social (1984 – 2008), bien común, gobernabilidad y actividad empresarial. Monografías de Administración. Universidad de los Andes.
- Eneroth Tor, Van Meer Pleuntje, Jiang Niran, Clothier Phil y Infer Héctor. (2019) ¡Conéctate!, Guía práctica para transformar la cultura de equipos. Recuperado en: <https://www.transform-action.net/conectate/>
- Fundación Grupo Social. (2020). Página web. Recuperado de: <https://www.fundaciongruposocial.co/public/>
- Fundación Grupo Social. (2019). Informe de Labores y Balance Social.
- Fundación Social. (2019). Legado. Página web. Recuperado de: [https://www.fundaciongruposocial.co/storage/documents/FSG\\_legado\\_Jul2019.pdf](https://www.fundaciongruposocial.co/storage/documents/FSG_legado_Jul2019.pdf)
- Fundación Social y sus empresas. (s/a). Su objetivo es servir a la sociedad.
- Fundación Social y sus empresas. (1997). Una trayectoria y una voluntad al servicio de los pobres. Documento Axiológico.
- Fisher Caroline (2000). Le Importe o NO... La Cultura Sí Importa.
- Frankl Viktor. (2015). El Hombre en busca de Sentido”, editorial Herder, 3ª. Edición.



- García Navarro, Víctor Augusto (2017). "Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional". Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425951181004>
- Geertz Clifford. (2000). La interpretación de las culturas, Gedisa, Barcelona, 1983; traducción de Alberto L. Bixio; revisión técnica de Carlos Julio Reynoso.
- Gestionar Fácil, Blog. (2021). ¿Cómo se mide la cultura empresarial\_ Ideas claves \_ Gestionar Fácil? Recuperado en: <https://www.gestionar-facil.com/indicadores-de-gestion-todo-lo-que-debes-saber/que-es-un-indicador/la-cultura-empresarial-se-puede-medir/>
- Góngora, Norberto Hugo y Nóbile, Cecilia Inés y Soledad Reija, Lucía (2014). Estudio Comparativo de la Cultura Organizacional. Ciencias Administrativas. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511651380006>
- González et al. (2017) Modelo de Gestión de Cultura con Sentido para la Corporación SERVIR, trabajo de Fin de Máster, CEPADE - Universidad Politécnica de Madrid, requisito para el grado de Máster en Organización y Dirección de Recursos Humanos, Bogotá.
- González María Alejandra (2016), ¿Qué es Cultura, ¿cuál es su importancia y cómo podemos medirla?
- Hofstede Insights. (2021). Cultura Organizacional. Recuperado en: <https://hi.hofstede-insights.com/organisational-culture>
- Kofman, Fredy. (2011). La Empresa Consciente. Cómo construir valor a través de valores. Prisa ediciones. México D.F.
- Kofman, Fredy. (2018). La Revolución del Sentido. El Poder del Liderazgo Trascendental. HarperCollins. Estados Unidos de América.
- Londoño F. J. Arturo (2002). Gestión de la Identidad Empresarial. La Imagen Corporativa al interior de su Organización. Icontec Internacional. Bogotá D.C.
- Matamala Ricardo (2018). Organizaciones Coherentes. Paidós Empresa. Bogotá D.C.
- Méndez Álvarez, C. E. (2019) Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. Recuperado en: Revista Universidad y Empresa, 21(37), 136-169. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1872/187260206007/html/index.html>
- Méndez Álvarez, C. E. (2009). Así somos ... ¿y qué? 4 relatos de Cultura en Gestión Empresarial. (1 ed.) Méndez Álvarez, Carlos Eduardo.
- Moralco. Consultores Gerenciales. (1999). Metodologías prácticas para la gerencia de la cultura organizacional, Bogotá, Colombia.

- Olmos María Carolina y Socha Katerine. (2006). Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar Cultura Organizacional.
- Pérez José. (s.f.). Cultura organizacional. Recuperado en:  
<http://sugestion.quned.es/conocimiento/ficha/def/Cultura>
- Reciniello Shelley. (2015). El Líder Consciente. 9 principios y prácticas para crear un espacio de trabajo productivo y plenamente consciente. LID Editorial Colombia y Ediciones de la U.
- Sampieri, Roberto y Mendoza Christian (2018). Metodología de la Investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México, Ciudad de México. McGraw-Hill Interamericana. Base de datos E-books 7-24. Recuperado en <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6443&pg=108>
- Santibáñez Jose A, (2021), Pontificia Universidad Javeriana. Curso edX: Gestión del Cambio y Transformación Cultural para la Cuarta Revolución Industrial. Recuperado en: <https://learning.edx.org/course/course-v1:JaverianaX+GCTCx+1T2021/home>
- Schein Edgar (1988). Recuperado en:  
<http://sugestion.quned.es/conocimiento/ficha/def/Cultura>
- Soriano Claudio. (s.f.). RG Pymes, Recursos de Gestión para Pymes. Cultura de la Empresa. ¿Qué es?, ¿Cómo se forma?, ¿Cómo se gestiona?, ¿Cómo se transforma?
- Tomas Bonavia, V. J. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre la cultura organizacional de Denison. SUMMA Psicológica UST, 15-32.
- TPM. (2007) Recuperado en: <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.doc>
- Unipymes portal. (2014). Funciones de la Cultura Organizacional. Recuperado en [https://www.unipymes.com/funciones\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional/#:~:text=La%20cultura%20organizacional%20define%20l%C3%ADmites,comportamientos%20de%20las%20personas%20que](https://www.unipymes.com/funciones_de_la_cultura_organizacional/#:~:text=La%20cultura%20organizacional%20define%20l%C3%ADmites,comportamientos%20de%20las%20personas%20que)
- Valle Álvarez, Alexandra Tatiana. Proaño Córdova Telmo Diego. Cruz Lascano Mary Elizabeth. (2017). Estructura, Cultura y Cambio Organizacional, Cultura – Cambio – Forma – Fuerza. Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa. Revista Científica Hermes, vol. 18.
- Vásquez Silva Gloria Yaneth. (2001) Monografía “Evaluación y aplicación de las teorías y doctrinas administrativas en la Corporación “Servir”, Universidad Nacional Abierta y a Distancia “UNAD”, facultad de Ciencias Administrativas, CREAD Facatativá.

Velasco Raquel Ivonne. (2015) Modelo de Cultura Organizacional y Alineación Estratégica para una Maquiladora de Exportación. Instituto Tecnológico de Sonora-ITSON, Educar para trascender. Recuperado en: <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/modelodecultura.pdf>.

Yturralde Ernesto. (2018). Recuperado en: <http://www.culturacorporativa.com/>