



PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO APLICABLE A
LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA CONFIPETROL S.A.S

ERIKA JIMENA BONZA NAVARRO

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS-MBA
BOGOTÁ, COLOMBIA
2020

~ 2 ~

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO
GESTIÓN DEL CAMBIO APLICABLE A LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA CONFIPETROL S.A.S



PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO APLICABLE A
LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA CONFIPETROL S.A.S

ERIKA JIMENA BONZA NAVARRO

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO

DE:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRECTOR (A):

IVAN VLADIMIR ONTIBON GONZALEZ

MODALIDAD:

TRABAJO DIRIGIDO

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS-MBA

BOGOTÁ, COLOMBIA

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

DEDICATORIA

Este trabajo de grado está dedicado a las personas más importantes en mi vida, quienes han guiado y aportado a lo largo de mi crecimiento personal y profesional, han sido quienes día a día me enseñan lecciones de vida y humildad, haciendo que cada minuto sea más desafiante y entretenido, me refiero a mis padres (Eduardo Bonza y Dora Navarro), mis hermanos, mis sobrinos y al hombre que tanto me ha enseñado Mi Persona Favorita.

RESUMEN

Mediante este documento se presenta la propuesta de intervención para la gestión del cambio aplicable a los procesos administrativos de la empresa CONFIPETROL S.A.S, diseñado como proyecto de grado, bajo la modalidad de trabajo dirigido y en la línea de Innovación para la sostenibilidad de las organizaciones con el fin de optar el título de Magister en Administración de Empresas (MBA); el objetivo de este proyecto de intervención es presentar a la Alta Dirección de CONFIPETROL una propuesta para la gestión del cambio que podría ser aplicada en los procesos administrativos de la sede de Bogotá como casa matriz a nivel de Colombia, en donde la base de este estudio es el diagnóstico de la cultura organizacional, logrando identificar la percepción y conocimiento del personal frente a la gestión del Cambio, modelos y aspectos relevantes iniciando con un diagnóstico de cultura organizacional.

En este documento se describe la situación problemática que se desea abordar mediante la propuesta presentada, los objetivos alcanzar como resultado de la intervención y lo lineamientos teóricos con respecto a la gestión del cambio, es poder a partir de las referencias bibliográficas de los modelos de gestión del cambio existentes, analizarlos de acuerdo a la cultura organizacional que se tiene en CONFIPETROL, identificar las barreras que se puedan presentar frente a los procesos de gestión del cambio que se presenten.

PALABRAS CLAVES: Modelo de gestión, procesos administrativos, gestión del cambio, liderazgo, innovación, cultura organizacional y competitividad.

ABSTRACT

This document presents the proposal for the implementation of a change management model applicable to the administrative processes of the company CONFIPETROL S.A.S, designed as a degree project, under the modality of directed work and in the line of Innovation for the sustainability of organizations in order to opt for the title of Master of Business Administration (MBA); The objective of this intervention project is to present to the management of CONFIPETROL a proposal for change management that could be applied in the processes of Purchasing, Logistics and Human Management of the administrative headquarters of Bogota as headquarters at the level of Colombia, where the basis of this study is the diagnosis of the directive line of the process in question, managing to identify the perception and knowledge of these leaders in front of the management of Change, models and relevant aspects.

This document describes the problem situation to be addressed through the proposal presented, the objectives to be achieved as a result of the intervention and the theoretical guidelines with respect to change management, is able to from the literature references of existing change management models, analyze them according to the organizational culture that is in CONFIPETROL, identify the barriers that may arise against the change management processes that are presented.

KEY WORDS: Management model, administrative processes, change management, leadership, innovation, organizational culture and competitiveness.

TABLA DE CONTENIDO

	<u>Pág.</u>
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE TABLAS.....	10
1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 ANTECEDENTES	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2. OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACIÓN.....	17
4. MARCO DE REFERENCIA.....	19
4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	20
4.2 MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	21
4.2.1 Modelo Cameron y Quinn “Diagnosing and Changing Organizational culture Based on the competing values framework”. (Cameron & Quinn 1999)	21
4.2.2 Modelo Denison “Denison Organizational culture Survey” (Bonavia Tomás, 2010) .	23
4.3 MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO	25
4.3.1 Modelo John P. Kotter “8 pasos para un cambio efectivo” (Kotter, 1996).....	26
4.3.2 Modelo de Lewin (Lewin, 1951).....	28
4.3.3 Modelo de KPMG Consulting (KPMG, 2014).....	30
4.3.4 Modelo ADKAR (Hiatt),.....	33
5. MARCO INSTITUCIONAL	35
5.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	35

5.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	37
5.2.1	Objetivos organizacionales	37
5.2.2	Misión y Visión.....	37
5.2.3	Principio y Valores Corporativos.....	38
5.2.4	Procesos funcionales de CONFIPETROL	39
5.2.5	Organigrama con la ubicación e interacción de todos los procesos.....	45
6.	DISEÑO METODOLÓGICO	47
6.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	47
6.2	POBLACIÓN Y MUESTRA ESTADÍSTICA	47
6.3	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	49
7.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	52
7.1	PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS.....	53
7.2	ANÁLISIS DE DATOS	54
7.2.1	Análisis perfil socio-demográfico de CONFIPETROL.....	54
7.2.2	Análisis dimensiones modelo Denison desagregadas por índice.....	56
7.2.3	Análisis dimensiones modelo Denison desagregadas por procesos	62
8.	PLAN DE INTERVENCIÓN	71
9.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	90
9.1	RECOMENDACIONES	90
9.2	CONCLUSIONES	91
10	REFERENCIAS.....	93
ANEXOS.....		95

LISTA DE FIGURAS

	<u>Pág.</u>
Figura 1. Organigrama estratégico de CONFIPETROL.....	45
Figura 2. Organigrama por procesos de CONFIPETROL.....	46
Figura 3. Formula técnica de muestreo.....	48
Figura 4. Diseño de la investigación.....	53
Figura 5. Participación por niveles	54
Figura 6. Participación genero vs niveles	55
Figura 7. Participación por antigüedad	56
Figura 8. Radar resultados generales Encuesta cultura Organizacional CONFIPETROL	57
Figura 9. Cultura Organizacional Proceso de Compras.....	63
Figura 10. Cultura Organizacional Proceso de Talento Humano	64
Figura 11. Cultura Organizacional Proceso de Proyectos	65
Figura 12. Cultura Organizacional Proceso de HSEQ.....	66
Figura 13. Cultura Organizacional Proceso Financiera	67
Figura 14. Cultura Organizacional Proceso Logística	68
Figura 15. Cultura Organizacional Proceso Informática y Logística	69
Figura 16. Cultura Organizacional Proceso de Administración	70

LISTA DE TABLAS

	<u>Pág.</u>
Tabla 1. Procesos CONFIPETROL	39
Tabla 2. Encuesta definida.....	49
Tabla 3. Promedio por dimensión del Modelo Denison	56
Tabla 4. Puntaje por pregunta	58
Tabla 5. Resultados generales.....	71
Tabla 6. Resultados de las dimensiones por procesos	71
Tabla 7. Pilares, elementos y propósito propuesta de intervención	74
Tabla 8. Actividades Pilar Liderando con el ejemplo.....	77
Tabla 9. Actividades Pilar Entender y actuar en función del Cambio “CAMBIO”	82
Tabla 10. Actividades Pilar Sostenimiento de la cultura RECONGELAMIENTO	87

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, es posible afirmar que la mayoría o en gran parte las organizaciones tienen tendencia a una dinámica de cambio de manera constante y acelerado, esto debido a factores como la tecnología, las comunicaciones, el mercado y el talento humano que están enmarcadas en las necesidades de los grupos de interés, en donde las organizaciones deben migrar a las mejoras con el objetivo de mantenerse en el mercado, perdurar en el tiempo, ser competitiva y productiva.

El estado de migración e innovación que deben afrontar las organizaciones para mantenerse en el mercado son estrategias que deben ser planificadas y ejecutadas bajo estándares claros, que permitan efectividad y en realidad le apunte aquellos posibles riesgos organizacionales. ¿Necesariamente se deben analizar los cambios que se presentan en la organización?, el poder sostenerse a largo plazo es poder tener la capacidad de lograr estrategias acertadas que permitan trabajar barreras y aspectos claves para la transformación del cambio tales como; la resistencia al cambio que se puedan presentar los trabajadores o cualquier grupo de interés, el liderazgo frente a los cambios, los factores relevantes del cambio, la innovación adecuada y la asignación de los recursos que permita transformar las exigencias de los grupos de interés en oportunidades para el crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Este proyecto de grado está dirigido y tiene como objetivo fundamental intervenir a CONFIPETROL mediante un diagnóstico organizacional de la cultura organizacional que prevalece en la compañía, analizarla los datos y generar una propuesta de intervención asociada a un modelo de gestión del cambio que permita transformar y fortalecer a CONFIPETROL.

La metodología del presente trabajo está asociada en realizar una revisión del marco teórico en donde se logrará identificar de acuerdo con el desarrollo del cronograma de actividades cual es la cultura organizacional que predomina en la compañía y cuál es el tipo de Modelo de Gestión del Cambio que se puede adaptar a la cultura organizacional identificada en CONFIPETROL, la cual les permitirá seguir competentes en el mercado; este material se pondrá a disposición de investigadores que consideren estudiar la misma temática.

1.1 Antecedentes

En la actualidad existe la necesidad de generar cambios que sean capaces de movernos hacia un estado deseado y que este enfocado a mejorar la situación actual. Esta transición debe realizarse de manera paulatina y eficiente que permita que la organización ancle sus bases en este cambio.

La industria de hidrocarburos o el sector oil gas está en constante cambio en donde se involucran procesos, sistemas, infraestructura y personas, lo que hace la diferencia entre las organizaciones que hacen parte de este entorno, es la planificación estratégica que utilizan para afrontar los cambios.

Para el desarrollo de esta tesis se trabajará con la empresa CONFIPETROL, compañía Multinacional que brinda soluciones en Servicios Integrales de Operación y Mantenimiento, con la aplicación de técnicas de Confiabilidad bajo estándares internacionales tales como Gestión de Activos pas 55 y técnicas predictivas de diagnóstico con tecnología, dirigido a los sectores: Gas, Minero, Petróleo, Petroquímico e Industriales que cuenta con sede principal de Bogotá Colombia como casa matriz y sucursales en Perú, Bolivia y Argentina con alrededor de 3.000 trabajadores.

Esta organización está enfrentando grandes cambios, desde la adjudicación de nuevos contratos, la adquisición de equipos y herramientas hasta la vinculación de personal en la sede administrativa de casa Matriz en la ciudad de Bogotá, estos cambios están asociados básicamente con el crecimiento que ha tenido en los últimos años CONFIPETROL y por ende requiere de manera urgente implementar una metodología de gestión del cambio que le permita tomar acciones necesarias para continuar siendo competitiva en el mercado.

Esta intervención que se realizará en los procesos administrativos de la sede de Bogotá tiene como objetivo generar una propuesta para la gestión del cambio aterrizada a las necesidades de la compañía en donde se buscará asociar la misma principalmente a un énfasis en las personas en donde se permita definir estrategias que fortalezcan en el personal el cómo afrontar los requerimientos del contexto interno y externo de la compañía, más que adquirir equipos es poder fortalecer el talento humano, por tal razón dentro del estudio a realizar se tendrán en cuenta

modelos de cultura organizacional, con el fin de identificar la cultura que engloba a CVONFIPETROL.

1.1 Planteamiento del Problema

El proceso de cambio en las organizaciones se mueve de un estado actual hacia un estado deseado, con la finalidad de aumentar su eficacia mediante la generación de un valor agregado. (Jones, 2013). Tomando como base lo expuesto por (Hodge, Anthony, & Gales, 2003) parte de éxito del cambio es la manera como se enfrenta el mismo, desde este punto se empiezan a identificar barreras, una de ellas es la resistencia al cambio, este se puede generar debido al deseo por una relativa estabilidad y capacidad de predicción. El aprender a desaprender siempre va a costar, dando una mirada desde el énfasis de las personas, la estrategia necesaria para crear organizaciones capaces de afrontar los requerimientos del entorno de manera efectiva donde el factor para afrontar los cambios son el recurso humano.

CONFIPETROL tiene como casa matriz la sede en Colombia, esta compañía ha crecido desde el 2014 al 2018 en un 50% con respecto a sus activos fijos tangibles e intangibles al igual que su capacidad en talento humano, estos datos fueron suministrados por la persona encargada de CONFIPETROL en la sede de Bogotá, debido a este crecimiento, la compañía ha sufrido cambios significativos entre los que se destacan:

- Aumento de la planta de personal
- Adquisición de equipos y software
- Adjudicación de contratos con duración mayor a 4 años
- Apertura de 5 sedes administrativas a nivel de Colombia
- Reestructuración de la línea directiva
- Reestructuración de proceso

Esto cambios han sido el resultado de las estrategias que define la compañía para mantenerse en el mercado y generar mayor competitividad, logrando así, cumplir con los lineamientos del

directorio o junta directiva; de acuerdo con estas decisiones se han presentado pérdidas en recursos económicos en los procesos tales como:

- Se cuenta con un proceso sólido para la vinculación, adquisición y compra de productos o servicios, el cual se maneja mediante un software especializado, mediante este sistema se genera el aseguramiento de las requisiciones desde la solicitud hasta la entrega en sitio del servicio o producto solicitado; sin embargo ha dejado de ser funcional debido a que el personal encargado no alcanza a crear los proveedores a tiempo ni generar los acuerdos para las adquisiciones y pagos de los mismos, generando retrasos en la actualización de datos en el aplicativo; esto conlleva a que no lleguen a tiempo los productos o servicios en los centros de trabajo (Campos), impactando de alguna manera las operaciones de la compañía frente a las necesidades de los clientes.
- El proceso de logística se encarga de asegurar el buen estado de los equipos tangibles (Herramientas o equipos) e intangibles (Software) e instalaciones para dar cumplimiento a la ejecución de los contratos y otras partes interesadas, actualmente este proceso presenta incumplimiento frente a la generación de programas de Mantenimiento Preventivos debido a la inadecuada identificación de las necesidades de los clientes internos lo que conlleva a presentar incumplimiento frente a clientes internos y externo.
- El valor agregado que CONFIPETROL expresa en su visión y parte de lo que permitirá llegar más allá de donde se encuentra actualmente es el talento humano de alto desempeño, distinguido por su ágil y efectiva capacidad de respuesta; Pero en realidad se ha identificado que para el grupo directivo y de manera específica para los líderes del proceso de talento humano como nomina, administración de personal, capacitaciones y en general de todo el proceso se presenta la mayor rotación de los mismos afectando de manera significativa las curvas de aprendizaje, el cumplimiento de entregables y la gestión del proceso.

Los líderes o gerentes de más del 50% de los procesos administrativos son personal que ha venido creciendo en la compañía y se les ha brindado la oportunidad liderar, pero en realidad es necesario saber hasta dónde está su capacidad de liderazgo frente a un proceso de cambio.

Entonces ¿Por qué es necesario generar una propuesta de un modelo de Gestión del Cambio en los procesos administrativos de CONFIPETROL e incorporarlos al interior de estos donde implique una transformación significativa o impacten su cultura?

De esta manera, es necesario indicar que CONFIPETROL requiere de manera urgente una intervención de Gestión del Cambio que tenga como objetivo principal enfocar esfuerzos en identificar mediante diagnóstico organizacional cuál es la cultura que rodea a la compañía y que permita establecer qué modelo de cambio es apropiado a la misma.

El poder definir una propuesta de implementación de Gestión del Cambio le permitirá a CONFIPETROL fortalecer el direccionamiento de los procesos con el objetivo de generar mayor apoyo a la prestación del servicio de Operación y Mantenimiento de manera adecuada y no se generen incumplimientos contractuales, internos y hasta normativos.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de intervención para la gestión del cambio que sea aplicable para los procesos administrativos de la empresa CONFIPETROL ubicada en la ciudad de Bogotá.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar los aspectos relevantes de la teoría de cultura organizacional y las metodologías de gestión del cambio existentes que puedan ser aplicadas a la empresa CONFIPETROL Sucursal Colombia.
- Realizar diagnóstico de los procesos administrativos de la empresa CONFIPETROL Sucursal Colombia frente al contexto de cultura organizacional y gestión del cambio.
- Generar propuesta que defina fases y actividades basándose en la metodología de gestión del cambio identificada.
- Elaborar plan de acción para la implementación de la propuesta de intervención para la gestión del cambio aplicable a los procesos administrativos de la empresa CONFIPETROL.

3. JUSTIFICACIÓN

La gestión del cambio es un tema de gran actualidad que permite que las organizaciones de una u otra manera tengan contacto en algún momento determinado con este término ya que hace parte del mejoramiento continuo.

En un mercado globalizado hablar de gestión del cambio no es una cuestión fuera de la realidad y esto debido a que es una tendencia cada vez mayor, en gran parte las organizaciones utilizan la estrategia organizacional como parte fundamental del proceso de transformación y la gestión del cambio es aplicada para minimizar el impacto que traerá esta implementación en los procesos internos, principalmente en el personal y para adaptar a los diferentes grupos de interés que serán afectados por la nueva forma de hacer las cosas.

El presente trabajo de intervención de gestión del cambio organizacional a la empresa CONFIPETROL puede enfrentarse a las variaciones del mercado, las nuevas tecnologías y la competencia que cada vez más son más agresivas y exigen una adaptación constante, de no ser así, será complicado la subsistencia en un medio globalizado que exige estar a la par de las cambiantes tendencias.

El impacto que genera la aplicación del cambio en la organización no debe ser analizado solo con relación al contexto externo, también deben ser analizadas las cuestiones internas de la compañía, entre ellas el personal, poder tomar acciones encaminadas a la adopción de las mejores estrategias para afrontar los desafíos propuestos con el cambio; esta investigación se enfoca socialmente a los trabajadores o personal quienes finalmente pueden hacer que el cambio sea positivo, eficiente y exitoso en la organización.

CONFIPETROL, por ser una organización multinacional y que todos los procesos administrativos son direccionados desde casa Matriz ubicada en la ciudad de Bogotá, requiere que desde el punto de vista práctico, este proceso genere una propuesta de intervención de gestión del cambio que este direccionada al personal administrativo y pueda ser elegida por la junta directiva, esto para que se desarrolle de manera eficiente, con el fin de poder mejorar frente a las condiciones que puede representar mayores pérdidas económicas frente a los recursos en la compañía.

Este estudio de intervención desde el punto de vista teórico, aportará conocimiento en cuanto a la gestión del cambio organizacional y los modelos existentes, adicional, permitirá identificar la cultura Organizacional que rodea a CONFIPETROL, principalmente en cuanto a la percepción que pueden tener los trabajadores, identificando así aspectos relevantes que podrán mejorar la situación problemática que enfrenta esta compañía en cuanto al direccionamiento estratégico y la planificación de los recursos.

La metodología del presente trabajo está asociada en realizar una revisión del marco teórico, en donde se logrará identificar de acuerdo con el desarrollo del cronograma de actividades cual es la cultura organizacional que predomina en la compañía y cuál es el tipo de Modelo de Gestión del Cambio que se puede adaptar a la cultura organizacional identificada en CONFIPETROL, la cual les permitirá seguir competentes en el mercado, este material que se pondrá a disposición de investigadores que consideren estudiar la misma temática.

4. MARCO DE REFERENCIA

Para dar inicio al marco teórico de la presente propuesta, se considera conveniente iniciar con una conceptualización y caracterización del concepto de organización, esto partiendo del resultado del trabajo que han realizado investigadores y/o pensadores acerca del mundo organizacional en donde cada uno de ellos lo define y le atribuye ciertas características desde diversas perspectivas.

(Rodriguez, 2005) define a las organizaciones como sistemas sociales los cuales son “sistemas autopoieticos de decisiones”, esto quiere decir, que el sistema mediante su operación produce los elementos que lo conforman. En este orden de ideas, las organizaciones toman decisiones constantemente, y al mismo tiempo se van construyendo acorde a su realidad y las necesidades; en este orden de ideas, según (Rodriguez, 2005) las organizaciones funcionan en estrecha conexión con su ambiente y con las demandas que este pueda hacerle.

(Lucas, 1997) define que las organizaciones son creadas o conformadas por un grupo de personas que están en interacción mutua, duradera y específica que tiene como propósito conseguir un determinado objetivo dentro del campo de producción de bienes y servicios escasos.

(Koontz, 2007), indica que, el termino de organización se refiere a una estructura intencional formalizada de funciones y puestos.

Otro autor que se ha convertido en un clásico de la psicología organizacional es (Schein, 1982) quien dentro del concepto de organización propone una serie de ideas relacionadas a este concepto y explica el mismo mediante cuatro propiedades o características de toda organización.

- Esfuerzo coordinado para la ayuda mutua.
- Los logros de objetivos comunes, esto mediante la coordinación de actividades.
- La división del trabajo, que facilita el logro de los objetivos.
- La integración que asegura que todos estén en la búsqueda del logro de los mismos objetivos.

En consideración a lo anterior, sabemos que las organizaciones giran en torno de una cultura, en donde comúnmente se denomina cultura corporativa o cultura organizacional que las distingue, y que puede evaluarse como diferencial.

A continuación, se presentan significados de cultura con el fin de contar con un concepto más claro y amplio.

(Chiavenato, 2004) define que la cultura de una sociedad “Son los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que son aprendidos de las generaciones anteriores, también son aquellos que se han impuesto por los miembros actuales de la sociedad y que son transmitidos sucesivamente a las nuevas generaciones”.

(Lucas, 1997) por su parte define que la cultura se considera la característica básica de una sociedad y viene definida como el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad, esto quiere decir que, dentro de la cultura se debe tener en cuenta tres características, 1. Si se comparte socialmente, 2. Si se trasmite y 3. Si requiere aprendizaje.

En la Enciclopedia Internacional de las ciencias sociales (Sills, 1974) se define la cultura como la forma de comportamiento, bien se explícita o implícita adquirida y transmitida mediante símbolos que constituyen el patrimonio singularizado de los grupos humanos.

4.1 Cultura Organizacional

Con el ánimo de comprender mejor a las organizaciones y no precisamente en el contexto externo, si no el interno, conocer su esencia y las cuestiones que no son observables a simple vista, es necesario conocer el concepto de cultura organizacional, sobre este particular, se han escrito y debatido muchas ideas, algunas completamente antagónicas y otras particularmente coincidentes y por último algunas similares.

La cultura organizacional es un esquema interpretativo, históricamente desarrollado y socialmente mantenido, en donde los miembros del equipo lo utilizan para dar sentido y estructura de sus propias acciones y las de los otros según lo señala (Golden, 1992).

(Koontz, 2007) señala que la cultura de las organizaciones es el modelo general de la conducta, ideas y valores que comprometen a los integrantes; es decir que está asociada a lo que dicen las personas, lo que hacen y lo que piensan en un ambiente organizacional en donde todo está interrelacionado entre sí.

Cada organización tiene su propia cultura, distinta a las demás, esto quiere decir que cada una tiene una identidad como compañía; la cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales (Serna, 2003).

4.2 Modelos de Cultura Organizacional

A continuación, se presentan algunos modelos de cultura organizacional investigados en la literatura.

4.2.1 Modelo Cameron y Quinn “Diagnosing and Changing Organizational culture Based on the competing values framework”. (Cameron & Quinn 1999)

El Modelo Diagnosing and Changing Organizational culture Based on the competing values framework ha sido creado para que las organizaciones puedan tener un grado alto de congruencia con respecto a lo que piensan sus integrantes, los valores y suposiciones y la manera como procesan la información (Cameron & Quinn 1999).

El modelo expuesto por (Cameron & Quinn 1999) propone cuatro tipos de modelos de cultura:

- **Cultura Clan:** Esta cultura está asociada a ver la organización como un lugar amistoso para trabajar y en donde las personas comparten mucho entre sí, en general una familia “un Clan”. Partiendo de lo anterior, se deduce que, como toda familia, las organizaciones deben contar con personas que la dirigen (papás), en este orden de ideas, a nivel organizacional quienes son considerados o vistos con esa figura paternal son los líderes o quienes están como o cabezas principales de la organización quienes deben tener profunda llegada al interior de la organización. (Cameron & Quinn 1999)

- **Cultura Adhocracia:** También llamada cultura empresarial, la cual está asociada a representar el tipo de organizaciones que son altamente sensibles a los cambios acelerados y las turbulencias que caracterizan al mundo organizacional. En este tipo de culturas, generalmente los trabajadores logran percibir un dinamismo para trabajar que les permite un ambiente creativo y emprendedor; estos factores son de gran relevancia puesto que cada uno de los empleados sentirá que su aporte es valioso al sostenimiento de la misma y en donde serán participes en la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos, sin embargo, el plus adicional que pueda hacer la diferencia es la creatividad y toma de riesgos de los líderes y/o empleados en general. (Cameron & Quinn 1999).
- **Cultura Jerarquizada:** Este tipo de cultura la preocupación fundamental de la alta dirección está asociada a la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control, en donde la administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual se tengan recompensas al personal. Generalmente, lo trabajadores pueden percibir de este tipo de cultura, que la organización está estructurada y tiene claro los niveles de liderazgo, en donde, parte del éxito está asociado al interés de los líderes de la organización en ser buenos coordinadores y organizadores manteniendo cohesión, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante (Cameron & Quinn 1999).
- **Cultura Mercado:** Esta cultura está asociada u opera principalmente a través del manejo de las transacciones con otros mercados (Como grupos de interés) para generar ventajas competitivas. Este tipo de cultura está orientada a los resultados, en donde la mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho, que las personas sean competitivas y orientadas al resultado u objetivos; esta cultura busca un sostenimiento de la organización en donde se considera como factor relevante la reputación de esta (Cameron & Quinn 1999).

El modelo está compuesto por dos dimensiones, la primera dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan en la flexibilidad, la discreción y el dinamismo, de los criterios de estabilidad, orden y control y la segunda dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la orientación interna y la integración de los criterios de la orientación externa, la diferenciación y la rivalidad.

4.2.2 Modelo Denison “Denison Organizational culture Survey” (Bonavia Tomás, 2010)

Este Modelo de acuerdo con la adaptación generada al español por (Bonavia Tomás, 2010), se basa en identificar los rasgos culturales, los comportamientos administrativos e incluso las estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias fundamentales y de supuestos acerca de la organización y su entorno. Este modelo está estructurado bajo cuatro “dimensiones” o enfoques culturales principales que, a través de la investigación desarrollada por el Dr. Denison, tienen una correlación con medidas de eficiencia organizacional.

- **Adaptabilidad:** Esta dimensión está ligada a convertir las demandas del entorno del negocio en acción. Las organizaciones de acuerdo con su desarrollo cuentan con un sistema de normas y creencias las cuales respaldan la capacidad de la organización para recibir, interpretar y traducir señales de su entorno, en cambios internos de comportamiento que aumentan sus posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo. Esta dimensión cuenta con tres aspectos que generan gran impacto, el primero *es la capacidad de percibir y responder ante el ambiente externo*, este aspecto se asocia a las organizaciones que tiene mayor éxito y la razón es debido a la concentración que tienen con respecto a los clientes y competidores; el segundo *es la capacidad para responder ante los clientes internos* sin considerar su nivel, departamento o función y el tercero *es la capacidad para reestructurar y reinstitucionalizar un conjunto de comportamientos y procesos* que le permitan a la organización adaptarse. (Bonavia Tomás, 2010)

Los índices de la dimensión son crear cambio, es decir, crear formas adaptables que le permitan satisfacer las necesidades cambiantes; otro índice es generar enfoque en el cliente, esto quiere decir, identificar las necesidades futuras que le permita anticiparse, el último índice es el aprendizaje organizacional, este está asociado a que la organización pueda recibir, convertir e interpretar las señales o lecciones del entorno en oportunidades que le permitan estimular la innovación, el conocimiento y desarrollar capacidades (Bonavia Tomás, 2010).

- **Misión:** Esta dimensión define una dirección significativa a largo plazo para la organización. Una misión establece, un propósito y un significado definiendo un rol social y metas externas para la organización. La misión establece una dirección clara y metas que le sirven a la compañía para definir acciones adecuadas. Esta dimensión de acuerdo con lo expuesto por el autor Denison, la componen 3 índices, la *intención y dirección estratégica*, es la que transmite el propósito de la organización y aclara la manera en que cada uno puede contribuir a poner su marca, el segundo índice hace relación a *metas y objetivos*, la definición de las metas y objetivos generalmente están relacionadas con la misión, visión y estrategia y brinda la dirección clara del trabajo en la compañía. (Bonavia Tomás, 2010)
- **Coherencia:** Esta dimensión define que los valores y sistemas que son la base de una cultura fuerte, en donde la coherencia le ofrece a una compañía una fuente central de integración, coordinación y control, esto quiere decir que las organizaciones que lo identifican desarrollan una mentalidad y un conjunto de sistemas organizacionales que crean un sistema interno de gobernabilidad, el cual es basado en el apoyo consensual. La coherencia crea una cultura fuerte basada en un sistema de creencias, valores y símbolos que los miembros de una organización entienden; el poder de esta dimensión es particularmente evidencias cuando los miembros de la organización enfrentan situaciones poco comunes; la dimensión de coherencia cuenta con tres índices, el primero es la *coordinación e integración*, esta se asocia a las diferentes funciones y unidades de la organización que pueden funcionar para lograr metas comunes, el segundo es *acuerdo*, este quiere decir que la organización puede llegar a un acuerdo sobre temas esenciales, en donde se incluye el acuerdo subyacente y la capacidad para conciliar diferencias cuando ella se presenta, por último los *valores fundamentales*, este se aplica cuando los miembros de la

organización comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de expectativas. (Bonavia Tomás, 2010).

- **Participación:** Esta dimensión trata el desarrollo de la capacidad humana, propiedad y responsabilidad; esta dimensión se basa en sistemas de control informales, voluntarios e implícitos, y no en sistemas de control formales, explícitos y burocráticos; por tal razón esta dimensión se basa en tres índices; el primero es el *empoderamiento*, el cual está asociada al empoderamiento que pueden tener las personas dentro de una organización con respecto a la autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo, el segundo, es la *orientación del equipo*, valor que está asociado al trabajo en cooperación hacia metas comunes, de la cuales los empleados se sienten mutuamente responsables y el tercero es el *desarrollo de capacidad*, las organizaciones invierten en el desarrollo de las destrezas de los empleados para seguir siendo competitiva y poder satisfacer las necesidades continuas del negocio.

El modelo que está basado bajo las cuatro dimensiones mencionadas líneas arriba se ha desarrollado mediante la investigación del DR. Denison, el cual es medido por un cuestionario de 60 preguntas, en donde de acuerdo con cada dimensión se definen tres índices de practica administrativa.

4.3 Modelo de gestión del Cambio

La gestión del cambio es considera una estrategia organizacional se utiliza como apoyo para facilitar los procesos de cambio en las organizaciones, en donde se contribuye a administrar y preparar la transición del cambio, desde las personas hasta los equipos impactadas por dicho cambio, esto mediante la utilización sistemática de herramientas para apoyarlos, en adición para mitigar barreras y proveerles nuevos conocimientos y/o habilidades. Como lo señala (Boyett Josehp, 2000) “se trata de un campo interdisciplinario en el que confluyen la sociología, la psicología, la antropología, la economía y también la teoría de sistemas, la ingeniería institucional y el diseño cultural”.

4.3.1 Modelo John P. Kotter “8 pasos para un cambio efectivo” (Kotter, 1996)

El modelo de John p. Kotter (Kotter, 1996), profesor de la universidad de Harvard, quien se ha dedicado a investigar sobre cuales son la practicas de cambio en el mundo y como las empresas las han utilizado para llevar a cabo un cambio exitoso, en su libro de Liderando el cambio (“Leading Change”) publicado en 1995 explica los 8 pasos así:

- **Paso 1: Cree sentido de urgencia:** Para que ocurra el cambio, es importante que toda la organización realmente lo desee, es decir que desarrolle un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio; esto ayudará a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento. Para que el cambio sea exitoso, es necesario tener un diálogo honesto y convincente acerca de lo que está pasando en el mercado y con la competencia, esto con el fin de que la gente empieza a hablar acerca del cambio que se está proponiendo, así, la urgencia puede construirse y alimentarse a sí misma. Es importante que, durante este paso, se identifiquen las potenciales amenazas y desarrollar escenarios que puedan mostrar lo que podría suceder en el futuro, examinar las oportunidades también hace parte de este paso, en donde es importante que se identifiquen y se analice con el fin de saber cómo explotar dichas oportunidades.
- **Paso 2: Forme una poderosa coalición:** Este paso está relacionado a convencer a la gente de que el cambio es necesario, este convencimiento está asociado o tiene una implicación importante cuando se implementa un liderazgo fuerte y soporte visible por parte de gente clave dentro de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente, también es necesario liderarlo. Para liderar el cambio, se debe reunir una coalición o equipo de personas que sean influyentes cuyo poder proviene de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, estatus, experiencia e importancia política. Una vez formada, la “coalición” se necesita trabajar como equipo, en la continua construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.
- **Paso 3: Crear una visión para el cambio:** Este paso va asociado a que el personal y quienes lideran el cambio, empiecen a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas

grandes ideas y soluciones dando vueltas, por tal razón es necesario vincular esos conceptos con una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente, un ejemplo es una visión clara, esto puede hacer entender a todos del por qué se les está pidiendo que hagan algo. (Kotter, 1996)

- **Paso 4: Comunique la visión:** Este paso, se debe comunicar frecuentemente y con fuerza la visión del cambio e incluir al personal dentro de todo lo que haga. No se debe limitar a convocar a reuniones extraordinarias para comunicar la visión. Hay que hablar de la visión cada vez que se pueda y que el personal puedan entenderla, Usar diariamente la visión para tomar decisiones y resolver problemas. Cuando se la mantenga fresca en la mente de todos, ellos recordarán la visión y actuarán en respuesta a ella. (Kotter, 1996)
- **Paso 5: Elimine los obstáculos:** Si se siguen los cuatro pasos anteriores, se ha llegado a este punto en el proceso de cambio, esto quiere decir que se ha hablado de la visión y se ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. Es aquí donde se puede identificar con suerte, la gente querrá ocuparse del cambio y conseguir los beneficios que ha estado promoviendo. Hay que poner en marcha la estructura para el cambio y comprobar y/o monitorear constantemente las barreras que existan. La eliminación de los obstáculos puede potenciar a las personas que se necesita para ejecutar la visión y que puede ayudar a avanzar en el cambio. (Kotter, 1996)
- **Paso 6: Asegúrese triunfos a corto plazo:** Nada motiva más que el éxito, por tal razón es importante darle a la empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio, todo esto dentro de un breve período de tiempo, se deberá lograr resultados palpables por la gente. De otra manera, la gente crítica y negativa podría afectar el proceso del cambio, por tal razón es importante crear metas a corto plazo y no sólo un objetivo a largo plazo. Desear que cada pequeño logro sea posible, con poco margen para el fracaso. El equipo de trabajo que lidera el cambio puede que trabaje muy duro para llegar a los objetivos, pero, cada “victoria “de corto plazo puede ser muy motivador para todo el personal. (Kotter, 1996)

- **Paso 7: Construya sobre el cambio:** El autor de los 8 pasos, el profesor Kotter sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente y el cambio real sucede muy profundamente; las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo, por ello cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar. (Kotter, 1996)
- **Paso 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa:** Por último, para lograr que cualquier cambio se dé o pegue, éste debe formar parte del núcleo de la organización en donde la cultura corporativa a menudo determina qué hacer, por lo que los valores detrás de la visión deben mostrarse en el día a día. El éxito del cambio no se da sin haberse realizado esfuerzos continuos para garantizar el cambio y que se vean en todos los aspectos de la organización, esto ayudará a dar un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización. También es importante que los líderes de la empresa sigan apoyando el cambio y generando el aporte necesario, esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que vayan sumando. Si se pierde el apoyo de estas personas, se podría terminar donde se empezó.

4.3.2 Modelo de Lewin (Lewin, 1951)

El modelo de Lewin considera el cambio de comportamientos como el resultado de un conjunto de fuerzas dentro de Sistema, en donde los grupos de trabajo están en un estado de equilibrio que puede cambiar de comportamiento si se aumenta la presión para el cambio a la vez que se disminuyen los frenos; esto quiere decir que, el comportamiento y la manera de como percibe cada integrante del grupo el cambio puede afectar o beneficiar el mismo; la implicación del individuo en el cambio del grupo le puede llevar adoptar facilidad los nuevos comportamientos (Lewin, 1951).

Autor de la teoría de campo de fuerzas y teoría del cambio con el modelo DCC: DESCONGELAR – CAMBIAR- CONGELAR, explica que es un modelo de referencia para

describir el Cambio con gran sencillez y utilizando la metáfora del bloque de hielo, nos explica el proceso del cambio.

- **Descongelar:** Abrir la nevera para que se inicie el proceso, hay que descongelar las creencias y hábitos que el grupo o la organización ha utilizado hasta el momento, durante esta fase surgirán dudas generadoras de tensión y de ansiedad que son normales cuando se siente temor a cambiar la manera de cómo se vienen llevando las cosas; es importante que en esta fase se inicie con el proceso de sensibilización para que cada individuo reconozca la necesidad del cambio.
- **Cambiar:** Introducir la nueva forma de trabajar, para crear esa cultura, nuevas pautas, nuevos comportamientos, interiorizar nuevas pautas. Durante esta fase es donde el grupo u organización definen las pautas para mejorar, las reglas del juego y como fortalecerán la cultura de la organización; durante este proceso es importante generar ciclos de entrenamientos, capacitaciones, definir estrategias de trabajo y demás factores que permitan mejorar lo que se venía haciendo anteriormente y crear una nueva ruta.
- **Congelar.** De esa forma podemos transformar en regla general esta nueva forma de trabajar, solidificar esta nueva cultura, o forma de trabajar o sistema informático.

Un cambio que se percibe sin haber sido explicado produce inquietud y rumores dentro del grupo o la compañía. La información y la participación del personal hacia el cambio hacen que al final se acepten las evoluciones. Esta teoría se ha verificado, pero es, sin embargo, incompleta porque no toma en cuenta el objeto y la naturaleza del cambio (que puede generar resistencias inconscientes más profundas), ni tampoco el deseo de participación al cambio si no hay contrapartidas. Con el análisis que hace Lewin, define dos conjuntos de factores que apoyan el cambio los *impulsores* y los *represores*, en donde indica que si se determina la fuerza de cada uno de los factores se podrá obtener la probabilidad de cambio y se podrá conocer el nivel de éxito posible en ese cambio (Lewin, 1951).

La fórmula que aporta Kurt Lewin afirma que es necesario tener en cuenta el comportamiento humano en relación con la tensión producida por la percepción el individuo que tiene de sí mismo y del ambiente, del entorno en el que se sitúa, ese es su espacio vital. Como ya sabemos la conducta es lo que vemos, como se explica en la teoría del iceberg. La conducta ha de entenderse como una constelación de variables independientes que forman un campo dinámico. Además, nos aporta como promotor de la teoría Gestáltica (que no es lo mismo que la terapia Gestalt) la define como la teoría que nos explica cómo se configura la mente. Esta teoría nos explica que la información llega a través de ciertos elementos y canales, los sensoriales a través de la percepción o de la memoria, recuerdos. En la experiencia que tiene el individuo en su interacción con el medio ambiente configura un carácter primario sobre los elementos. La suma de dichos elementos nos permite conocer el funcionamiento de la mente.

4.3.3 Modelo de KPMG Consulting (KPMG, 2014)

El modelo parte de la siguiente pregunta: ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje? Para responder a esta pregunta KPMG establece un modelo cuya finalidad es la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del mismo.

Una de las Características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, no son independientes, sino que están conectados entre sí.

Los factores condicionantes del aprendizaje: Los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa han sido estructurados en los tres bloques siguientes, atendiendo a su naturaleza:

- Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles. El primer requisito para el éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.
- Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

Disponer de personas y equipos preparados es condición necesaria pero no suficiente para tener una organización capaz de generar y utilizar el conocimiento mejor que las demás. Para lograr que la organización aprenda es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos.

Los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje que el modelo considera son:

- La responsabilidad personal sobre el futuro (proactividad de las personas).
- La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales).
- La visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo).
- La capacidad de trabajo en equipo.
- Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
- La capacidad de aprender de la experiencia.
- El desarrollo de la creatividad.
- La generación de una memoria organizacional.
- Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.
- Mecanismos de captación de conocimiento exterior.
- Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

Si se consigue que las personas aprendan, pero no convierten ese conocimiento en activo útil para la organización, no se puede hablar de aprendizaje organizacional. La empresa inteligente practica la comunicación a través de diversos mecanismos, tales como reuniones, informes, programas de formación internos, visitas, programas de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinarios.

- Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

Pero no debemos olvidar que las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, entre otros.

Las características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje:

- Estructuras burocráticas
- Liderazgo autoritario y/o paternalista.
- Aislamiento del entorno.
- Autocomplacencia.
- Cultura de ocultación de errores.
- Búsqueda de homogeneidad.
- Orientación a corto plazo.
- Planificación rígida y continuista.
- Individualismo.

En definitiva, la forma de ser de la organización no es neutra y requiere cumplir una serie de condiciones para que las actitudes, comportamiento y procesos de aprendizaje descritos puedan desarrollarse.

El modelo considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación.

Los resultados del aprendizaje

Una vez analizados los factores que condicionan el aprendizaje, el modelo refleja los resultados que debería producir ese aprendizaje. La capacidad de la empresa para aprender se debe traducir en:

- La posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad).
- Una mejora en la calidad de sus resultados.
- La empresa se hace más consciente de su integración en sistemas más amplios y produce una implicación mayor con su entorno y desarrollo.
- El desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa. (KPMG, 2014)

4.3.4 Modelo ADKAR (Hiatt)

Este modelo de cambio organizacional ADKAR, hace hincapié en que el cambio organizacional exitoso sólo se produce cuando cada persona es capaz de hacer la transición con éxito. Tiene sentido entonces que este modelo, desarrollado por Jeff Hiatt (Hiatt), Director General de Gestión del Cambio Prosci quien se centra en 5 medidas y resultados necesarios para el cambio individual exitoso, y por lo tanto el cambio organizacional exitoso. Este modelo es planteado bajo dos dimensiones, la dimensión empresarial y la dimensión de las personas, en donde el cambio exitoso ocurre cuando las dos dimensiones del cambio se producen simultáneamente. Cada una de las dimensiones cuenta con elementos tipos.

La dimensión empresarial dentro de sus elementos principales resalta que la necesidad u oportunidad del negocio debe ser identificado, que se defina el alcance y los objetivos del proyecto, que se identifiquen los nuevos procesos y sistemas; por otro lado la dimensión de personas, asocia elementos tales como ayudar u orientar a los gerentes para que sean patrocinadores de los cambios con el fin de lograr una efectividad; esta dimensión cuenta con cinco objetivos que constituyen la

base del modelo. 1. La conciencia de la necesidad de cambio, 2. El deseo de participar y apoyar el cambio, 3. El conocimiento de cómo cambiar (y lo que el cambio se parece), 4. La Capacidad para implementar el cambio en el día a día y 5. Refuerzo para mantener el cambio en lugar.

5. MARCO INSTITUCIONAL

De acuerdo con el título del proyecto se tomó como referencia la empresa CONFIPETROL donde se obtuvo el aval de la presidencia para el desarrollo de la presente tesis.

CONFIPETROL es una compañía Multinacional que brinda soluciones en Servicios Integrales de Operación y Mantenimiento, con la aplicación de técnicas de Confiabilidad bajo estándares internacionales tales como Gestión de Activos pas 55 y técnicas predictivas de diagnóstico con tecnología, dirigido a los sectores: Gas, Minero, Petróleo, Petroquímico, Industriales.

5.1 Reseña histórica

CONFIPETROL se crea en el año 2005 de la mano de un selecto grupo de empresarios nacionales del sector de los hidrocarburos, los cuáles aunando esfuerzos y conocimientos se comprometieron con la estructuración y desarrollo de una organización nacional capaz de competir con los conglomerados internacionales que en el momento copaban el mercado, difícil tarea teniendo en cuenta el escepticismo existente alrededor de la industria nacional, sin embargo, ese mismo año y como fruto del conocimiento, empeño y confiabilidad de sus directivos CONFIPETROL obtiene su primer contrato para la prestación de servicios de mantenimiento integral en la Superintendencia de Operaciones del Rio propiedad de ECOPETROL S.A., la calidad del servicio prestado evidenciada por los indicadores de gestión obtenidos permitieron que este primer paso se convirtiera en la entrada de CONFIPETROL a otras Superintendencias de ECOPETROL a nivel nacional, a firmas internacionales de explotación de hidrocarburos como CEPESA de COLOMBIA y al sector del transporte de gas con la Transportadora de Gas Internacional - TGI. El rápido ascenso de CONFIPETROL en el mercado auguraba grandes expectativas, expectativas fundamentadas en una empresa ahora sólida, experimentada y especializada que más allá de prestar servicios de operación y mantenimiento consiguió introducir avances tecnológicos al país con la aplicación de modernas técnicas de confiabilidad y predictivas de diagnóstico que la enorgullecen como Organización por contribuir decididamente con la competitividad nacional.

En marzo del año 2016 CONFIPETROL adquirió la empresa conocida como SKANSKA del Perú, la cual era el referente nacional en la prestación de servicios de operación y mantenimiento, inicialmente en los reconocidos campos de hidrocarburos del lote X en el norte el país con la compañía Petrobras, y posteriormente en la selva, acompañando a la argentina PLUSPETROL. Plataforma, que le sirvió de base para incursionar en el sector energético con organizaciones como EDEGEL y en la operación y mantenimiento de infraestructura minera, primer renglón de la economía peruana, con empresas del renombre y prestigio de Antamina, Cerro Verde, Chinalco, Votorantim y Antapaccay, entre otras. Impulsando así, el proceso de internacionalización que años atrás se había iniciado en Perú y en Bolivia con Repsol, y dando cumplimiento a la visión del directorio de la compañía.

Hoy CONFIPETROL, se encuentra catalogada como una de las empresas más grandes en la prestación de servicios de operación y mantenimiento de América Latina, siendo reconocido su crecimiento como uno de los más acelerados de las empresas del sector; este crecimiento se fundamenta en un talento humano conformado por profesionales altamente calificados y certificados con capacidad de responder eficazmente al exigente sector; talento que crece y se capacita conforme aumentan las necesidades, actualmente jalonado por el auge de una producción segura y respetuosa con el medio ambiente, compromisos éticos y de calidad que CONFIPETROL cumple rigurosamente

El servicio de Operación y Mantenimiento que brinda CONFIPETROL está dirigido a empresas líderes del sector de Minería, Hidrocarburos, Energía e Industria mediante servicio tales como:

- Mantenimiento Integral de sus facilidades.
- Operación de equipos y sistemas.
- Overhaul y Mantenimientos Mayores.
- Calibración de equipos de medición.
- Mantenimiento predictivo y mantenimiento basado en la condición.
- Consultoría en confiabilidad y Gestión de Activos.

5.2 Direccionamiento estratégico

5.2.1 Objetivos organizacionales

Para CONFIPETROL los objetivos generales de la compañía están relacionados con la seguridad, salud en el trabajo, ambiente, calidad y responsabilidad social empresarial - RSE, así como lo objetivos específicos para cada proceso, están definidos y se da cumplimiento a su implementación, verificación y mejora mediante el ciclo PHVA.

- Mejorar el Margen EBITDA y la rentabilidad del negocio de forma sostenible con el cumplimiento de metas y objetivos de largo y corto plazo de los procesos de la organización y una buena gestión de Activos.
- Identificar, evaluar y controlar todos los factores de riesgos, aspectos ambientales, oportunidades operativas, administrativas, reputacionales, de Evaluación y Estructuración de proyectos, y financieros con potencial de generar daños o pérdidas sobre las personas, infraestructura, el ambiente, los Activos, las finanzas y la imagen de la organización.
- Encantar las partes interesadas superando sus expectativas y nivel de satisfacción dando cumplimiento a los compromisos pactados y dando trato a las Quejas y reclamos que surjan a tiempo.
- Nivelar y mejorar la competencia del talento humano de la organización, fortaleciendo su conocimiento y asimilando nuevas tecnologías a través de capacitación y entrenamiento.
- Mejorar continuamente los procesos del sistema integrado de gestión y de la Gestión de Activos.

5.2.2 Misión y Visión

5.2.2.1 Misión

Confipetrol satisface a nuestros Clientes, agregándoles valor a sus activos, aumentando su producción como aliado estratégico, solucionando y erradicando los problemas técnicos, , restableciendo y garantizando la integridad de sus equipos y sistemas a través de nuestros servicios de alto desempeño en Gestión de activos con la Operación y Mantenimiento integral, con la aplicación de técnicas modernas e innovadoras en Confiabilidad y predictivas de diagnóstico,

siendo socialmente responsable con el entorno y las generaciones futuras, cumpliendo con la legislación vigente aplicable, dirigido a los sectores de Hidrocarburos, Industrial, Minero y Energético, conformada por un equipo humano interdisciplinario de alto desempeño comprometido con la gestión de riesgos globales.

5.2.2.2 Visión

Confipetrol será reconocida a nivel nacional e internacional, como un banco de soluciones que agregará valor y aumentará la producción a sus clientes siendo líder, garantizándoles la integridad de sus equipos y sistemas a través de los servicios de alto desempeño e innovadores en Gestión de activos con la Operación y Mantenimiento integral, con la aplicación de técnicas modernas e innovadoras en Confiabilidad y predictivas de diagnóstico, sobresaldrá por ser la empresa preferida por el mercado y la deseada para trabajar por el talento humano de alto desempeño, distinguiéndonos por una ágil y efectiva capacidad de respuesta, por la generación de empatía, será la empresa de su confianza, aumentará la competitividad innovando y mejorando continuamente de manera sostenida; y será responsable con el entorno y las generaciones futuras.

5.2.3 Principio y Valores Corporativos

Para CONFIPETROL, los principios corporativos son reglas definidas por la compañía las cuales tienen propósitos y se definen como aspectos importantes que deben ser compartidas por todos los miembros de la misma, por otro parte los valores corporativos están asociados a elementos propios de la compañía y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas asociadas a los grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados.

Principios

- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva a todo nivel
- Cumplimiento de la ley
- No acosar ni discriminar a nadie

Valores

- Honestidad
- Justicia
- Responsabilidad
- Abnegación
- Respetto
- Transparencia

5.2.4 Procesos funcionales de CONFIPETROL

En la Tabla se presentan los diferentes procesos de CONFIPETROL organizados en las unidades funcionales más relevantes de la empresa, junto con los objetivos de cada uno y las diferentes actividades que cada uno lleva a cabo. Para el alcance de esta tesis se toman como estudio los procesos de administrativos de la sede principal de CONFIPETROL ubicada en Bogotá.

Tabla 1. Procesos CONFIPETROL

PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	ACTIVIDADES
GERENCIAL	Direccionar la estrategia y los Sistemas de Gestión para dar cumplimiento a la política, objetivos estratégicos e integrales de HSEQ	Generar los estudios de Macroentorno y/o su actualización, realizar revisión y/o actualización y/o creación de documentos del proceso, Generar la estrategia del Sistema de Integrado de Gestión, Generar los mecanismos de comunicación interna. Generar la revisión por la dirección, Generar los recursos necesarios para los Sistemas de Gestión, Realizar la medición de la satisfacción del cliente, Asesorar a los procesos para el trato y cierre de las PQR's, poyar en la estructuración y/o actualización del código de ética, La revisión y aprobación del Presupuesto de la Organización por procesos Presenciar los comités de Convivencia, Paritario y de

		<p>ética, Generar la gestión de riesgos y oportunidades.</p>
<p>OPERACIÓN & MANTENIMI ENTO</p>	<p>Prestar servicios de operación de equipos y/o sistemas y/o facilidades para producción y/o tratamiento y/o fiscalización de manera eficiente, sostenible y segura.</p>	<p>Realizar la ejecución de los requerimientos de las licitaciones y/o ATAS y/o adicionales, Realizar medición y análisis de indicadores de operación y mantenimiento, Generar el tratamiento de las No Conformidades reportadas de acuerdo a la prestación del servicio, Realizar visitas gerenciales en los contratos, Generar las solicitudes de personal y/o compras y/o mantenimiento y/o calibración de equipos, Generar el presupuesto de cada contrato y del área, Generar los procedimientos y parámetros operativos para la ejecución de las actividades, Asegurar el recibido y entrega de los equipos y/o sistemas a Mantenimiento, Generar las evaluaciones de desempeño de los contratos. Realizar la gestión de riesgos y/o oportunidades.</p>
<p>COMPRAS</p>	<p>El suministro de bienes y servicio de acuerdo con las especificaciones en calidad, tiempo y presupuesto.</p>	<p>Generar acuerdos de precios y negociaciones con proveedores, Realizar selección, inscripción y evaluación de proveedores, Realizar y evaluar matriz de compras críticas, Realizar comités de Compras, Realizar la gestión de riesgos y oportunidades, Realizar el tratamiento de No Conformidades, Realizar la medición y análisis de los indicadores, Generar el presupuesto del área, Realizar la revisión y/o actualización y/o creación de los documentos del proceso.</p>

<p>LOGISTICA</p>	<p>Asegurar el buen estado de los equipos e instalaciones para dar cumplimiento a la ejecución de los contratos y otras partes interesadas.</p>	<p>Realizar la activación en SAP de los nuevos activos, Programar y ejecutar las actividades de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de equipos, Instalaciones, entre otros, Realizar el aseguramiento de evidencias necesarias para soportar las reclamaciones, Generar la calibración de equipos de acuerdo a matriz definida, Generar aseguramiento de los requerimientos para la estructuración de licitaciones, Realizar visitas a campo Generar inventario de bodegas, Realizar el tratamiento de No Conformidades, Realizar la medición y análisis de los indicadores, Generar el presupuesto del área, Realizar la revisión y/o actualización y/o creación de los documentos, Generar la gestión del riesgo y/o oportunidades</p>
<p>FINANCIERO</p>	<p>Registrar y controlar la información contable y financiera de la organización la cual debe ser suministrada de forma clara, oportuna y con altos estándares de calidad, para la toma de decisiones por parte de la alta dirección de la organización y de las entidades gubernamentales que ejercen control fiscal o estadístico</p>	<p>Realizar la programación actividades de cierre contable, Realizar la entrega de Estados Financieros de mes y anules, Generar los Informes del proceso La revisión y/o actualización y/o creación de documentos del proceso, La divulgación y/o difusión de la documentación que soporta el direccionamiento estratégico, La gestión de riesgos y/u oportunidades. El análisis de los indicadores, El tratamiento de las no conformidades.</p>
<p>TALENTO HUMANO</p>	<p>Contratar el Talento Humano con la competencia requerida según las necesidades de la Compañía. Mantener el Talento Humano con las competencias y desempeño necesarios para la Compañía.</p>	<p>Asegurar el reclutamiento y selección del personal, Realizar la contratación del personal, Asegurar la gestión de planta de personal acorde a lo autorizado, Asegurar la desvinculación o retiro del personal, Generar apoyo a la ejecución de los requerimientos de las licitaciones, Realizar los ciclos de inducciones y reinducciones</p>

		<p>del personal, Establecer la estrategia de definición de los perfiles y las funciones para los cargos de la Compañía, Generar la metodología de evaluación de las competencias del personal, Generar la metodología de evaluación del desempeño del personal.</p> <p>Realizar actividades de capacitación y/o entrenamiento dirigidas al personal de la Compañía, Realizar el tratamiento de No Conformidades, Realizar la medición y análisis de los indicadores, Generar el presupuesto del área. Realizar la revisión y/o actualización y/o creación de los documentos, Generar la gestión del riesgo y/o oportunidades</p>
<p>HSEQ</p>	<p>Direccionar actividades de seguimiento, medición y análisis en los procesos del Sistema Integrado de Gestión bajo los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 fortaleciendo la cultura organizacional orientada al mejoramiento continuo y asegurando el sostenimiento del mismo</p> <p>Liderar en los procesos de la organización los aspectos relacionados con la Seguridad y Salud en el Trabajo y medio ambiente asegurando el cumplimiento de especificaciones, necesidades de los aspectos legales aplicables y los demás suscritos,.</p>	<p>Realizar la actualización de la documentación que soporta el direccionamiento estratégico, Realizar la publicación y/o divulgación y/o difusión de la documentación que soporta el direccionamiento estratégico, Ejecutar los ciclos de auditorías. Realizar la distribución de las no conformidades y salidas no conformas recibidas por procesos para asignar responsables para el trato y cierre de las mismas. Realizar el acompañamiento a los procesos para la creación, revisión, modificación o anulación de información documentada, Realizar y liderar las reuniones de análisis y seguimiento a la medición de indicadores del BSC, Realizar la Investigación de los incidentes y accidentes de trabajo, Realizar las acciones de los programas de Seguridad Salud del trabajo, capacitaciones, planes de emergencias y/o contingencias, Generar la estructuración de los programas de</p>

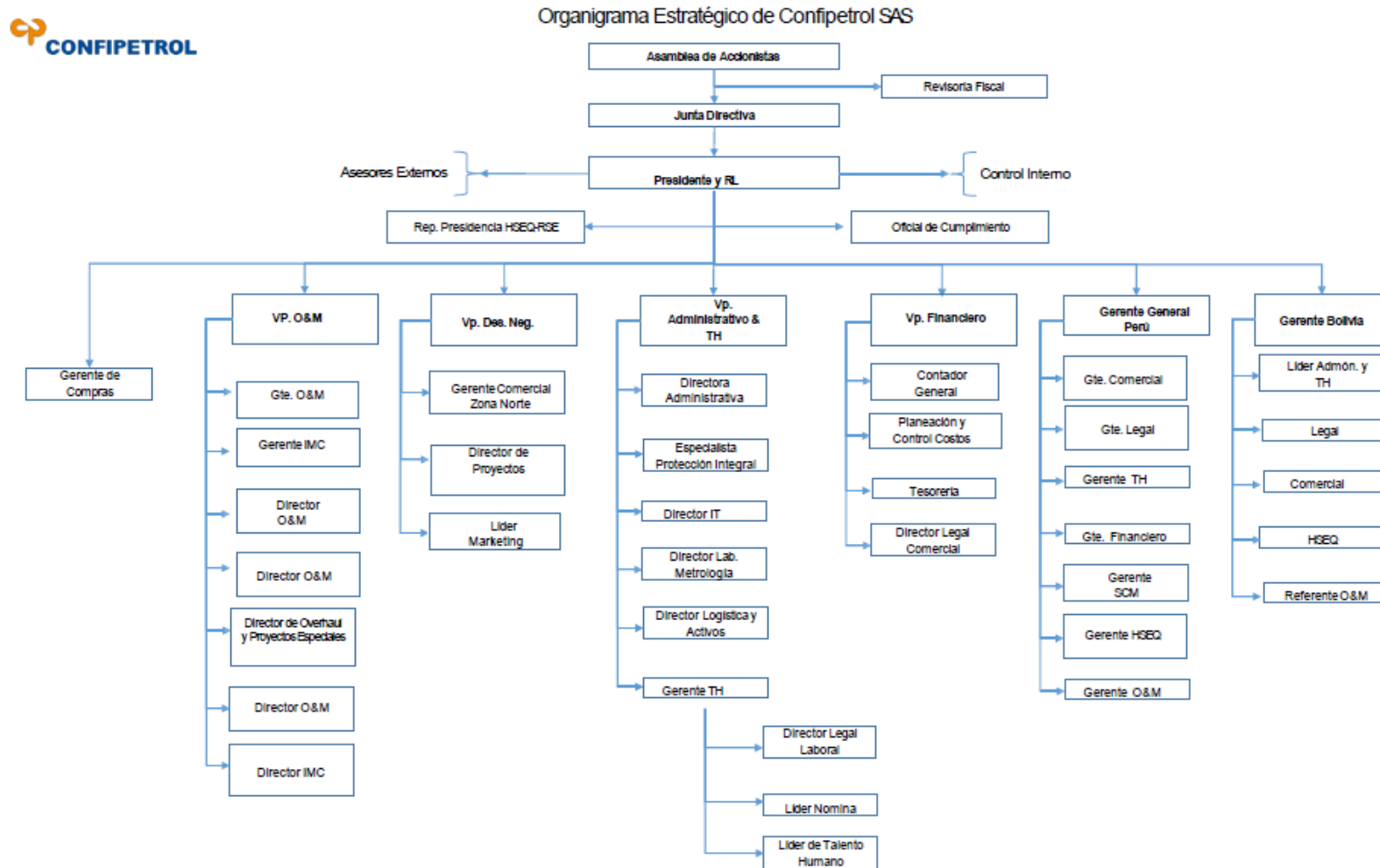
		<p>vigilancia epidemiológica, Asegurar las actividades de los monitores Higiénicos, Realizar la actualización y la divulgación de los requisitos legales, reglamentarios y otros suscritos vigentes y aplicables, Realizar la actualización de los requisitos contractuales.</p> <p>Realizar la identificación y Evaluación de los Aspectos e impactos así como los controles aplicables sobre las actividades, Realizar apoyo en la estructuración de licitaciones, El tratamiento de las no conformidades reportadas, Realizar visitas a los campos, Realizar el análisis y/o seguimiento de los programas Ambientales, planes de emergencias y/o Contingencia, Realizar el tratamiento de No Conformidades, Realizar la medición y análisis de los indicadores, Generar el presupuesto del área, Realizar la revisión y/o actualización y/o creación de los documentos, Generar la gestión del riesgo y/o oportunidades.</p>
<p>PROYECTOS</p>	<p>Ganar Negocios</p>	<p>Realizar las licitaciones, cotizaciones, ATAs entre otros. Generar las prórrogas de los contratos, Realizar la asignación de los responsables de la estructuración del proyecto, Identificar las necesidades que se requieren en aspectos legales, económicos, tributarios, sociales entre otros del país de interés en el que se va a licitar, Asegurar el seguimiento de entregables de los requisitos a cargo de los demás procesos para las ofertas, proyectos de mejora, Sondeos de mercado, ATA,s y cotizaciones, Asegurar los Recursos para las Visitas de obra y audiencias informativas, Realizar la elaboración del</p>

		<p>presupuesto anual de E&EP, Generar los Flujos de caja, Realizar el tratamiento de No Conformidades</p> <p>Realizar la medición y análisis de los indicadores</p> <p>Generar el presupuesto del área, Realizar la revisión y/o actualización y/o creación de los documentos</p> <p>Generar la gestión del riesgo y/o oportunidades.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia con base en información suministrada por CONFIPETROL.

5.2.5 Organigrama con la ubicación e interacción de todos los procesos

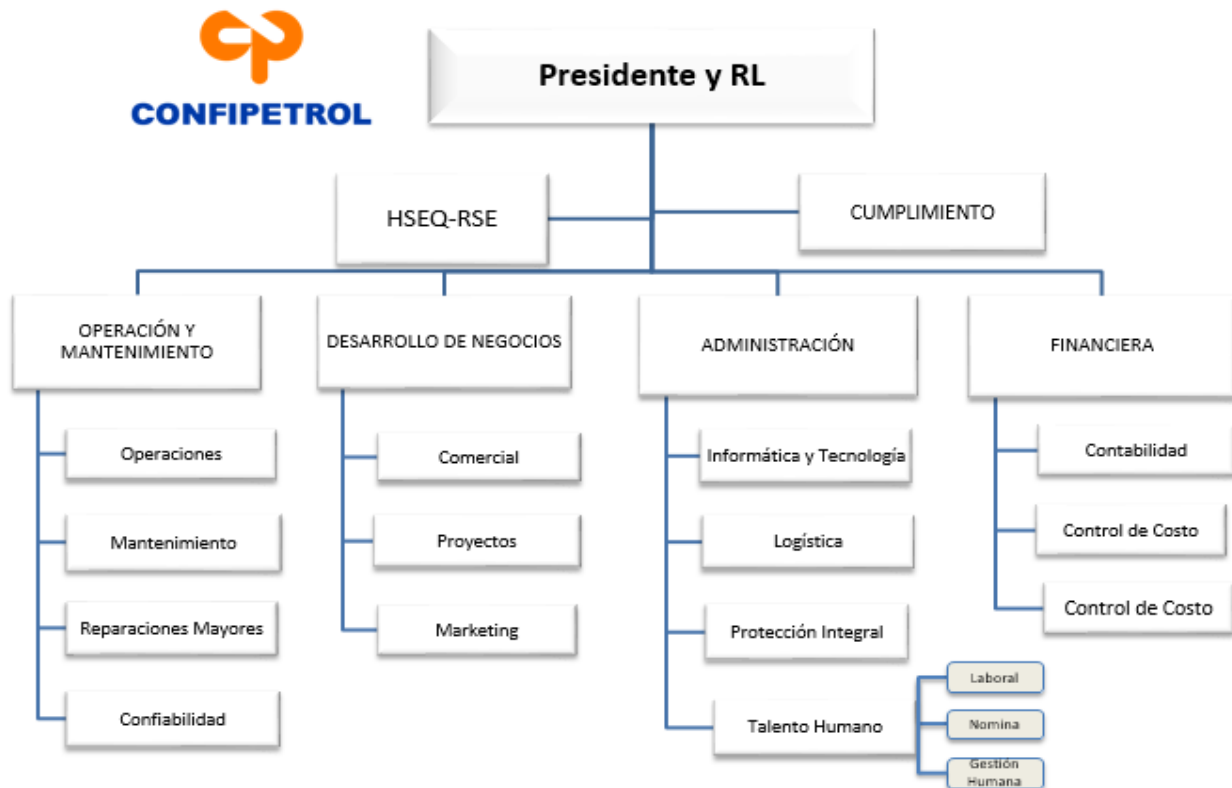
Figura 1. Organigrama estratégico de CONFIPETROL



Fuente: Elaboración Propia con base en información suministrada por CONFIPETROL.

CONFIPETROL cuenta con estructura organizacional Mixta en donde se combina la estructura vertical y horizontal, es definido de esta manera ya que la organización cuenta con varios procesos que están centralizados o direccionados bajo una solo Vicepresidencia, la interrelación de ellos se da bajo el mismo nivel y todos están direccionados bajo un solo VP.

Figura 2. Organigrama por procesos de CONFIPETROL



Fuente. Elaboración Propia con base en información suministrada por CONFIPETROL.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Tipo de investigación

Para el desarrollo del proyecto “propuesta de intervención para la gestión del cambio aplicable a los procesos administrativos de la empresa CONFIPETROL S.A.S” se sustentará bajo un estudio descriptivo, tomando como base lo expuesto por (Sampieri, Collado, & Batista, 2014) en donde especifica que el estudio descriptivo busca básicamente especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, de acuerdo a lo anterior, es tomado como referencia debido a que la investigación se basa en la realidad de los hechos y su característica, esto se determinará mediante la combinación dos tipos de enfoques, estos son los cualitativos y cuantitativos con el propósito de medir de manera asertiva variables tales como liderazgo, factores de cambio, resistencia al cambio.

El enfoque cuantitativo (encuesta) permitirá identificar la verdadera realidad que presenta CONFIPETROL a nivel administrativo sobre la gestión del cambio desde una perspectiva objetiva, esto será a través de la recolección de datos que se faciliten un análisis estadístico de las tendencias a trabajar con respecto a la gestión del cambio. La aplicación de esta encuesta será dirigida al personal de los procesos administrativos bajo previo aval de la presidencia de casa matriz Colombia, la finalidad de este tipo de estudio es poder identificar en realidad la percepción del personal frente a los factores de cultura organizacional y la gestión de los cambios organizacionales.

6.2 Población y muestra estadística

Según (Sampieri, Collado, & Batista, 2014) la población se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y la muestra es un subgrupo de la población.

Para el desarrollo de estudio de esta investigación se realizó un muestreo aleatorio simple para el análisis de la población objeto de estudio que correspondió a 120 trabajadores de los procesos

administrativos de CONFIPETROL ubicada en la ciudad de Bogotá; esta técnica de muestreo en la que todos los elementos que forman parte de la población de ser seleccionada en tiene solo 5 opciones de responder la encuesta: 5. Completamente de acuerdo, 4. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2. En desacuerdo y 1. Completamente en desacuerdo, técnica que se adapta a la metodología de Likert.

Para determinar que en el presente estudio se cumplieran los resultados se utilizó un nivel de confianza de 90% y un margen de error del 10% y la fórmula utilizada fue:

Figura 3. Formula técnica de muestreo

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Fuente. Tomado de (Sampieri, Collado, & Batista, 2014).

En donde:

N: Tamaño de la población

e: margen de error

Z: Observación

X: relativa a la media en unidades de desviación estándar

La aplicación de la formula arrojó que el tamaño de la muestra para la ejecución de las encuestas debía ser igual o superior a 44 encuestas validas; de acuerdo con la emergencia sanitaria que está viviendo el País, la presidencia de CONFIPETROL autorizó realizar estas encuestas en los procesos de Talento humano, compras, logística, HSEQ, Financiera, Informática & tecnología, administración y proyectos los cuales se encuentran enmarcados en el alcance y objetivos de este proyecto.

6.3 Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de los datos de este estudio se utilizó una encuesta que fue aplicada a la muestra definida y el propósito era identificar los elementos de la cultura organizacional acorde al modelo Denison (Bonavia Tomás, 2010) el cual reconoce los rasgos culturales, los comportamientos administrativos e incluso las estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias fundamentales y de supuestos acerca de la organización y su entorno. Es importante resaltar que la encuesta aplicada se ajustó en donde se tomaron 3 preguntas para dimensión de Implicación (1 para empoderamiento, 1 Trabajo en equipo, y Desarrollo de capacidades), 3 para Consistencia (1 Valores centrales, 1 acuerdo, 1 Coordinación e integración), 3 para misión (1 Dirección y propósito, 1 metas y objetivos, 1 Visión) y las 15 preguntas para la dimensión de adaptabilidad, esto debido a que se buscaba identificar la cultura organizacional de CONFIPETROL con énfasis los rasgos que se presentan frente a la gestión del cambio.

A continuación, se presenta la encuesta de acuerdo con el modelo de Denison y las preguntas 24 preguntas a evaluar.

Tabla 2. Encuesta definida

DIMENSIÓN	INDICE	PREGUNTA
IMPLICACIÓN/ PARTICIPACION	Empoderamiento	¿Cree usted que puede tener un impacto positivo en el grupo de trabajo?
	Trabajo en equipo	¿El trabajo que se realiza se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de CONFIPETROL?
	Desarrollo de Capacidades	¿En la compañía se mejoran constantemente las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo)?
CONSISTENCIA	Valores centrales	Los líderes y directores practican lo que predicán.
	Acuerdo	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.

	Coordinación e integración	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.
ADAPTABILIDAD	Orientación al cambio	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.
	Orientación al cambio	Respondemos bien a los cambios del entorno.
	Orientación al cambio	Se adoptan de manera continua nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
	Orientación al cambio	Los intentos de realizar cambios suelen ser bien aceptados.
	Orientación al cambio	Los diferentes grupos de CONFIPETROL cooperan a menudo para introducir cambios.
	Orientación al cliente	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.
	Orientación al cliente	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.
	Orientación al cliente	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.
	Orientación al cliente	Nuestras decisiones toman en cuenta los intereses de los clientes.
	Orientación al cliente	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.
	Aprendizaje organizativo	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.
	Aprendizaje organizativo	¿El tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados?
	Aprendizaje organizativo	No es usual que las ideas “se pierdan por el camino”
	Aprendizaje organizativo	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.

	Aprendizaje organizativo	Nos aseguramos de que un área sepa lo que está haciendo otra área de la empresa
MISIÓN	Dirección y propósitos estratégicos	EN CONFIPETROL se tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.
	Metas y objetivos	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.
	Visión	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.

Fuente. Elaboración Propia con base en información (Bonavia Tomás, 2010)

De acuerdo con el análisis de resultados generado posterior a la aplicación de la encuesta se elegirá un modelo que se adapte a la cultura organizacional de CONFIPETROL, será revisado y presentado dentro del plan de intervención propuesto y aterrizado acorde a la necesidad de la compañía.

6.3.1 Validación del instrumento de medición

El instrumento para diagnosticar la cultura organizacional basada en el modelo Denison, con mayor énfasis en la dimensión de adaptabilidad fue validado mediante el método de V de Aiken, en donde 5 jueces realizaron su validación, los jueces se conformaron así, 4 personas líderes asociadas a la compañía y el director de la presente tesis de grado. Al respecto, estos jueces realizaron valoraciones cuantitativa y cualitativa que indicaban sugerencias para la mejora, con respecto a las preguntas con calificación inferior a 0,75 en la validación de acuerdo con el método de la V de Aiken, estas debieron ajustarse debido a que se encontraba redactadas a la inversa. Lo que generó confusión en los jueces para su calificación. Ver **Anexo 1. Validación instrumento de medición.**

7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

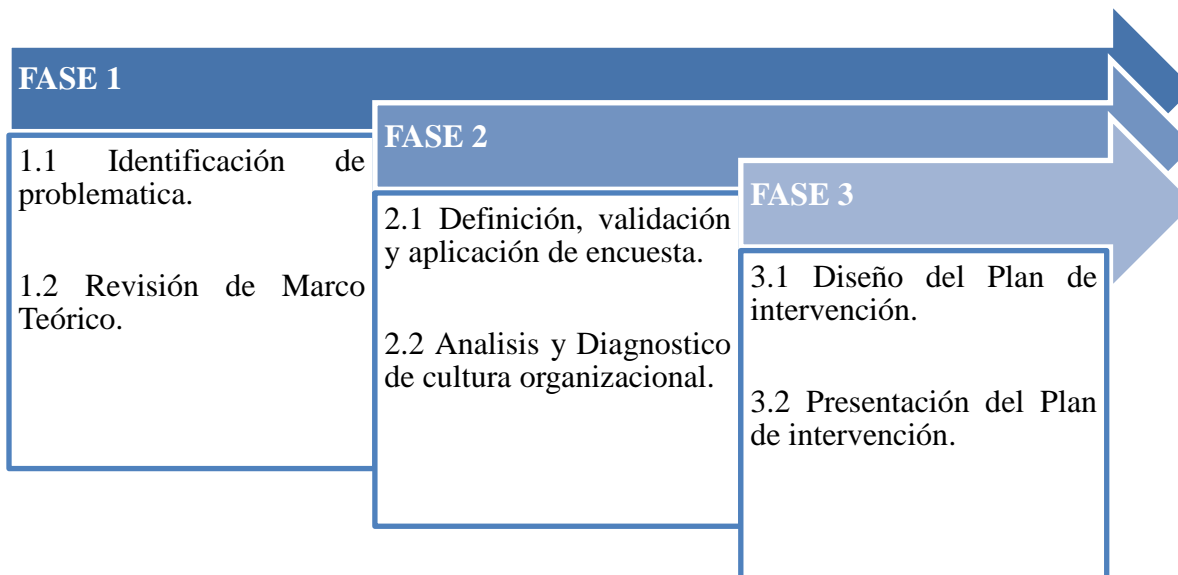
El diseño metodológico con el cual se llevará la investigación para el desarrollo de la tesis en la empresa CONFIPETROL será inicialmente un proceso de intervención y análisis mediante un diagnóstico organizacional a través de encuesta como un proceso analítico que permitirá obtener información de primera mano proporcionada por el personal definido como muestra; con respecto a los conocimientos sobre cultura organizacional, gestión del cambio, modelos existentes, factores claves para gestionar los cambios, entre otros aspectos establecidos en el diseño del diagnóstico.

CONFIPETROL es una compañía multinacional que, a nivel de Colombia según lo expresado por su presidente, ha crecido de manera significativa y que en medio de su crecimiento ha enfrentado grandes cambios desde la reestructuración de los procesos, la adquisición de nuevos contratos, la compra de nuevos equipos hasta la rotación del personal.

Partiendo de la revisión de la literatura establecido en el ítem de marco teórico y mediante el proceso de acercamiento que se dispone a realizar mediante encuesta aplicada a integrantes de los procesos, permitirá identificar los factores claves de la cultura organizacional y gestión del cambio que rodea a CONFIPETROL y determinar el modelo que se adapta a la compañía. El instrumento diseñado se basa en el modelo Denison, con mayor énfasis en la dimensión de adaptabilidad.

Posterior a la aplicación de la encuesta, se elaborará un análisis detallado en donde se presentará la cultura organizacional que rodea a la compañía y el modelo de gestión del cambio que se adapta a la cultura existente, posteriormente se presentará una propuesta que incluya un plan de acción que podrá ser aplicado si lo dispone CONFIPETROL de un modelo de gestión de cambio enmarcado sobre fases de propuesta de intervención.

Figura 4. Diseño de la investigación



Fuente: Elaboración propia

En la figura 4, se presenta de manera resumida las actividades que componen la presente investigación qué fase del desarrollo pertenecen; esto con el fin de llevar con éxito la generación de la propuesta del plan de intervención a presentar en CONFIPETROL.

7.1 Procesamiento estadístico de datos

El análisis de los datos recolectados permitirá desglosar una propuesta de intervención de gestión del cambio para la empresa CONFIPETROL que estará soportado en la revisión bibliográfica y el diagnóstico de la organización.

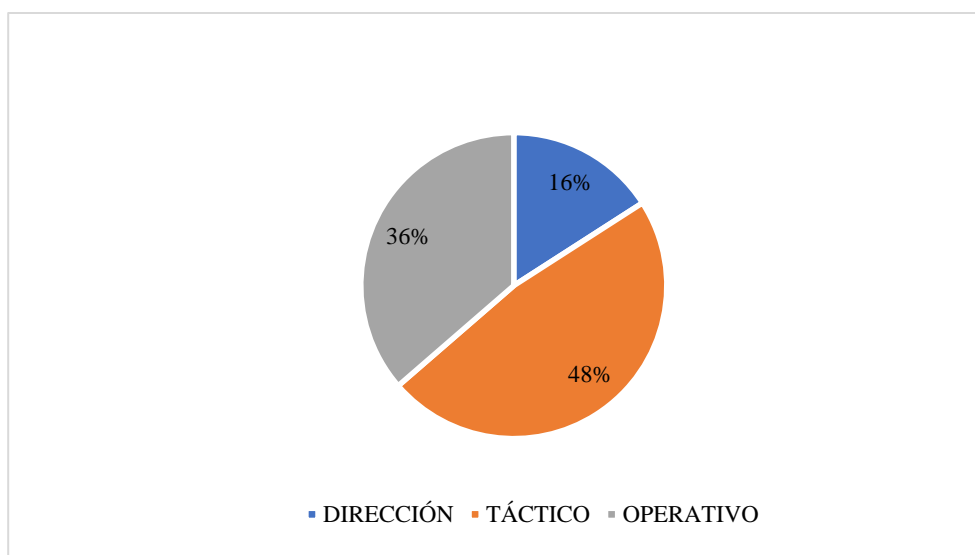
Es necesario analizar el diagnostico generado y poder identificar los aspectos relevantes de gestión del cambio en la cultura organizacional de esta compañía y generar una metodología que defina fases y actividades basándose en la metodología de gestión del cambio con base en los modelos existentes de acuerdo con las teorías mencionadas en el presente documento.

En conclusión, este apartado tiene como fin la analizar los datos de acuerdo con las encuestas aplicadas que permita generar el Plan de intervención.

7.2 Análisis de datos

7.2.1 Análisis perfil sociodemográfico de CONFIPETROL

Figura 5. Participación por niveles

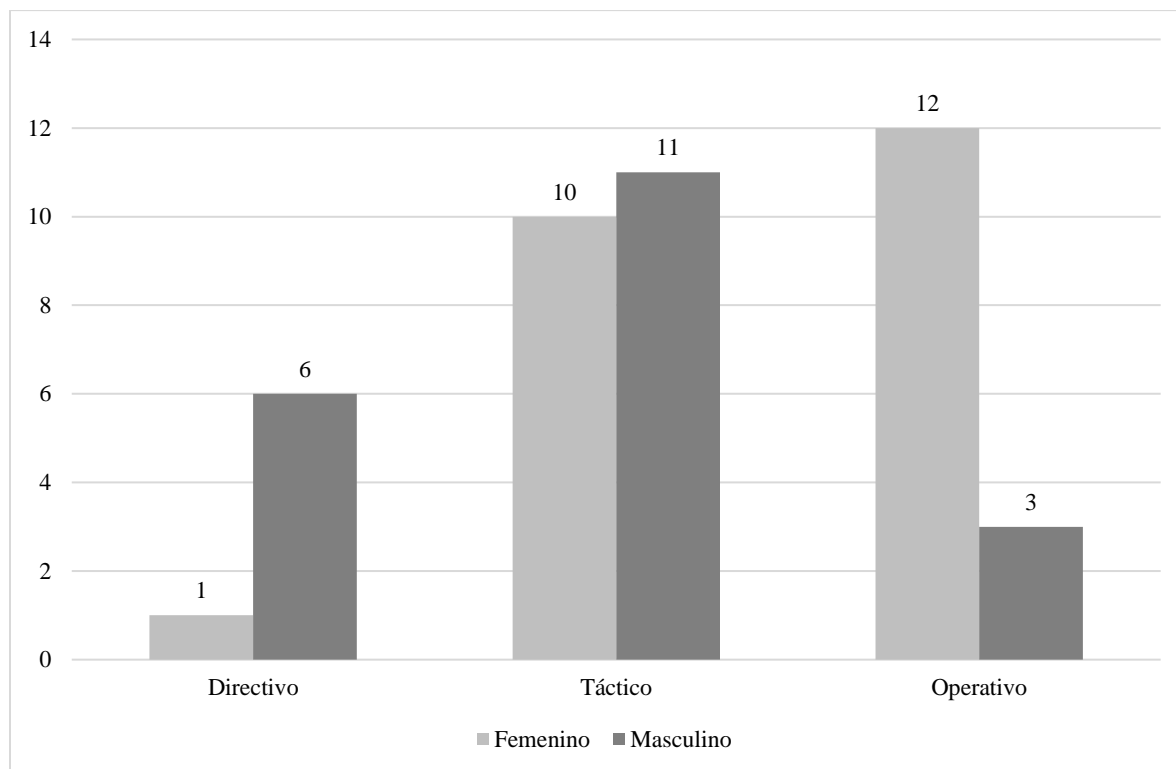


Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico anterior, se evidencia una participación del 48% sobre la muestra total, de personal del nivel táctico que con base a la información suministrada por CONFIPETROL corresponde a cargos tales como Líderes, Supervisores, Gestores, Profesionales, entre otros; es de aclarar que para la población objeto seleccionada (sede administrativa de Bogotá) se encuentra la mayor cantidad de personal que lidera y/o que tiene personal a cargo y direccionan los lineamientos estándar para los demás campos a nivel nacional, es decir quienes lideran los procesos de la casa Matriz; adicional se evidencio un 36% de participación de personal operativo, que corresponde a Técnicos, Soportes y/o Auxiliares quienes están a cargo del nivel táctico.

En cuanto a la participación por género figura 6, se evidenció que el género femenino tuvo un 55% de participación que corresponde a 24 mujeres frente a una participación del 45% del género masculino que corresponde a 20 hombres, estos resultados permiten deducir que existe un equilibrio entre las respuestas de los géneros puesto que los porcentajes de participación son parejos.

Figura 6. Participación genero vs niveles

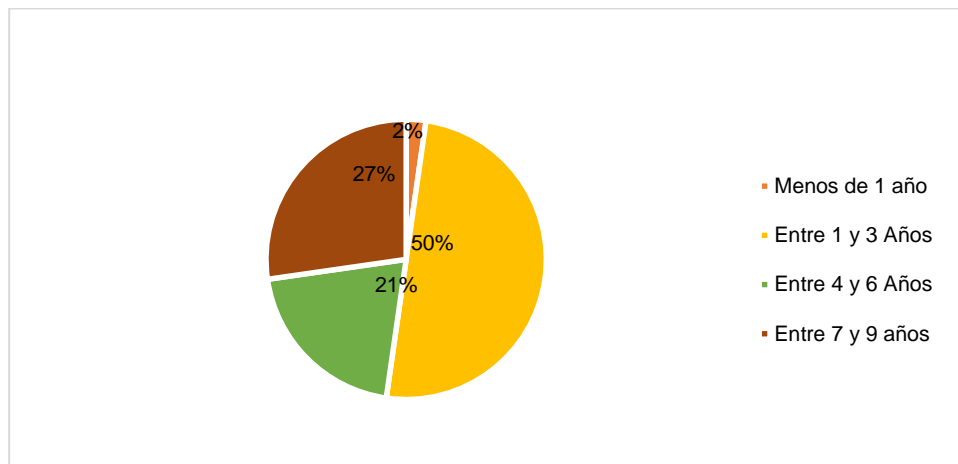


Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con la figura 6. Se logra evidenciar mayor participación del género Femenino en el nivel operativo y táctico de la presente encuesta, lo que equivale a un 96% de participación del género en los procesos de liderazgo y aseguramiento del cumplimiento de la gestión del sistema; por otro parte, el género Masculino abarca un 85% de la participación frente a los niveles directivos (30%) y táctico (55%) evidenciando que en CONFIPETROL el 86% de la línea gerencial está conformada por hombre acorde a la muestra seleccionada.

En la figura 7 participación por antigüedad, se logró evidenciar que existió mayor participación del personal con una antigüedad en el rango de 1 y 3 años, abracando el 50%, seguido del rango entre 7 y 9 años con un 21 %. Esta distribución muestra que la mayor concentración de respuestas está dada en la población según la muestra están dadas por el personal con menor antigüedad, es decir los nuevos talentos de CONFIPETROL.

Figura 7. Participación por antigüedad



Fuente. Elaboración propia

7.2.2 Análisis dimensiones modelo Denison desagregadas por índice

De acuerdo con lo establecido según (Bonavia Tomás, 2010), el modelo Denison cuenta con 4 dimensiones para evaluar la cultura organizacional y el cual a su vez cada dimensión está compuesta por índices tales como se muestran a continuación.

Tabla 3. Promedio por dimensión del Modelo Denison

DIMENSIÓN	INDICE	PROMEDIO INDICE	PROMEDIO DIMENSIÓN
IMPLICACIÓN/ PARTICIPACION	Empoderamiento	4,73	4,23
	Trabajo en equipo	3,98	
	Desarrollo de Capacidades	4,00	
CONSISTENCIA	Valores centrales	3,09	3,65
	Acuerdo	3,84	
	Coordinación e integración	4,02	
ADAPTABILIDAD	Orientación al cambio	3,52	3,63
	Orientación al cliente	3,55	
	Aprendizaje organizativo	3,84	
MISIÓN	Dirección y propósitos estratégicos	4,14	4,18

	Metas y objetivos	4,11	
	Visión	4,30	

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con la encuesta aplicada al personal de CONFIPETROL según la tabla 4, se obtuvieron los siguientes resultados por cada dimensión evaluada:

En una escala de 1 a 5 de las 4 dimensiones aplicadas se obtuvo calificación por encima de 4 en 2 de ellas, siendo Implicación y Misión y por debajo de 4 en Consistencia 3,65 y adaptabilidad 3,63, siendo la dimensión de ADAPTABILIDAD la que se aleja en mayor medida del modelo y comprobando en efecto que esta dimensión es la más crítica en CONFIPETROL tal como se sugirió en el planteamiento del problema.

Lo anterior indica que la organización se orienta más a la estabilidad que a la flexibilidad identificando debilidades en la dimensión de adaptabilidad, específicamente en la orientación/gestión del cambio.

Figura 8. Radar resultados generales Encuesta cultura Organizacional CONFIPETROL



Fuente. Elaboración propia

Es importante tener en cuenta que la media estándar para calificar los valores obtenidos en la encuesta es de 4, es decir que todo lo que se encuentre por debajo de este valor será considerado como foco de revisión y así mismos lo que se encuentre por encima de este valor será positivo. Observando los resultados generales figura 9, se puede concluir que los lados más achatados de la figura (Valores centrales 3.09, Orientación al cambio 3.52 y Orientación al cliente 3.55) representan los índices con calificación más baja lo cuáles serán los focos de oportunidad e intervención; sin embargo, también se tendrán en cuenta para el planteamiento de mejoras para los índices de Acuerdo 3.84, Aprendizaje Organizativo 3.84 y Trabajo en equipo 3.98.

En general los valores de la encuesta no son bajos, sin embargo, algunos se encuentran por debajo de la media estándar definida, a continuación, se muestra la tendencia de cada uno de los ítems de acuerdo con las preguntas generadas.

Tabla 4. Puntaje por pregunta

IMPLICACIÓN			CONSISTENCIA			MISIÓN		
Empoderamiento	1. ¿Cree usted que puede tener un impacto positivo en el grupo de trabajo?	4,73	Valores centrales	4. Los líderes y directores practican lo que predicán.	3,09	Dirección y propósitos estratégicos	22. En CONFIPETROL se tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	4,14
Trabajo en equipo	2. ¿El trabajo que se realiza se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de CONFIPETROL?	3,98	Acuerdo	5. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	3,84	Metas y objetivos	23. Continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	4,11
Desarrollo de Capacidades	3. ¿En la compañía se mejoran constantemente las capacidades del “banquillo”?	4,00	Coordinación e integración	6. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes	4,02	Visión	24. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	4,30

	(los futuros líderes en el grupo)?			niveles jerárquicos.				
ADAPTABILIDAD								
Orientación al cambio 3.52	7. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	3,9 8	Orientación al cliente 3.55	12. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	3,5 9	Aprendizaje organizativo 3.84	17. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	4,5 0
	8. Respondemos bien a los cambios del entorno	3,4 5		13. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	3,7 7		18. ¿El tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados ?	3,0 7
	9. Se adoptan de manera continua nuevas y mejores formas de hacer las cosas	3,9 5		14. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	3,4 3		19. No es usual que las ideas "se pierdan por el camino"	3,8 9
	10. Los intentos de realizar cambios suelen ser bien aceptados.	3,0 2		15. Nuestras decisiones toman en cuenta los intereses de los clientes	3,7 3		20. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	4,3 9
	11. Los diferentes grupos de CONFIPETROL cooperan a menudo para introducir cambios	3,1 8		16. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.	3,2 3		21. Nos aseguramos de que un área sepa lo que está haciendo otra área de la empresa	3,3 4

Fuente. Elaboración propia

7.2.2.1 Índices con puntajes más bajos

Valores Centrales 3.09

De acuerdo con el instrumento de interpretación de Denison se deduce que este puntaje es bajo 3.09 en la dimensión Consistencia con relación a los resultados generales de todas las preguntas; en donde se tomó la pregunta *los líderes y directores practican lo que predicán*; los valores de una organización representan uno de los pilares más importantes de una compañía y genera una identidad, los cuales se pueden percibir, sin embargo, no son directamente observables. Estos se refieren a las normas de comportamientos que permiten a los miembros de una organización tomar decisiones consistentes y comportarse de acuerdo con ellas; el 34 % del personal encuestado refiere que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y 30 % en desacuerdo frente a la manera cómo actúan los líderes con relación a lo que predicán; este 64% lo componen principalmente las respuestas dadas por los niveles Operativo que abarca a líderes, gestores, profesionales y el nivel táctico que lo conforman soportes, técnicos y auxiliares de acuerdo a la encuesta aplicada en CONFIPETROL. Este es el reflejo de una situación en donde no existe mayor coherencia entre lo que se dice vs lo que se hace; sin embargo, existe una proporción de un 34% de personal que si está de acuerdo y es la sumatoria de participación de todos los niveles. El nivel directivo que participo en la encuesta fue de 7 personas quienes están y completamente de acuerdo que los líderes practican lo que predicán y abarca el 2%.

Orientación al Cambio 3.52

Esta dimensión hace referencia a la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios presentados en el entorno, es decir, ir un paso adelante frente a los cambios constantes y volátiles del entorno. Para el caso de CONFIPETROL este índice tuvo un puntaje del 3.56 el cual indica que existen oportunidades de mejora y principalmente frente a los intentos de realizar cambios ya que no son bien aceptados por los colaboradores y seguidamente el poder trabajar en fortalecer en los grupos de trabajo el poder cooperar de manera constante para introducir nuevos campos; de manera general, se logra evidenciar que pese a la resistencia de los cambios y la cooperación, el personal percibe que en la compañía se tienen formas flexibles y fáciles para cambiar al igual que adoptan de manera continua nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Orientación al cliente 3.55

Este índice que hace parte de la dimensión de adaptabilidad y tiene como objetivo evaluar la capacidad que tiene la organización para conocer sus clientes y anticiparse frente a sus necesidades futuras y refleja el grado en el cual la organización esta guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes; de acuerdo con la encuesta aplicada a la muestra en CONFIPETROL se identificó principalmente que el personal no percibe que la empresa fomente en ellos el contacto directo con los clientes, adicionalmente el no identificar que todos los integrantes de la compañía tengan comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno siendo para CONFIPETROL un factor de relevancia ya que en la sede administrativa de Bogotá en donde se recepciona más del 70% de las necesidades de los grupos de interés de acuerdo a lo expresado por funcionario de CONFIPETROL.

Con respecto a la Dimensión de Adaptabilidad la cual para la aplicación de la tesis, fue en la que mayor énfasis se realizó debido a que se buscaba identificar la cultura organizacional que rodea a CONFIPETROL y principalmente los rasgos que se presentan frente a la gestión del cambio; se puede concluir de manera general que para esta Dimensión CONFIPETROL presenta un grado de complicación frente al afrontar los cambios y adaptarse de manera fácil a los mismos, en donde se puedan identificar y gestionar de manera planificada cualquier cambio que se presente en la organización, asegurando el propósito, consecuencias potenciales, integridad del Sistema Integrado de Gestión, disponibilidad de recursos y asignación de responsabilidades y autoridades.

7.2.2.2 Índices con puntajes más altos

Como se evidenció a lo largo de la investigación los índices con mayor puntaje son empoderamiento, Coordinación e integración, dirección y propósito, metas y objetivos y visión.

El índice de empoderamiento que obtuvo la mayor calificación 4.73 es el que permite percibir el compromiso que existe por parte de los trabajadores e implicación en mayor o menor medida, esto entendiendo que todo lo que pueda suceder generara un impacto positivo.

En cuanto al índice de dirección y propósito 4.14 se puede concluir que los miembros de CONFIPETROL conocen la misión y el direccionamiento estratégico y el aporte que de alguna u otra manera cada uno de ellos genera para el cumplimiento de estos.

Seguidamente el índice de coordinación e integración 4.02 permite concluir que la población trabajadora de CONFIPETROL puede desarrollar sus funciones de manera conjunta para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Posteriormente, el índice de metas y objetivos 4.11 permite deducir que el personal identifica que la organización facilita a cada empleado una dirección precisa de su trabajo.

Finalmente, el índice que Visión 4.30 permite identificar que la organización tiene una visión compartida de un estado esperado o a futuro, en donde incorpora los valores fundamentales partiendo del ser que integra la compañía.

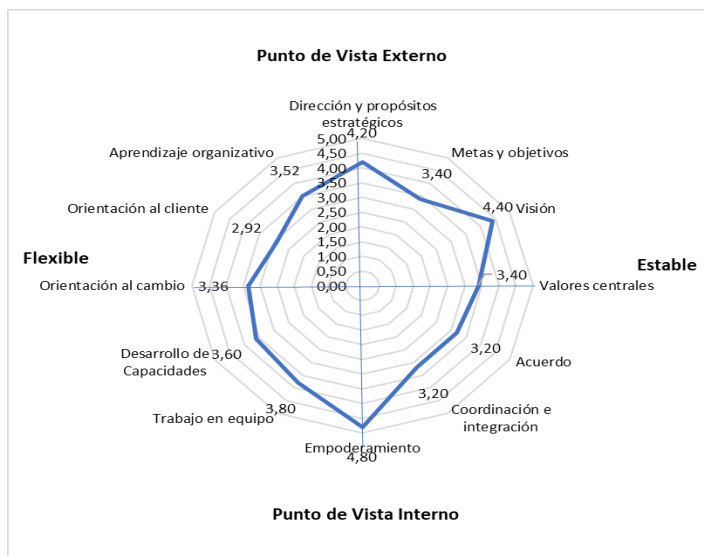
7.2.3 Análisis dimensiones modelo Denison desagregadas por procesos

Para el desarrollo de la presente tesis y de acuerdo con la muestra aplicada se evidenció participación de los procesos administrativos de Compras, Talento Humano, Proyectos, HSEQ, Financiera, Logística, Informática y Tecnología y Administración; a continuación, se presentan los resultados por cada uno de los procesos.

Compras

El proceso de Compras en CONFIPETROL es el encargado del suministro de bienes y servicio de acuerdo con las especificaciones en calidad, tiempo y presupuesto para cada uno de los contratos a nivel nacional. De acuerdo con la muestra generada el proceso está conformado por 5 integrantes en donde se cuenta con 1 Gerente de Compras y 4 profesionales de compras o comúnmente llamados en la compañía compradores de contratos los cuales todos son género Masculino. A continuación, se presenta los resultados de la cultura organizacional para el proceso de Compras.

Figura 9. Cultura Organizacional Proceso de Compras



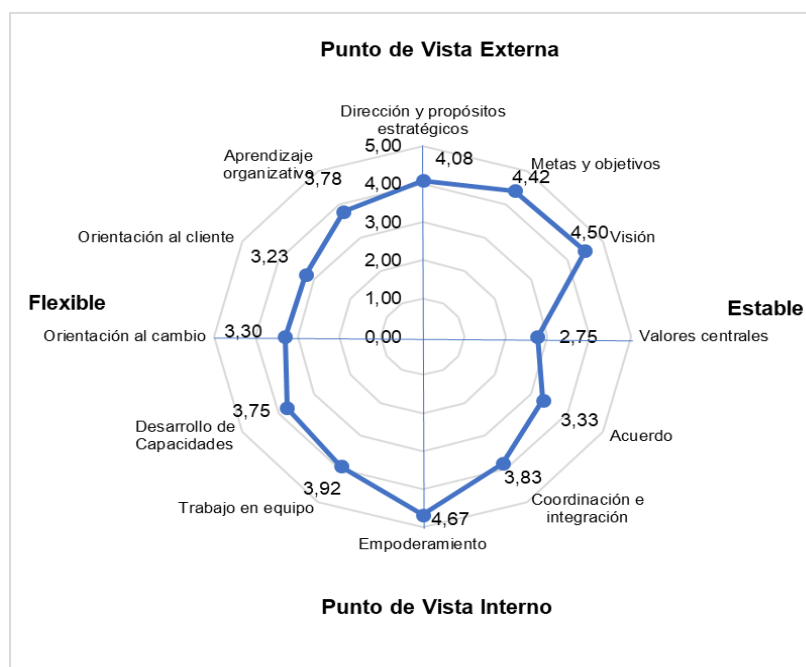
Fuente. Elaboración Propia

Para el proceso de compras se encontraron 2 dimensiones con niveles superiores a 4 que corresponden a *Implicación 4.07* y *Misión 4.00* y dos por debajo de 4 que corresponde a *Consistencia 3.27* y *Adaptabilidad 3.27* que en esencia es el mismo resultado global de la empresa, pero con puntajes más bajos en consistencia y adaptabilidad; con base en la figura 9 se identifican puntas achatadas que corresponden a índices tales como *Orientación al Cliente* con un puntaje bajo 2.92, *Coordinación e integración 3.20*, *Acuerdo 3.20*, *Orientación al cambio 3.36*, *valores centrales 3.40*, *Metas y objetivos 3.40*, *Aprendizaje Organizativo 3.52*; de manera general se logra evidenciar que en de los 12 índices aplicados solo 3 de ellos están sobre 4 siendo este valor el promedio definido. El proceso de Compras es del proceso Corporativo que tiene mayor contacto con los Cliente, esto debido a que son los encargados de atraer nuevos clientes y definir acuerdo comerciales para las compras y suministros de las operaciones de CONFIPETROL a nivel Nacional, se destaca que los colaboradores perciben que necesitan mayor atención frente *Orientación al Cliente* en donde se puedan comprender las necesidades de los mismos y poder satisfacerlas dentro de los tiempos definidos logrando exceder las expectativas esperadas, adicional lograr identificar y trabajar sobre puntos de vistas frente a negociaciones sobre acuerdos que desean emprender; estos factores son de vital importancia dentro del rol del proceso.

Talento Humano

El proceso de Talento Humano en CONFIPETROL es el encargado de contratar el Talento con la competencia requerida según las necesidades y poder mantenerlo con las competencias y el desempeño necesarios para la Compañía; de acuerdo con la figura 10, se observa de manera marcada que el índice de *Valores centrales* tiene una puntuación muy baja de 2,75 logrando deducir que el personal tiene una opinión desfavorable, es decir, la mayoría de los colaboradores no se sienten identificados con la empresa ni tienen en claro las expectativas con respecto a la misma. Es de aclarar que el 67% del personal del proceso que participo en la encuesta corresponde a talento nuevos en la compañía, ya que se encuentra dentro del rango de 1 y 3 años laborando dentro de CONFIPETROL.

Figura 10. Cultura Organizacional Proceso de Talento Humano



Fuente. Elaboración propia

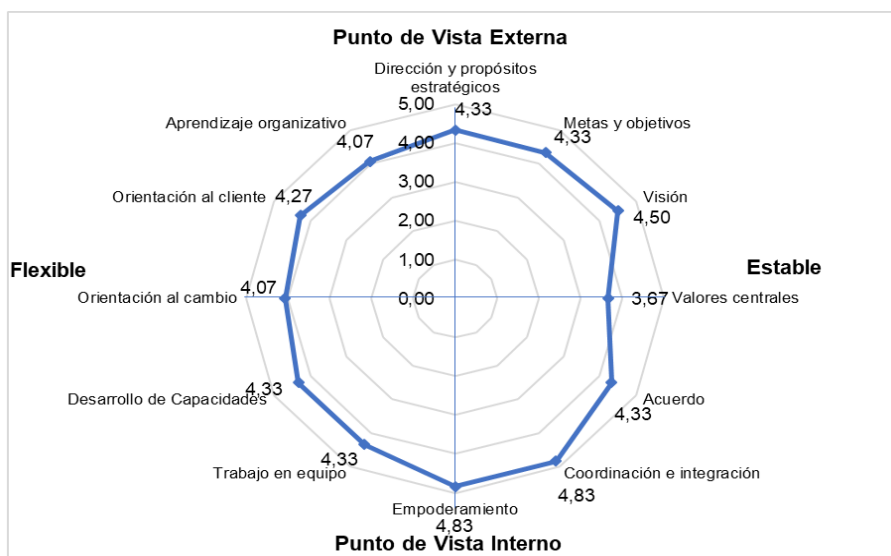
Adicional se evidencian los índices de *Orientación al cliente* 3.23, *Orientación al Cambio* 3.30 y *Acuerdo* 3.33 en la figura 10 que presentan valores bajos frente a la cultura organizacional analizada para el proceso de Talento humano. Las dimensiones con valores sobre 4 son *Implicación* 4.11 y *Misión* 4.33 y las que están por debajo de 4 son *Consistencia* 3.31 y

adaptabilidad 3.44, es decir, en línea con el resultado global de la empresa, pero con puntajes más bajos en las dimensiones de consistencia y adaptabilidad.

Proyectos

El proceso de proyectos en CONFIPETROL es el encargado de licitar nuevos negocios en donde se generan presentaciones de ofertas técnicas, económicas y de operaciones para ampliar los campos de operación de la compañía. De acuerdo con la encuesta de cultura organizacional aplicada en este proceso se lograron obtener resultados positivos en todas las dimensiones, esto es debido a que todas superaron el nivel promedio que es 4 en donde *Adaptabilidad* obtuvo un puntaje de 4.13, *Consistencia* 4.28, *Misión* 4.39 e *Implicación* 4.50; estos resultados permiten deducir que para este proceso existe un nivel alto de equilibrio en la cultura organizacional de acuerdo con el modelo Denison; sin embargo, de acuerdo a la gráfica 11 se evidencia una punta achatada que corresponde al índice de valores centrales 3.67 en donde el personal refleja que no se sienten conformes con respecto a la manera de cómo se toman las decisiones y como es el comportamiento frente a las decisiones tomadas opinión que es generalizado en toda la empresa, según esta investigación.

Figura 11. Cultura Organizacional Proceso de Proyectos

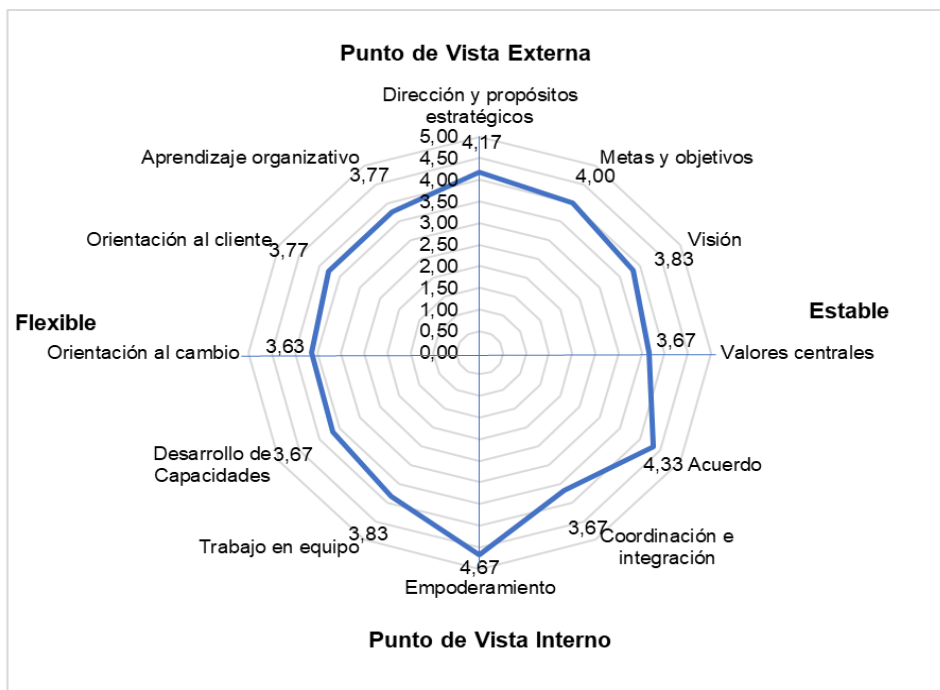


Fuente. Elaboración propia

HSEQ

El proceso HSEQ es el encargado direccionar las actividades de fortalecimiento, seguimiento, medición y análisis en los procesos del Sistema Integrado de Gestión bajo los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, OHSAS 18001:2007 e OHSAS 18001:2007 fortaleciendo la cultura organizacional orientada al mejoramiento continuo y asegurando el sostenimiento de este.

Figura 12. Cultura Organizacional Proceso de HSEQ



Fuente. Elaboración propia

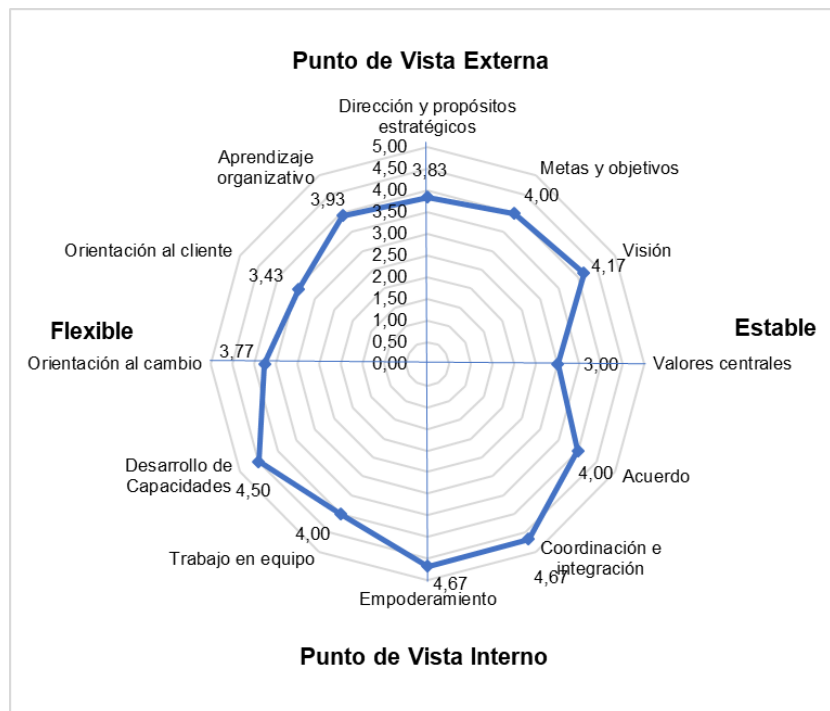
Con base a la figura 12. Se identifica que de los 12 índices aplicados 8 de ellos tienen puntuación por debajo de 4, sin embargo, no son puntajes lejanos del promedio; de manera general para este proceso se identifican índices con, *Valores centrales 3.67 y coordinación e integración 3.67* que representan mayor lejanía del promedio, lo que refleja que los colaboradores se encuentran en desacuerdo con respecto a la manera de cómo se actúa frente a las decisiones, que los cambios no son interpretados de manera adecuada conforme al entorno que permita anticipar acciones futuras y finalmente el personal de este proceso considera que no existe una clara

alineación de los objetivos entre los diferentes niveles de la compañía que permita trabajar conjuntamente para alcanzar los objetivos.

Financiera

El proceso financiero es el encargado de registrar y controlar la información contable y financiera de la organización la cual debe ser suministrada de forma clara, oportuna y con altos estándares de calidad, para la toma de decisiones por parte de la alta dirección. De acuerdo a la encuesta Denison aplicada al proceso de Financiero se logró evidenciar una participación de 5 mujeres y 1 hombre de los cuales el 67% son colaboradores que llevan entre 7 y 9 años en la compañía; en la figura 13, se evidencia una punta achatada la cual es para valores centrales 3.00 como el valor más lejano del promedio de evaluación de la encuesta; este valor asociado a las respuestas del personal con mayor tiempo en la compañía, es el reflejo de la insatisfacción que tienen los miembros de este proceso frente a la manera cómo actúan los líderes y directores con relación a lo que predicán.

Figura 13. Cultura Organizacional Proceso Financiera

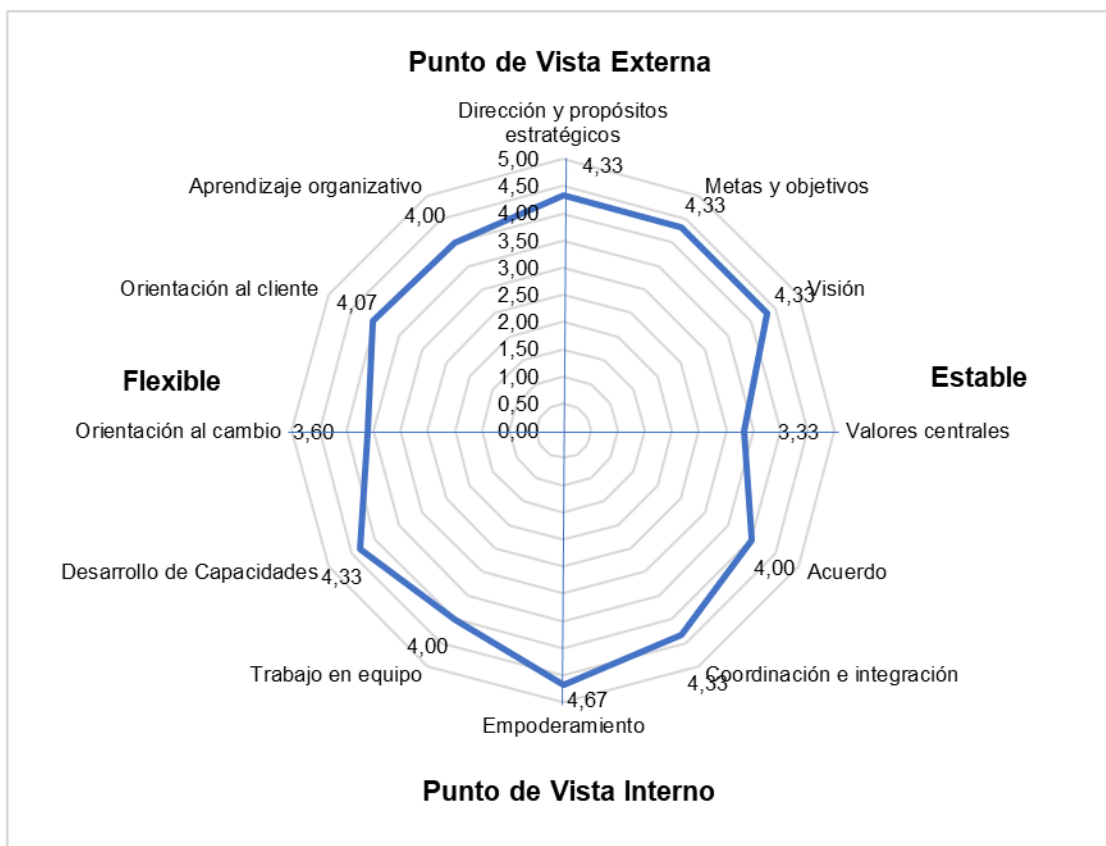


Fuente. Elaboración propia

Logística

Este proceso se encarga de asegurar el buen estado de los equipos e instalaciones para dar cumplimiento a la ejecución de los contratos y otras partes interesadas; la participación en la ejecución de la encuesta para este proceso fue de 2 hombres y 1 mujer quienes llevan menos de 4 años en la compañía; con base en la figura 14, la cultura organizacional para el proceso de Logística se encuentra achatado en dos extremos *Valores centrales 3.33* y *Orientación al cambio 3.60* en donde se encuentra factores desfavorables del personal frente a la manera cómo actúan los líderes y como se manejan los cambios al interior de la Compañía.

Figura 14. Cultura Organizacional Proceso Logística

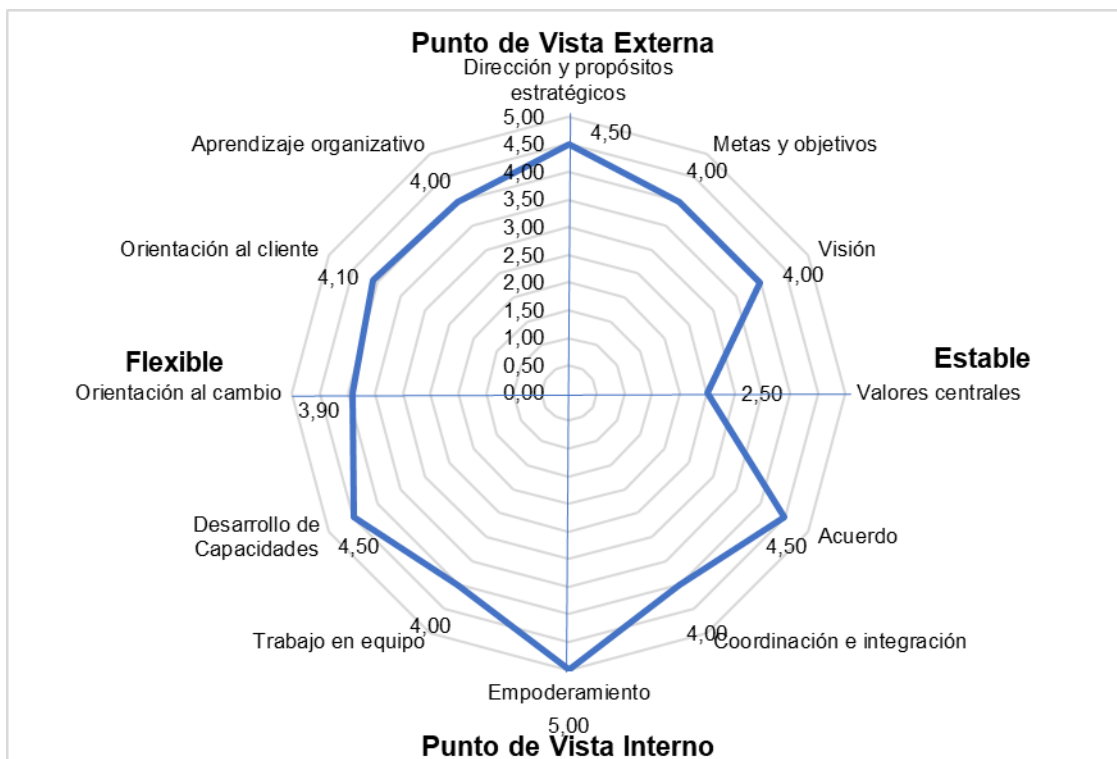


Fuente. Elaboración propia

Informática y Tecnología

El proceso de Informática y tecnología es el encargado de asegurar el adecuado seguimiento de los activos asociados a software y hardware de la compañía; de acuerdo con la encuesta Denison aplicada a este proceso se evidencia un desempeño positivo de la cultura organizacional en donde se obtuvieron en 3 dimensiones con puntajes mayores o iguales a 4, en donde *Adaptabilidad* obtuvo 4.00, *Misión* 4.17 e *Implicación* 4.50 y por debajo de 4 se ubica la dimensión *Consistencia* con un puntaje de 3.67; con base en la figura 16 se puede evidenciar un achatamiento marcado en el índice de Valores centrales con un puntaje de 2.50 en donde el personal se encuentra en desacuerdo frente a la manera de cómo lo líderes actúan versus lo que dicen.

Figura 15. Cultura Organizacional Proceso Informática y Logística



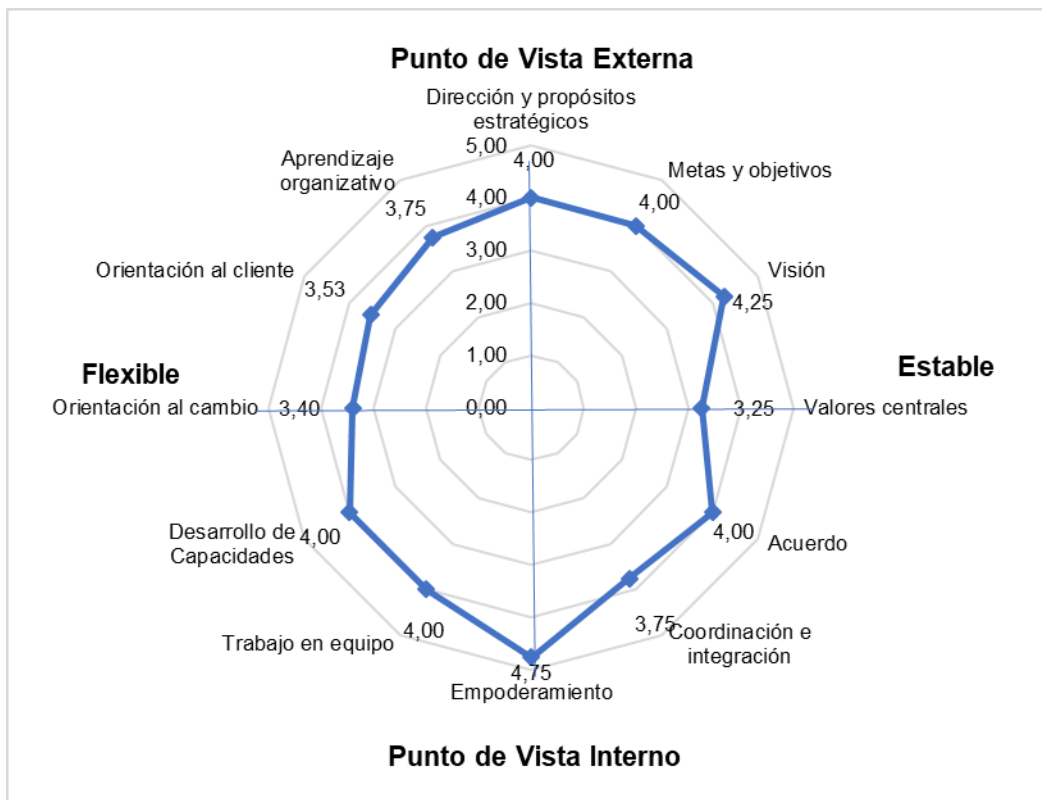
Fuente. Elaboración propia

Administración

El proceso de Administración es el encargado de asegurar el cumplimiento asociado al desarrollo de cada uno de los contratos con respecto a la atención de solicitudes de cada uno de los

clientes internos y externos. En la figura 16, se evidencian 3 índices con Valores lejanos al valor promedio que es 4, estos índices son *Valores centrales* 3.25, *Orientación al Cambio* 3.40 y *Orientación al Cliente* 3.53 en donde se evidencia inconformismos del personal frente a la gestión que actualmente se lleva en el proceso con respecto a los tres factores mencionados líneas arriba.

Figura 16. Cultura Organizacional Proceso de Administración



Fuente. Elaboración propia

8. PLAN DE INTERVENCIÓN

La propuesta de intervención está encaminada a fortalecer aquellas dimensiones que se encontraron con mayor debilidad en la cultura organizacional y gestión del cambio en CONFIPETROL, los cuales son relevantes para lograr construir una cultura que en términos generales aporten al cumplimiento de la misión y al desarrollo de los objetivos estratégicos de la organización.

A continuación, se presenta un resumen general de las cuatro 4 dimensiones y el resultado consolidado de todos los procesos.

Tabla 5. Resultados generales

DIMENSIÓN	PROMEDIO DIMENSIÓN	ASPECTOS RELEVANTES
IMPLICACIÓN/ PARTICIPACION	4,23	La organización se orienta más hacia a la estabilidad que a la flexibilidad identificando debilidades en la dimensión de Consistencia y adaptabilidad, específicamente en la orientación/gestión del cambio. Siendo la dimensión de ADAPTABILIDAD la que se aleja en mayor medida del modelo y comprobando en efecto que esta dimensión es la más crítica en CONFIPETROL tal como se sugirió en el planteamiento del problema.
CONSISTENCIA	3,65	
ADAPTABILIDAD	3,63	
MISIÓN	4,18	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 6. Resultados de las dimensiones por procesos

DIMENSIÓN	COMPRAS	TH	PROYECTOS	HSEQ	FINANCIERA	LOGISTICA	IT	ADMINISTRACIÓN
IMPLICACIÓN/ PARTICIPACION	4,07	4,11	4,50	4,06	4,39	4,33	4,50	4,25
CONSISTENCIA	3,27	3,31	4,28	3,89	3,89	3,89	3,67	3,67
ADAPTABILIDAD	3,27	3,44	4,13	3,72	3,71	3,89	4,00	3,56
MISIÓN	4,00	4,33	4,39	4,00	4,00	4,33	4,17	4,08

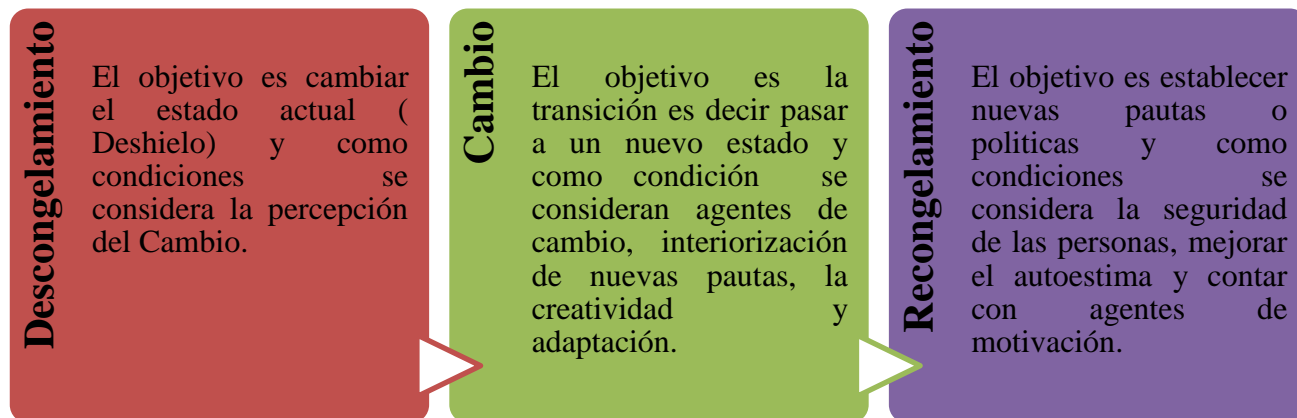
Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con el análisis generado en el capítulo 7 y las tablas 5 y 6, a continuación, se presenta una síntesis general a considerar para la propuesta de intervención:

- Para el proceso de Compras se identifican como factores principales a intervenir *Orientación al Cliente 2.92* y *Acuerdo 3.20*; estos dos índices son de relevancia puntualmente para el proceso debido a que la función principal de compras es generar contacto con los proveedores o clientes para establecer procesos de vinculación y acuerdos o negociaciones para comprar bienes o suministros que permitan abastecer las operaciones de la compañía a nivel nacional.
- En el proceso de Talento Humano es necesario generar estrategias que permitan fortalecer en el personal los *Valores centrales 2,75*; este es el proceso que se encarga de generar cultura y bienestar en el personal; enseñar con el ejemplo, por tal razón el personal de talento humano debe sentirse identificado con la empresa y que tengan claro las expectativas con respecto a la misma.
- En el proceso de HSEQ es importante fortalecer *Orientación al Cambio 3.63*, ya que son quienes lideran la cultura en Seguridad en el Trabajo y estas van encaminadas a los cambios constantes de normatividad, requisitos contractuales y comportamientos de los trabajadores frente al autocuidado.
- En el proceso de financiera se identificó *valores centrales 3.00* con un nivel de puntuación bajo en donde se hace necesario fortalecer en el personal la insatisfacción que expresan frente a la manera cómo actúan los líderes y directores con relación a lo que predicán; es importante indicar que el 67% del personal encuestado de este proceso son colaboradores que llevan entre 7 y 9 años en la compañía.
- El proceso de Informática y tecnología fue el proceso que menor puntaje obtuvo en el índice de *Valores centrales 2,5*; siendo este un proceso que merece atención, esto debido a que el personal encuestado son colaboradores que llevan entre 7 y 9 años en la compañía.
- De manera general es necesario definir estrategias que permitan fortalecer en los procesos de Logística, Administración y Proyectos, generando estrategias que permitan fortalecer *Valores centrales y Orientación al cambio*.

Para el desarrollo de Plan de Intervención se toma como base el Modelo de Gestión de Cambio de Kurt Lewin, quien considera el cambio de comportamientos como el resultado de un conjunto de fuerzas dentro de un sistema (Lewin, 1951).

Ilustración 1. Modelo de Gestión del Cambio de Kurt Lewis

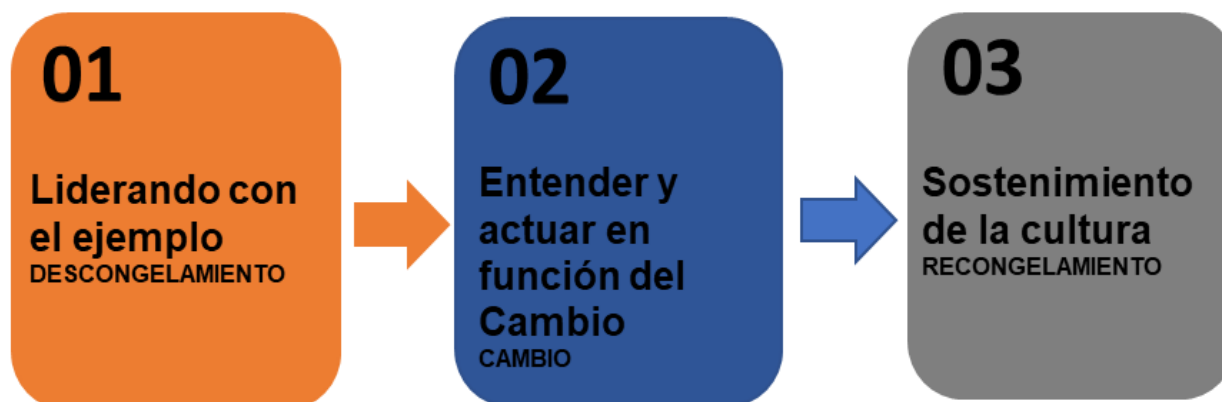


Fuente. Elaboración propia con base en (Lewin, 1951)

Com base en los resultados obtenidos y presentado en el capítulo 7, la Propuesta de Intervención del Modelo de Gestión del Cambio tiene como objetivo asegurar un enfoque formal de cara a la cultura organizacional asociada a la adaptabilidad principalmente en la sede administrativa de la empresa CONFIPETROL, en donde se desea fortalecer la identidad cultural que incluye valores, comportamientos, acuerdos, atención al cliente y resiliencia al cambio.

El alcance de la Propuesta de Intervención está dado para la sede administrativa de Bogotá en donde se contemplan actividades asociadas a fortalecer los factores que se encontraron débiles de acuerdo con la encuesta aplicada; esta Propuesta de Intervención se estructuró bajo 3 pilares o ejes de acción que para su desarrollo lo componen 5 elementos los cuales están asociados a fortalecer los factores con mayor debilidad en la cultura organizacional de CONFIPETROL, a continuación, se presentan los pilares, los elementos definidos, el propósito y los índices a fortalecer.

Ilustración 2. Pilares Propuesta de Intervención



Fuente. Elaboración propia.

Tabla 7. Pilares, elementos y propósito propuesta de intervención

PILAR	ELEMENTO	ÍNDICES PARA FORTALECER
Liderando con el ejemplo DESCONGELAMIENTO	Elemento 1 Gestión para el fortalecimiento cultural	Valores Centrales
Entender y actuar en función del Cambio CAMBIO	Elemento 2 Empoderamiento de la línea directiva	
	Elemento 3 Involucramiento de los colaboradores	Orientación al Cliente Acuerdo
	Elemento 4 Adaptación al cambio	Orientación al Cambio
Sostenimiento de la cultura RECONGELAMIENTO	Elemento 5 Disciplina del Pensamiento	Aprendizaje organizativo

Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo con la información suministrada en la Tabla 7; se definieron actividades que fortalecerán los índices con baja percepción en la Cultura Organizacional de CONFIPETROL. Las actividades propuestas en las etapas están contempladas realizarse con ente externo a la compañía y con el personal interno; para la asignación del presupuesto, para el personal interno el costo ya está contemplado dentro de una partida presupuestal (nómina) en donde se tomará como base el salario de las personas definidas contemplando lo que devengan por día de actividad; las actividades están estructuradas así:

- **Etapa I. Liderando con el ejemplo “DESCONGELAMIENTO”**

En esta etapa el índice a fortalecer es *Valores Centrales*, el cual está enmarcado dentro del *elemento # 01 Gestión para el fortalecimiento cultural*, cuyo propósito es Impulsar un contexto consistente, de confianza mutua y autonomía, con valores arraigados, que favorezca la interacción efectiva e influencie el comportamiento de los colaboradores frente a procesos de cambio; para su fortalecimiento se definieron las siguientes actividades:

- 1. Socialización de resultados CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN EL MODELO DENISON a la alta Dirección y Línea Directiva:** El objetivo es dar a conocer a la línea directiva los resultados generales de la Compañía y el análisis de cada uno de los procesos con respecto a la cultura Organizacional que predomina en CONFIPETROL con base al Modelo Denison. Esta actividad se ejecutará en acompañamiento de un asesor Externo “Coach” quien en una única sesión o reunión presentará los resultados y análisis obtenidos.
- 2. Socialización de resultados CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN EL MODELO DENISON con énfasis de ADAPTABILIDAD:** El objetivo es dar a conocer a todos los integrantes de los procesos administrativos la cultura organizacional predominante en la sede administrativa y la de su proceso. Esta actividad será ejecutada por un asesor Externo “Coach” quien en una reunión de 2 horas por proceso presentará los resultado y análisis; es decir serán necesarias 8 sesiones de trabajo que tendrán una duración 16 horas.

- 3. Socialización Necesidad de Cambio hacia una cultura adaptable:** El propósito de esta intervención es dar a conocer a todo el personal la necesidad de migrar hacia una mejor cultura con mayor adaptabilidad al cambio, durante esta actividad el asesor externo presentará mediante una charla el estado actual de la compañía frente a la adaptabilidad tomando como base los resultados de la encuesta y el proceso que se iniciará con el fin de fortalecer la cultura de la compañía con respecto al manejo del cambio, acuerdo, orientación al cliente con el fin de tener un equilibrio en la cultura organizacional del CONFIPETROL. Para el desarrollo de la actividad se consideró 1 hora por proceso durante cada intervención.

A continuación, se presentan las actividades, la población objeto, los recursos y el cronograma para su ejecución de la Etapa I. Liderando con el ejemplo

DESCONGELAMIENTO

Tabla 8. Actividades Pilar Liderando con el ejemplo

PILAR	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	DURACIÓN	POBLACIÓN OBJETO	RECURSOS	COSTO	Mes 1			
Liderando con el ejemplo DESCONGELAMIENTO	Socialización de resultados CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN EL MODELO DENISON a la alta Dirección y línea directiva	Se realizará una única reunión en donde se deberá contar con la participación de todos los gerentes de las áreas administrativas.	2 horas	Todos los gerentes de las áreas administrativas	1. Sala de juntas de CONFIPETROL 2. Video Beam (Suministrado por CONFIPETROL) Asesor Externo 150.000 x Hora	\$ 300.000				
	Socialización de resultados CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN EL MODELO DENISON con énfasis de ADAPTABILIDAD	Se realizarán 8 reuniones (una por cada proceso) con una duración de 2 Horas por cada proceso en donde se les presentarán los resultados. Se abordarán 2 proceso por día, para dar cobertura a todos los procesos en una semana	16 horas	Personal de: Compras Logística Th IT Proyectos Financiera Administración HSEQ	1. Sala de juntas de CONFIPETROL 2. Video Beam (Suministrado por CONFIPETROL) 3. Apoyo de la Gerencia de cada Proceso o área Asesor Externo 150.000 x Hora	\$ 2.400.000				
	Socialización Necesidad de Cambio hacia una cultura adaptable	Se realizarán 8 reuniones (Una por cada proceso) con una duración de 1 Hora por cada proceso en donde se les presentará el Plan de intervención definido y el propósito de cada Elemento. De abordaran 2 procesos por día con el fin de dar cobertura a los 8 procesos en una semana;	8 horas	Personal de: Compras Logística Th IT Proyectos Financiera Administración HSEQ	1. Sala de juntas de CONFIPETROL 2. Video Beam (Suministrado por CONFIPETROL) 3. Apoyo de la Gerencia de cada Proceso o área Asesor Externo 150.000 x Hora	\$ 1.200.000				



		a partir de esta actividad se involucrará a la gerencia de TH para el desarrollo del Plan de Intervención										
El valor total para llevar a cabo la ejecución de Etapa I. Liderando con el ejemplo DESCONGELAMIENTO es de \$3.900.000 el cual se debe realizar con Personal externo.												

Fuente. Elaboración Propia

- **Etapa II. Entender y actuar en función del Cambio “CAMBIO”**

Las actividades para realizar en esta etapa están asociadas a fortalecer los índices de *Valores Centrales, Orientación al Cliente, Acuerdo, Orientación al Cambio* y los elementos que los componen son:

Elemento 2. Empoderamiento de la línea directiva: El objetivo de este elemento es generar en los líderes de procesos la capacidad de afrontar la adversidad, analizar y afrontar los desafíos, como fuente de aprendizaje y búsqueda creativa de soluciones y manteniendo la perspectiva; el índice que se fortalecer es *Valores Centrales* mediante las siguientes actividades:

- 1. Taller de Liderazgo "Diciendo y haciendo":** El objetivo de la actividad es fortalecer en los gerentes y líderes de la organización el enfoque de liderazgo desde su pensar hasta su actuar; esto asociado a la baja percepción que tiene el personal sobre la manera de cómo actúan en el desempeño de sus funciones. Esta actividad se realizará solo para la línea directiva o líderes con personal a cargo, cuya intervención se realizará con un ente externo y tendrá una duración de 5 horas.
- 2. Taller de Alineación de Equipo:** El objetivo de este taller, es identificar la identidad del equipo, la sinergia, la integración y la alineación en pro del cumplimiento del proceso con respecto a los cambios que se presentan. Esta actividad se realizará en sesiones por equipos de trabajo con una duración de 5 horas, el taller contará con actividades prácticas y lúdicas; posterior a este taller, en ente externo entregará un informe del proceso y las brechas identificadas.
- 3. Generar estrategia de involucramiento línea de mando:** Esta actividad será ejecutada partiendo del informe de brechas identificadas en el taller de alienación de equipo; en donde en una única reunión participarán los gerentes y líderes de procesos y estará a cargo del área de talento humano quienes centralizarán una estrategia o metodología de

involucramiento de los líderes que permita fortalecer la identificación de creencias, la escucha y comportamientos que predominan en su proceso.

Elemento 3: Involucramiento de los colaboradores: El objetivo de este elemento es promover e impulsar el compromiso y sentido de pertenencia (Sentido de Dueñez) de los colaboradores en todos los niveles de la organización, en el desarrollo, atención al cliente, toma de decisiones “acuerdos” y mejora continua; las actividades a desarrollar fortalecerán los índices de Orientación al cliente y acuerdos. Es importante indicar que la población objeto de este elemento es el personal de Compras, debido a que fue en este proceso que se obtuvo un porcentaje bajo y desde este se genera el acercamiento con clientes y los acuerdos de compras para las operaciones de CONFIPETROL. Las actividades definidas son:

- 1. Taller de Identificación de necesidades y expectativas y estructuración de acuerdos:** El objetivo de este Taller es fortalecer en el personal de compras la identificación de necesidades y expectativas de los grupos de interés (Clientes, Empleados, Proveedores) que les permita generar herramientas para exceder las expectativas. Este taller será ejecutado por personal interno de la compañía, esto debido a que se cuenta con expertos en la materia y que han venido fortaleciendo las sucursales de Perú y Bolivia frente a esta debilidad.
- 2. Taller de Servicio al Cliente.** El objetivo del taller es reconocer en el personal el estilo de relacionamiento y como desde este se reconoce la diferencia en el otro para mejorar los procesos de comunicación, servicio al cliente y la forma de ver el mundo desde su propósito en CONFIPETROL. Esta actividad será ejecutada por un ente externo en una única sesión con una duración de 4 horas.

Elemento 4. Adaptación al cambio: El objetivo de este elemento es construir y mantener como cultura organizacional una relación de confianza sostenida en el tiempo que permita manejar los cambios de manera exitosa logrando sacar provecho de estos. Las actividades asociadas a este elemento buscan fortalecer el índice de *Orientación al Cambio* y están direccionadas a todo el personal.

- 1. Taller de resiliencia al cambio:** El objetivo de esta actividad es fomentar en el personal la capacidad de afrontar la adversidad, analizar y afrontar los desafíos, como fuente de aprendizaje y búsqueda creativa de soluciones y manteniendo la perspectiva. Esta actividad será ejecutada por un ente externo y se contarán con dos sesiones de trabajo en donde se distribuirán los 8 procesos.
- 2. Establecimiento de Planes de fortalecimiento hacia la cultura del cambio:** El objetivo de esta actividad es definir entre todos los integrantes del proceso planes que permitan de manera sistémica fortalecer en el personal la cultura frente a la adaptación de cambios que se presentan de manera constante. Esta actividad será ejecutada por cada líder del proceso asumirá la responsabilidad de reunirse con su equipo de trabajo en una sesión de 4 horas, en donde con base en el entrenamiento en resiliencia al cambio, generará un plan de fortalecimiento de su proceso, el cual será entregado a Talento humano quienes integrarán el de todos los procesos.

Las actividades propuestas en esta etapa están asociadas a desplazar la cultura organizacional enfocada a proceso de adaptabilidad actual hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización, en donde se consideran patrones de comportamiento y hábitos, conductas y actitudes. A continuación, se presentan las actividades, la población objeto, los recursos y el cronograma para la ejecución de la Etapa II. Entender y actuar en función del Cambio “CAMBIO”.

	actividad se llevará a cabo en las instalaciones de compañía.																					
Establecimiento de Planes de fortalecimiento hacia la cultura del cambio	Esta actividad será ejecutada por cada líder del proceso asumirá la responsabilidad de reunirse con su equipo de trabajo en una sesión de 4 horas, en donde con base en el entrenamiento en resiliencia al cambio, generará un plan de fortalecimiento de su proceso, el cual será entregado a Talento humano quiénes integrarán el de todos los procesos. Nota: Cada gerente asegurará la sesión con su equipo de trabajo	32 horas	Todos el Personal de cada proceso	1. Sala de juntas de CONFIPETROL 2. Tiempo del personal asignado	4 gerentes 1 día del gerente \$ 400.000	\$ 1.600.000																
<p>Ejecutar la etapa II. Entender y actuar en función del Cambio "CAMBIO, le costará a la CONFIPETROL \$ 37.303.330 en donde las actividades propuestas a ejecutar con un asesor externo tendrán un costo de \$ 31.350.000 y las actividades que serán ejecutadas por personal interno de la Compañía tendrán un costo de \$ 5.953.330, el cual está inmerso en la nómina de cada gerente, director o líder, por tal razón ya está provisionado y no tendrá un costo adicional para la compañía.</p>																						

Fuente. Elaboración Propia

- **Etapa III. Sostenimiento de la cultura RECONGELAMIENTO**

En el modelo de Gestión del Cambio de (Lewin, 1951) el Recongelamiento busca estabilizar la organización en un nuevo estado de equilibrio donde se acude a la cultura, las normas, políticas y estructura organizacional; por tal razón esta etapa fortalecerá el aprendizaje organizativo; este no fue un índice bajo o de recurrencia en los procesos, sin embargo hace parte de la dimensión de Adaptabilidad que represento la dimensión más baja en CONFIPETROL.

El elemento contemplado para esta etapa fue elemento 5. Disciplina del Pensamiento, el cual tiene como propósito impulsar en todos los niveles de la organización el desarrollo de las actividades con fuerte sentido de vulnerabilidad, entero conocimiento, buen discernimiento, responsabilidad y motivación, minimizando variaciones en el desempeño y manteniendo los valores de la compañía. Las actividades propuestas son:

1. Programa de participación e involucramiento: El objetivo de esta actividad es realizar un programa que permita reforzar en el personal la identificación de oportunidades de mejora a nivel administrativo y que sea comunicadas como iniciativa a la mejora continua; estas iniciativas tendrán un reconocimiento hacia el trabajador. El programa partirá del establecimiento de los Planes de fortalecimiento hacia la cultura del cambio y se contemplarán sin limitar en las siguientes acciones:

- Actividades asociadas a medir el grado entendimiento y asimilación de procesos de cambio.
- Lineamientos asociados a iniciativas e innovación frente a mejoras.
- Definición de tipos de reconocimientos
- Puesta en Marcha del Programa

Esta actividad será ejecutada en liderazgo del proceso de Talento Humano y la participación de los gerentes o líderes de cada Proceso.

- 2. Medición del Cumplimiento del Programa de participación e involucramiento:** El objetivo de esta actividad es realizar medición de las actividades asociadas al programa de medición en donde se identifique la aplicación y eficacia de este. Desde Talento Humano se realizará revisión de las actividades reconociendo e involucramiento de los trabajadores. Medición de su eficacia (Reconocimientos).

Tabla 10. Actividades Pilar Sostenimiento de la cultura RECONGELAMIENTO

PILAR	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	DURACIÓN	POBLACIÓN OBJETO	RECURSOS	COSTO	Mes 5			Mes 6				
Sostenimiento de la cultura RECONGELAMIENTO	Programa de participación e involucramiento	<p>El programa partirá del establecimiento de los Planes de fortalecimiento hacia la cultura del cambio y se contemplarán sin limitar en las siguientes acciones:</p> <p>Actividades asociadas a medir el grado entendimiento y asimilación de procesos de cambio.</p> <p>Lineamientos asociados a iniciativas e innovación frente a mejoras.</p> <p>Definición de tipos de reconocimientos Puesta en Marcha del Programa</p>	5 horas	Gerente de Talento Humano y Gerentes del proceso	<p>1. Sala de juntas de CONFIPETROL</p> <p>2. Tiempo del personal asignado</p>	<p>4 gerentes Hora del Gerente \$ 400.000</p> <p>\$ 8.000.000</p>								



	Medición del Cumplimiento del Programa de participación e involucramiento	Desde Talento Humano se realizará revisión de las actividades reconcomiendo e involucramiento de los trabajadores. Medición de su eficacia (Reconocimientos)	3 horas	Gerente de Talento Humano y Gerentes del proceso	1. Sala de juntas de CONFIPETROL 2. Tiempo del personal asignado	4 gerentes Hora del Gerente \$ 400.000	\$ 4.800.000												
<p>Ejecutar Etapa III Sostenimiento de la cultura RECONGELAMIENTO tiene un costo de 3.200.000; las actividades de esta etapa serán ejecutadas por el personal interno de la Compañía; por tal razón no habrá un costo adicional pues el costo queda inmerso en la nómina de cada gerente, director o líder.</p>																			

Fuente. Elaboración Propia

El plan de intervención se ejecutará en un 60% con personal externo y un 40% con personal interno principalmente dirigido por el proceso de Talento Humano; de las 12 actividades solo una se ejecutará fuera de las instalaciones de CONFIPETROL.

La implementación de la Propuesta de Intervención le costara a CONFIEPTROL **\$44.403.330**, en donde se contemplan actividades a ejecutarse con externo que tendrán un valor de **\$35.250.000**; este valor incluye material didáctico para el desarrollo de las actividades; en adición se contemplaron actividades que se pueden realizar por personal interno de la Compañía lo que equivale a un costo de **\$9.153.330**; este valor no representa un costo adicional para la compañía pues está inmerso dentro de la nómina de cada uno de los Gerentes, Lideres, directores y demás profesional que intervienen en el desarrollo de las actividades; cabe resaltar que en el caso que la Gerencia considere que el total de las actividades se ejecuten con personal externo, estas podrías ser llevadas a cabo de tal manera sin afectar el objetivo de la Propuesta de Intervención.

9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

De acuerdo con el proceso de identificación de cultura organización bajo el Modelo Denison, el análisis de resultados y el plan de intervención propuesto, a continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención y las conclusiones de cierre del trabajo.

9.1 Recomendaciones

De acuerdo con en el desarrollo de la investigación, el análisis y el plan de intervención se presentan las siguientes recomendaciones:

- Para mejorar la dimensión de adaptabilidad es necesario contemplar las actividades presentadas en el numeral 8. Plan de intervención, en donde es necesario fortalecer a nivel general en toda la organización la adaptabilidad al cambio contemplado los aspectos de consideraciones del cliente y orientación al cambio.
- Fortalecer la cultura hacia el cambio donde el personal no sienta temor de probar nuevas cosas y aprender continuamente teniendo en cuenta la creación de espacios en donde las personas puedan compartir, integrar y definir nuevas y mejores prácticas para estar siempre un paso adelante del entorno cambiante en el que se encuentra la compañía.
- Fortalecer las estrategias de seguimiento a las habilidades, competencias y conocimientos que deben tener los líderes de los procesos, esto con el fin de identificar un perfil ideal y contrastarlo con el perfil real para identificar brechas y atacarlas con formación.
- Finalmente se recomienda realizar una segunda medición posterior a la terminación del plan de intervención (Un año después) en donde se permita realizar un análisis de la primera encuesta vs la segunda una vez implementado el plan de intervención, lo anterior con el fin de fijar nuevas metas para mejorar los índices que en esta ocasión obtuvieron puntajes a mejorar. Anualmente se puede continuar haciendo el mismo ejercicio partiendo del concepto que día a día las organizaciones entrar en cambios constantes.

9.2 Conclusiones

Partiendo de la revisión de la literatura establecida en el ítem de marco teórico y mediante el proceso de acercamiento que se realizó con el personal de CONFIPETROL, se logró definir la encuesta para diagnosticar la Cultura Organizacional basada en el Modelo Denison, con mayor énfasis en la dimensión de adaptabilidad; lo anterior para dar respuesta a lo definido en el planteamiento del problema.

De acuerdo con la encuesta aplicada y el análisis realizado, se logra concluir que la cultura organizacional de CONFIPETROL está orientada hacia la estabilidad más que a la flexibilidad identificando debilidades en la dimensión de adaptabilidad, en donde se reconoce que:

- La Cultura organizacional de CONFIPETROL se enfoca principalmente en la dirección estratégica y el involucramiento de los colaboradores con un componente un poco menor de adaptabilidad a los cambios del entorno externo.
- En cuanto a la orientación al cliente, este es uno de los factores con mayor debilidad en CONFIPETROL y esto está muy asociado a que el personal no siente empoderamiento frente a identificar la diferencia entre necesidades y expectativa de los clientes y en adicional el cómo generar acuerdos frente a los que se espera.
- Otro factor para analizar está asociado a la orientación al cambio; esto debido a que dentro del análisis realizado se identificó que el personal no considera que los intentos para realizar cambios sean aceptados de manera asertiva.

Posterior al análisis detallado de las variables identificadas, se puede inferir que, la Cultura Organizacional que predomina en CONFIPETROL es sólida y consistente frente a la implicación, participación y misión, sin embargo, es necesario llevar a cabo las consideraciones propuestas en el Plan de intervención, el cual está encaminada a fortalecer aquellas dimensiones que se encontraron con mayor debilidad en la cultura organizacional y gestión del cambio, lo anterior con el propósito de lograr construir una cultura que en términos generales aporten al cumplimiento de

la misión y al desarrollo de los objetivos estratégicos de la organización en los proceso administrativos de CONFIPETROL de la sede administrativa ubicada en la ciudad de Bogota D.C.

10 REFERENCIAS

- Bonavia Tomás, P. V. (2010). *Talento, Transformación e impacto*. Obtenido de www.tri.com.co
- Carmon, K., & Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. The Jossey-Bass Business and management series.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Colombia: MG Graw Hill.
- Golden, K. (1992). The individual and organizacional culture: Strategies for action in highly-ordered contexts. *Journal of management Studies*, 1-21.
- Hiatt, J. M. (s.f.). ADKAR: a Model for Change in Business, Government and our Community . How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers.
- Hodge, B., Anthony, W., & Gales, L. (2003). *Teoria de la Organización enfoque estartegico*. Pearson.
- Jones, G. R. (2013). *Teoria Organizacional diseño y cambio en las organizaciones*. Pearson Educación.
- Koontz, H. (2007). *Elementos de administración: Un enfoque Internacional*. Mexico: MG Graw Hill.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvad Businees Review.
- KPMG. (10 de 09 de 2014). *Unlocking Shareholder Value. The Keys to Success. Mergers and Acquisitions. A Global Research Report. The UK member firm of KPMG International*. Obtenido de <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/eqnotes/KPMGM&A.pdf>
- Lewin, k. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers*. New York: Harper & Row.
- Lucas, A. (1997). *La comunicación en la Empresa y en las organizaciones*. España: Bosch.
- Rodriguez, D. (2005). *Diagnostico Organizacional*. Mexico: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Sampieri, R., Collado, C., & Batista, P. (2014). *Metologia de la Investigación*. Mc Graw Hill.

Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.

Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá: 3R Editores.

Sills, D. (1974). *Enciclopedia internacional de las ciencias Sociales*. Madrid: Aguilar Vól. 3.

ANEXOS

Anexo 1. Validación instrumento de medición.

INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN EL MODELO DENISON, CON MAYOR ENFASIS EN LA DIMENSION DE ADPATABILIDAD										
De acuerdo su concepto Marque en cada casilla la calificación correspondiente a cada afirmación, de la siguiente forma: 4. Completamente de acuerdo, 3. De acuerdo, 2 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 1. En desacuerdo, 0. completamente en desacuerdo										
DIMENSION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Cuestiones	Indicadores	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	V de Aiken	Promedio V de Aiken	Promedio V de Aiken escala (0 a 1)
1. IMPLICACIÓN/ PARTICIPACION	¿Cree usted que puede tener un impacto positivo en el grupo de trabajo?	La cuestión es comprensible para el encuestado	3	4	4	4	4	3,80	3,70	0,93
		La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la cultura organizacional de una empresa	3	4	3	4	4	3,60		
	¿El trabajo que se realiza se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de CONFIPETROL?	La cuestión es comprensible para el encuestado	4	4	4	4	4	4,00	3,90	0,98
		La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la cultura organizacional de una empresa	4	4	3	4	4	3,80		

	¿En la compañía se mejoran constantemente las capacidades de los futuros líderes en el grupo?	La cuestión es comprensible para el encuestado	3	4	3	3	3	3,20	3,30	0,83
		La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la cultura organizacional de una empresa	3	4	3	3	4	3,40		
2. CONSISTENCIA	Los líderes y directores practican lo que predicán.	La cuestión es comprensible para el encuestado	1	4	3	2	4	2,80	2,90	0,73
		La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la cultura organizacional de una empresa	1	4	4	2	4	3,00		
	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	La cuestión es comprensible para el encuestado	3	4	4	4	4	3,80	3,70	0,93
		La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la cultura organizacional de una empresa	3	4	4	3	4	3,60		
	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	La cuestión es comprensible para el encuestado	3	4	4	3	4	3,60	3,60	0,90
		La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la	3	4	4	3	4	3,60		

		cultura organizacional de una empresa								
3. ADAPTABILIDAD	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	La cuestión es comprensible para el encuestado	2	4	3	4	4	3,40	3,50	0,88
		La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la cultura organizacional de una empresa	3	4	3	4	4	3,60		
	Respondemos bien a los cambios del entorno.	La cuestión es comprensible para el encuestado	4	4	4	4	4	4,00	4,00	1,00
		La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la cultura organizacional de una empresa	4	4	4	4	4	4,00		
	Se adoptan de manera continua nuevas y mejores formas de hacer las cosas en CONFIPETROL	La cuestión es comprensible para el encuestado	3	4	4	4	3	3,60	3,60	0,90
		La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la cultura organizacional de una empresa	3	4	4	3	4	3,60		
	Los intentos de realizar cambios	La cuestión es comprensible para el encuestado	2	4	4	4	4	3,60	3,70	0,93

	suelen ser bien aceptados.	La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la cultura organizacional de una empresa	3	4	4	4	4	3,80		
	Los diferentes grupos de CONFIPETROL cooperan a menudo para introducir cambios.	La cuestión es comprensible para el encuestado	3	4	3	4	4	3,60	3,60	0,90
		La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la cultura organizacional de una empresa	3	4	3	4	4	3,60		
	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.	La cuestión es comprensible para el encuestado	2	4	4	3	4	3,40	3,60	0,90
		La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la cultura organizacional de una empresa	4	4	4	3	4	3,80		
	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	La cuestión es comprensible para el encuestado	4	4	4	4	4	4,00	4,00	1,00
		La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la cultura organizacional de una empresa	4	4	4	4	4	4,00		

	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	La cuestión es comprensible para el encuestado	3	4	4	4	4	3,80	3,80	0,95
		La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la cultura organizacional de una empresa	3	4	4	4	4	3,80		
	Nuestras decisiones toman en cuenta los intereses de los clientes.	La cuestión es comprensible para el encuestado	1	1	3	1	4	2,00	2,00	0,50
		La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la cultura organizacional de una empresa	1	1	3	1	4	2,00		
	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.	La cuestión es comprensible para el encuestado	4	4	4	4	4	4,00	4,00	1,00
		La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la cultura organizacional de una empresa	4	4	4	4	4	4,00		
	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	La cuestión es comprensible para el encuestado	3	4	3	3	4	3,40	3,40	0,85
		La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la	3	4	3	3	4	3,40		

		cultura organizacional de una empresa								
¿El tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados?		La cuestión es comprensible para el encuestado	1	4	3	4	4	3,20	3,50	0,88
		La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la cultura organizacional de una empresa	4	4	3	4	4	3,80		
No es usual que las ideas "se pierdan por el camino"		La cuestión es comprensible para el encuestado	3	1	2	1	4	2,20	2,30	0,58
		La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la cultura organizacional de una empresa	4	1	2	1	4	2,40		
El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.		La cuestión es comprensible para el encuestado	4	4	2	4	4	3,60	3,60	0,90
		La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la cultura organizacional de una empresa	4	4	2	4	4	3,60		
Nos aseguramos de que un área sepa lo		La cuestión es comprensible para el encuestado	0	4	2	4	4	2,80	2,80	0,70

	que está haciendo otra área de la empresa	La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la cultura organizacional de una empresa	0	4	2	4	4	2,80		
4. MISIÓN	EN CONFIPETROL se tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	La cuestión es comprensible para el encuestado	4	4	4	4	4	4,00	4,00	1,00
		La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la cultura organizacional de una empresa	4	4	4	4	4	4,00		
	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	La cuestión es comprensible para el encuestado	3	4	4	4	4	3,80	3,80	0,95
		La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la cultura organizacional de una empresa	3	4	4	4	4	3,80		
	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	La cuestión es comprensible para el encuestado	4	4	4	4	4	4,00	4,00	1,00
		La cuestión es apropiada para diagnosticar elementos de la cultura organizacional de una empresa	4	4	4	4	4	4,00		

Fuente. Elaboración propia