

IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
EN LA EMPRESA DE ENERGÍA S.A E.S.P

PAOLA OSPINA CARVAJAL

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2014

IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
EN LA EMPRESA DE ENERGÍA S.A E.S.P

PAOLA OSPINA CARVAJAL

CÓDIGO: 42138364

Trabajo de Grado para optar el título de Ingeniera Industrial

DIRECTOR

INGENIERO JUAN CARLOS CASTAÑO BENJUMEA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PEREIRA

2014

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de grado se ha realizado con el acompañamiento de varias personas a las que les agradezco su valioso tiempo; agradezco al Ingeniero Juan Carlos Castaño Benjumea asesor del proyecto, a la Doctora Norma Constanza Arismendi Subgerente de Talento Humano de la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P, a mi familia por el apoyo brindado en todos los momentos y en especial a mi Señora Madre Blanca Carvajal Betancur y mi sobrino Nicolás Porras Carvajal quiénes han sido mi motivación permanente para llevar a cabo este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. RESUMEN	8
2. INTRODUCCIÓN	10
3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	11
3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
3.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	13
4. DELIMITACIÓN	15
4.1 TEMA	15
4.2 ESPACIO	15
4.3 TIEMPO	15
5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
5.1. OBJETIVO GENERAL	16
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
6. JUSTIFICACIÓN	17
7. MARCOS DE REFERENCIA	18
7.1. MARCO TEÓRICO	18
7.2. MARCO CONCEPTUAL	25
7.3. MARCO ESPACIAL O SITUACIONAL	31
7.4. MARCO LEGAL	37
8. DISEÑO METODOLÓGICO	39
8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
8.2. MÉTODOS	39
8.3 FUENTES DE INVESTIGACIÓN	39
8.3.1.PRIMARIAS	39
8.3.2 SECUNDARIAS	40
8.4. TÉCNICAS EN LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	40
8.4.1. ENCUESTAS	40
8.5 PROCESAMIENTO DE DATOS	41
9. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	42
9.1. OBJETIVO ESPECÍFICO 1	42
9.2. OBJETIVO ESPECÍFICO 2	47

9.2.1. DESCRIPCIÓN MICROCULTURA GERENCIA PLANEACIÓN	47
9.2.2. DESCRIPCIÓN MICROCULTURA GERENCIA AUDITORÍA INTERNA	48
9.2.3. DESCRIPCIÓN MICROCULTURA GERENCIAS GENERAL, ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y JURÍDICA	50
9.2.4. DESCRIPCIÓN MICROCULTURA GERENCIA COMERCIAL	51
9.2.5. DESCRIPCIÓN MICROCULTURA GERENCIA TÉCNICA	52
9.2.6. DESCRIPCIÓN MICROCULTURA GERENCIA DISCIPLINA DE MERCADOS (DIMER)	53
9.3. OBJETIVO ESPECÍFICO 3	68
10. CONCLUSIONES	71
11. RECOMENDACIONES	73
12. BIBLIOGRAFÍA	74

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Calificación en Porcentaje de Cultura Corporativa	24
Figura 2. Elementos de la Cultura Corporativa	25
Figura 3: Variables de la Cultura Organizacional en la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P.	28
Figura 4: Planes de Acción	68

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfico 1: Representación Gráfica Resultado Variables Cultura Corporativa.	43
Gráfico 2. Microcultura Gerencia Planeación.	47
Gráfico 3. Microcultura Gerencia Auditoría Interna.	48
Gráfico 4. Microcultura Gerencias General, Administrativa, Financiera y Jurídica.	50
Gráfico 5. Microcultura Gerencia Comercial.	51
Gráfico 6. Descripción Microcultura Gerencia Técnica.	52
Gráfico 7. Microcultura Gerencia Disciplina de Mercados.	53
Gráfico 8: Manejo de Conflicto Gerencia Comercial.	55
Gráfico 9: Manejo de Conflicto Gerencia Disciplina de Mercados.	56
Gráfico 10: Manejo de Conflicto Gerencia Técnica.	56
Gráfico 11: Manejo de Conflicto Otras Gerencias.	57
Gráfico 12: Variable Productividad.	58
Gráfico 13: Variable Liderazgo.	58
Gráfico 14: Variable Estructura Organizacional.	59
Gráfico 15: Variable Comunicación.	60
Gráfico 16: Variable Legalidad.	61
Gráfico 17: Variable Manejo del Recurso Humano.	62
Gráfico 18: Variable Participación.	62
Gráfico 19: Variable Creatividad.	63
Gráfico 20: Variable Alta Dirección y Política de Control.	64
Gráfico 21: Variable Actitud a la Auditoría y Aseguramiento de la Calidad.	65
Gráfico 22: Variable Autocontrol.	66

1. RESUMEN

El trabajo de investigación aquí presentado busca identificar los componentes que distinguen la Cultura Organizacional de una empresa de servicios públicos como lo es la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P; donde el objetivo principal es expresar que la cultural incluida en el modelo de gestión organizacional implementado en la compañía, puede ser utilizado como un elemento de productividad y rentabilidad mediante la implementación de estrategias que favorezcan su desarrollo.

Se busca conocer el tipo de cultura organizacional presente en la compañía a fin de señalar de manera general los elementos positivos que operan dentro de la organización y que originan una cultura integrada y compartida por todos los colaboradores.¹

Para el desarrollo del presente trabajo se utiliza como metodología la aplicación de la encuesta de Cultura Organizacional de Redding de tipo descriptiva con corte transversal. Dicha encuesta se aplica a un total de 283 colaboradores de la Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P.

Adicionalmente se analiza dentro de los aspectos más relevantes la variable Manejo de Conflictos, en la que se observa una oportunidad de mejora considerable al interior de la Compañía.

Además se destaca la inclusión de la Gerencia de Auditoría dentro de la estructura organizacional, mediante la cual la empresa ha logrado mantener la mejora continua de sus procesos, al conseguir que los colaboradores tengan un mayor

¹ Citado de **Cultura Organizacional como estrategia de desarrollo de la organización comercial sinaloense. El caso de Farmacon.** Monterrey, N. L., México 9 al 12 de Noviembre de 2010.

sentido de pertenencia y que sean conscientes de lo importantes que son para la Compañía dentro del logro de los objetivos y metas organizacionales.

2. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objeto un estudio investigativo sobre la identificación de la cultura organizacional al interior de la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P, sirviendo como trabajo de grado para optar el título de Ingeniera Industrial.

El objetivo central de la investigación es hacer una descripción de ese conjunto de valores, hábitos, costumbres, normas y comportamientos presentes en los colaboradores de la Compañía, de tal manera que se establezca un panorama que permita proponer la ejecución de actividades direccionadas al mejoramiento de la productividad, competitividad y percepción del entorno laboral.

La ejecución del estudio investigativo abarcó el personal de plantas y convencionales, al igual que los procesos tercerizados sobre los cuales se extendió la cobertura dado que éstos son de gran influencia dentro de la parte integral de la compañía.

A partir de esta descripción se pretenden establecer estrategias corporativas que conduzcan al fortalecimiento o mejoramiento de los aspectos más relevantes como resultado de la investigación; y que éstas a su vez contribuyan a dar mayor solidez a la Compañía.

3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia catorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).²

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado.

Dentro de los elementos a ser tenidos en cuenta para el estudio de cultural general se tienen: código simbólico, técnicas, modelos de la realidad, normatividad.³

La Cultura Organizacional dentro de la Compañía de acuerdo a la perspectiva que ésta maneje, puede tener las siguientes ideas o conceptos:

- La que concibe la cultura como elemento esencial en la vida organizacional: una variable influyente en el comportamiento empresarial del mismo modo que podría influir el clima, los conflictos o el liderazgo (algo que se tiene).
- La que identifica como esencia organizativa (metáfora básica): creadora de sentido, con la posibilidad de ofrecer una interpretación compartida de la realidad que facilita la habilidad de organizarse. La cultura desde la óptica, promueve el sentido del orden y la lógica que simbólicamente constituye la organización (algo que se es).⁴

² CRUZ, Teresa. Fundamentos de Cultura Organizacional. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de la Habana. Cuba.

³ MARIN, Antonio Lucas. LA Comunicación en las empresas y en las organizaciones. Barcelona, España. Editorial Tesys S.A. 1997.

⁴ ECHEVERRY, Erika Londoño. Dinámica de la cultura organizacional y su impacto en la formación del profesional en ingeniería industrial. Scientia et Technica Año XVI, No 49, Diciembre de 2011. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701

Se ha observado que las organizaciones manejan un comportamiento que produce una dinámica social que no puede predecirse, por lo que puede pensarse que éstas son sistemas que evolucionan, interactúan y cambian en el tiempo.

Las relaciones entre los miembros de una organización no poseen un comportamiento lineal, al considerar a esta como ser vivo se comprende que su patrón básico se encuentra en red, incluyendo múltiples bucles de retroalimentación.

Actos interrelacionados pueden tardar años en exhibir plenamente sus efectos mutuos dificultando la identificación de los patrones de cambio. Así mismo se encuentra que perturbaciones pequeñas, pueden tener efectos amplificados más allá de las intenciones iniciales, llegando a consecuencias inesperadas producto de soluciones rápidas que fallan al desconocer la estructura del sistema.⁵

Las organizaciones no deben ser comprendidas como sistemas cerrados, dado que ésta recibe e influencia constantemente el entorno en el cual se encuentra inmersa.

Por tal razón la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P considera importante determinar y conocer su cultura organizacional, con el propósito de conocer las fortalezas y debilidades que al interior de la compañía presenta, las cuales influyen en cierta medida con el logro y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Dado lo anterior, la Gerencia del Talento Humano pretende establecer e implementar estrategias que ayuden a minimizar los efectos que inciden negativamente dentro del plan estratégico corporativo.

Si bien, la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P ha realizado un arduo trabajo con sus colaboradores para que éstos conozcan la esencia del negocio, también se hace importante que conozcan la identidad de la compañía, sus valores, su

⁵ ECHEVERRY, Erika Londoño. Dinámica de la cultura organizacional y su impacto en la formación del profesional en ingeniería industrial. Scientia et Technica Año XVI, No 49, Diciembre de 2011. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701.

origen y por qué no el comportamiento de todos los miembros y su identificación con el entorno laboral.

De no identificarse la cultura organizacional en la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P, la empresa puede ver afectado su clima organizacional, es decir, el ambiente laboral percibido por los colaboradores puede cambiar, lo cual incide en su desempeño de manera negativa. Adicional a lo anterior, la Empresa no tendrá un marco de referencia sobre el cual pueda fundamentarse para tomar decisiones, que le permitan desde la Gerencia del Talento Humano implementar estrategias que conlleven a mejorar, incrementar e incentivar la cultura organizacional de la compañía.

Por lo tanto, es necesario identificar en la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P la cultura organizacional con una adecuada participación de todos los miembros, mediante una comunicación efectiva y el compromiso de todos; para que conjuntamente se llegue al cumplimiento total de los objetivos corporativos planteados por la organización.

3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo estará enfocado en la siguiente pregunta:

¿Cuál es la Cultura Organizacional en la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P?

3.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué variables enmarcan la cultura organizacional de la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P?

- ¿Cómo la estructura organizacional y la producción aportan a la Cultura de la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P?
- ¿Cómo influyen dentro de la cultura organizacional de la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P la temática de control, el aseguramiento de la calidad y las prácticas de autocontrol?

4. DELIMITACIÓN

4.1. TEMA

El siguiente trabajo de investigación tiene como alcance identificar la Cultura Organizacional de la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P; de tal forma que la Compañía mediante el análisis de sus variables pueda establecer estrategias corporativas que le permitan fortalecer su competitividad y eficiencia en el sector.

4.2. ESPACIO

Este trabajo se llevará a cabo en las instalaciones del Edificio Torre Central ubicado en la Ciudad del Pereira en la Carrera 10 # 17-35 pisos 2, 3 y 4; y de igual forma contará con el personal contratado a través de outsourcing.

4.3. TIEMPO

La estimación del lapso de tiempo mediante el cual se llevarán a cabo todas las actividades investigativas es de 6 meses.

5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar la Cultura Organizacional en la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P y mediante el análisis de sus variables, determinar estrategias corporativas que permitan dar mayor solidez a la Compañía.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la cultura organizacional de la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P.
- Describir las microculturas de sus unidades estratégicas.
- Determinar los rasgos de cultura arraigados en el personal de la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P.
- Proponer una estrategia para el desarrollo de la cultura organizacional al interior de la Compañía.

6. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se realiza con la finalidad de apoyar a la Gerencia del Talento Humano de la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P en cuanto a la identificación de su cultura organizacional mediante la caracterización de determinadas variables y sus dimensiones asociadas.

Por lo tanto, conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones en la búsqueda de la eficiencia, la eficacia y la innovación. El planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión de la Alta Gerencia de la organización sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que la cultura organizacional es un factor determinante en la eficacia administrativa tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización, por lo que la cultura debe ser desarrollada para lograr un equilibrio entre los grupos de referencia y lógicamente mejorar el desempeño del personal.

Una de las características particulares de la cultura organizacional es que se encuentra en los miembros que componen a la empresa y la influencia de ésta en ellos dará como resultado la consecución de los objetivos o por el contrario dificultará u obstaculizará el alcance de los mismos.⁶

⁶ RIVAS G. Mayra y SAMRA A. Ariett. Universidad de Oriente Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas Departamento de Administración Núcleo Monagas. La Cultura Organizacional y su Relación con el Desempeño laboral del Personal Adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino niño c.a. 2006.pg 17

7. MARCOS DE REFERENCIA

7.1. MARCO TEÓRICO

Actualmente se ha observado que conocer la cultura organizacional al interior de las organizaciones ha adquirido gran importancia, en cuanto a que aclara el comportamiento de los miembros de la empresa permitiendo enfocar o enrutar una planeación efectiva acorde con la realidad organizacional.

Dichos comportamientos, plasmados a través de diferentes manifestaciones culturales, tales como valores, creencias, hábitos, costumbres, normas, etc., revelan en la Compañía el éxito o fracaso de cambios y estrategias aplicadas dentro de la misma.

- **Evolución del concepto de Cultura Organizacional:**

Con el paso de los años, han sido muchos los intentos del hombre por elevar la productividad en todos los campos laborales, y de esta necesidad tan apremiante es como fueron surgiendo progresivamente distintas escuelas que con ideas y filosofías diferentes buscaban una respuesta acerca de esta problemática. El concepto de cultura organizacional influye en la productividad, por eso ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones y se ha vuelto objeto de estudio de diversos autores.⁷

Se cita a continuación el concepto de cultura organizacional de algunos autores.

⁷ http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1720/HTML

1979. Según Pettigrew la describe como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado”.⁸

1980. El anterior concepto influye en Dandridge, Mitroff y Joyce, quienes introducen el término “simbolismo organizacional”, con el cual aluden a que un análisis de los símbolos y sus respectivos usos traerá consigo una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema. Por ende, se estudiará mejor la cultura organizacional a partir de la revelación profunda de los aspectos de una organización⁹

1981. Posteriormente, aparecen Schwartz y Davis, que afirman que la cultura organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización”¹⁰.

1983. Aparece Schein manifestando que una cultura organizacional depende de un número de personas que interactúan entre sí con el propósito de lograr algún objetivo en su entorno definido. Por lo que define la cultura organizacional como “el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas”. Cabe anotar, que esta definición es la más

⁸ <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/definicion%20de%20cultura%20organizacional%20o%20corporativa.htm>

⁹ http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1720/HTML

¹⁰ http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1720/HTML

difundida y aceptada en los estudios de cultura organizacional y Schein la utiliza para escritos posteriores en relación con el tema.¹¹

En pleno siglo XXI se encuentra el aporte de Azevedo (2007) citado por Leite (2009), el cual se refiere a la cultura organizacional como el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar.

En este sentido, la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción.¹²

Para Carlos Méndez la cultura organizacional se define como "la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos".¹³

De acuerdo a los anteriores conceptos puede decirse que la Cultura Organizacional es el conjunto de valores, normas, principios, hábitos y

13. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ewudDw5giuoJ:www.unida.org.ar/Bibliografia/documentos/Procesos_Org/4/Cultura_Organizacional_Edgar_Schein_Bolman_y_Deal.doc+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=co

¹² CÚJAR Verter, Angélica del Carmen, LÓPEZ Pereira Jorge Mario, Hernández Riaño, HELMAN Enrique y Ramos Paternina, Carlos David. Estudios Gerenciales 29. Cultura organizacional: evolución en la medición. 2013.p. 350-355

¹³ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Ponencia Cultura Organizacional: Descripción Aplicada al Sector Salud. Universidad Del Rosario. Agosto 2012

costumbres particulares de cada miembro de la compañía, los cuales al interactuar de manera conjunta y colectiva enmarcan comportamientos y tendencias que le permiten identificarse frente a otras organizaciones.

Este comportamiento colectivo le permite a la organización planear y direccionar adecuadamente sus objetivos y metas corporativas, de tal forma que se consoliden al interior de la misma los conceptos de productividad, competitividad y eficiencia.

- **Medición de la Cultura Organizacional**

Así como el concepto de cultura organizacional ha variado con el paso de los años, pasando por su disociación con clima organizacional hasta la relación con diferentes variables de las organizaciones, la forma de medirlo también ha cambiado, por lo que es obsoleto para la sociedad moderna actual considerar la misma manera de medirlo en el pasado. De esta forma, es de gran importancia entender que el proceso de madurez de este constructo ha sido lento, pero su auge actual motiva a que se consideren los procesos de medición desarrollados por varios autores en diferentes contextos.¹⁴

A nivel internacional algunos sociólogos y psicólogos, como el caso de Leslie White sostenía que “la cultura se producía a sí misma” a partir de observaciones de las cualidades propias del contexto particular de las organizaciones y los pueblos.¹⁵

Esta definición trajo consigo confusión y discrepancia con el concepto de clima organizacional.

¹⁴ CÚJAR Verter, Angélica del Carmen, LÓPEZ Pereira Jorge Mario, Hernández Riaño, HELMAN Enrique y Ramos Paternina, Carlos David. Estudios Gerenciales 29. Cultura organizacional: evolución en la medición. 2013.p. 350-355

¹⁵ http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1720/HTML

Para los años ochenta, los señores Wilkins y Ouchi midieron la cultura a partir de observaciones de distintas clases de comunidades, detallando sus características y clasificándolas de acuerdo con rangos establecidos.

Adicionalmente, en el año 1982 se encontraron otros estudios como el Organizational Beliefs Questionnaire, de Peters y Waterman, quienes a través de un cuestionario midieron variables como diversión, innovación, calidad superior, atención a detalles, toma de riesgos, competitividad, informalidad e importancia de la gente.

Dado lo anterior, las compañías pertenecientes al grupo IBM (International Business Machines) tanto en Dinamarca como en los Países Bajos fueron estudiadas en lo que respecta a cultura organizacional por lo que dividieron el proyecto en 3 fases: en la primera, realizaron entrevistas generales a distintos empleados de las organizaciones para tener una clara idea de los ítems cualitativos de cultura organizacional que deberían ser incluidos en los próximos cuestionarios; en una segunda fase, se administró un cuestionario dirigido a establecer diferencias marcadas entre las unidades empresariales; en la tercera fase, se desarrollaron nuevos cuestionarios y posteriores entrevistas, en las que se indagó sobre factores internos, como la fuerza laboral y la motivación salarial.

Así pues, tuvieron en cuenta 4 aspectos de la cultura: símbolos, rituales, héroes y valores, a partir de lo cual propusieron 6 características del constructo cultura organizacional: holístico, históricamente determinado, relacionado con los conceptos antropológicos, socialmente construido, suave y difícil de cambiar.

Más adelante, en 1991, se encuentra el trabajo realizado por O'Reilly et al. quienes diseñaron un modelo de instrumento llamado Organizational Culture Profile, basado en la comparación de los perfiles para evaluar a las personas y la organización.

En 2003, se relacionó la cultura organizacional con la satisfacción laboral en un estudio que fue desarrollado por Lund, quien adaptó el modelo descrito por Cameron y Freeman, y usando cuestionarios realizados a personas de distintas organizaciones que pertenecieran al sector productivo de la sociedad clasificó la población e introdujo preguntas con opciones múltiples y única respuesta.

De acuerdo a los estudios latinoamericanos, para el 2002, en Brasil, Ferreira, Leal, Stall, Da Costa y Swan, ejecutaron la versión inicial de su cuestionario a 823 miembros de las empresas ubicadas en la ciudad de Río de Janeiro bajo escala de 5 puntos de Likert. Como una aproximación simplificadora a la diversidad de opiniones, Rodríguez aplica el modelo de los “seis sombreros de pensamiento”, para destacar la orientación hacia una perspectiva.

Para el año 2009 Salas realiza un estudio cuali-cuantitativo de cultura organizacional a través de la aplicación de 2 distintas perspectivas propuestas por Martin (2002): la perspectiva de integración y la de diferenciación. De igual forma, exploró la relación que existe entre la cultura organizacional y el clima organizacional, a través de las distancias culturales que existen entre la cultura y sus grupos.

En el año 2010 Morales realiza una descripción de la cultura organizacional en 31 empresas colombianas de diferentes sectores: servicios, industrial, construcción, salud, comercial y financiero. En este estudio, se tuvieron en cuenta 4 variables importantes dentro de la cultura: concepto del líder sobre el hombre, estructura de la organización, sistema cultural y clima organizacional.¹⁶

¹⁶ CÚJAR Verter, Angélica del Carmen, LÓPEZ Pereira Jorge Mario, Hernández Riaño, HELMAN Enrique y Ramos Paternina, Carlos David. Estudios Gerenciales 29. Cultura organizacional: evolución en la medición. 2013.p. 350-355

De la anterior revisión puede concluirse que cada vez surgen más estudios que relacionan la cultura organizacional con otras variables y aspectos que envuelven cotidianamente a los miembros de la organización.

Todas estas mediciones son la base para conocer dentro de la dinámica corporativa cuales son las medidas realmente efectivas en el mejoramiento de la empresa.

Es importante aclarar que si bien la cultura organizacional es un aspecto que no puede medirse, dado su carácter descriptivo; para la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P resulta necesario además de cualificarla y describirla, dar un valor a cada una de las variables de análisis.

Esta asignación numérica está orientada a la visión estratégica que la compañía tiene de todos sus procesos mediante la aplicación y análisis de múltiples indicadores; a través de los cuales diseñan los diferentes planes de acción que contribuyen al mejoramiento continuo de la compañía. La siguiente figura ilustra esta clasificación.

Figura 1. Calificación en Porcentaje de Cultura Corporativa

% Satisfacción Percibida	Valoración	Tendencia
0-60	Baja	Muy Desfavorable
61-79	Adecuada	Favorable
80-100	Alta	Muy Favorable

Se maneja una valoración baja con una tendencia desfavorable cuando la satisfacción percibida por los colaboradores a través de las variables se encuentra

entre el 0 y 60%. En este caso debe considerarse la aplicación inmediata de un plan de acción.

Cuando la satisfacción percibida por los colaboradores a través de las variables se encuentra entre el 61 y 79% se tendrá una cultura favorable.

Finalmente, se tendrá una tendencia muy favorable en la descripción de cultura cuando la satisfacción percibida por los colaboradores a través de las variables se encuentra entre el 80 y 100%.

7.2. MARCO CONCEPTUAL

Es importante entender el concepto de cultura y los elementos que la componen, para Méndez, 2008, la cultura se puede representar de la siguiente manera:

Figura 2. Elementos de la Cultura Corporativa



A continuación se describe de manera general cada uno de estos elementos.

- Concepto del Líder

La idea sobre la naturaleza de la conducta humana lleva al fundador y/o el líder a construir “un concepto” sobre los empleados que determina el marco para las relaciones sociales en la organización.

Algunos autores como Robert Kriegel y David Brandt, destacan la importancia que para un líder tiene el hombre de la organización. “Los gerentes de hoy comprenden que independientemente de los productos y servicios que la empresa produzca, su negocio tiene que ver esencialmente con las personas. Como entrenadores su nueva función es preparar personas y organizaciones dispuestas al cambio. Esto implica motivar a los empleados para que se entusiasmen con el cambio, vencer la resistencia al cambio entre los empleados y crear una cultura propicia para la innovación.

- Estructura Organizacional

El comportamiento del hombre en su trabajo se proyecta en la estructura a la cual pertenece. Cumple funciones básicas tales como racionalizar la organización para que se cumplan los objetivos. Asigna claramente responsabilidades y determina parámetros de comportamiento laboral de acuerdo a la división del trabajo definiendo los límites de influencia que tiene cada cargo. Identifica la dinámica sobre la cual opera la organización en términos del poder toma de decisiones a partir de la jerarquización, autoridad, centralización y coordinación.

Los elementos anteriores que caracterizan a la estructura de la organización condicionan y prescriben el comportamiento laboral del individuo definiendo la forma como ha de comportarse en el desempeño de su cargo y a su vez influye en

la conciencia colectiva y el sistema de significados compartidos por todos los miembros, expresados por los manuales de funciones de cargo, los procedimientos, las normas técnicas y otros componentes que subordinan los comportamientos sociales dentro de tal estructura.

- Sistema Cultural

El sistema cultural tiene relación con el aprendizaje que el individuo tiene a través de hechos observables que percibe por sí mismo en su experiencia dentro de la organización. De esta forma aprende y manifiesta comportamientos que han entrado a formar parte de la conciencia colectiva tales como ideología, valores, costumbres, creencias, valores, mitos, ritos, símbolos, historias. Los anteriores elementos de la conciencia colectiva vigente los internaliza y proyecta en las relaciones interpersonales de carácter laboral y personal. Por esta razón el sistema cultural influye en la creación de la conciencia colectiva de los miembros de la organización y es un reflejo entre otros del concepto que tiene el líder acerca del hombre en la organización y la estructura

- Clima Organizacional

El concepto de organizaciones en la perspectiva de la Teoría en las relaciones humanas, hace énfasis en la importancia del hombre en su función de su trabajo por su participación en un sistema social. Esta relación hombre - organización no se proyecta solamente a nivel de los aspectos definidos por la estructura formal en el sistema de función y posiciones del individuo, sino que “cada ocupante de un puesto tiene ciertos patrones en su relación con otras personas de la organización”

De esta forma los sistemas cultural, social y de personalidad a nivel de la organización son elementos de análisis importantes en el concepto de Clima Organizacional, al existir relación directa entre la estructura formal de la organización y el individuo que participa de la misma.¹⁷

Para Redding, el concepto de cultura organizacional se enmarca en las variables Productividad, Liderazgo, Estructura Organizacional, Comunicación, manejo de Conflicto, Manejo del Recurso Humano, Participación y Creatividad.

No obstante, se consideran dentro de este estudio las variables Alta Dirección y Política de Control, Actitud a la Auditoría y Aseguramiento de la Calidad, Autocontrol y Legalidad; como una solicitud dada por funcionarios de la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P.

¹⁷ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Un Marco Teórico para el Concepto de Cultura Organizacional. Bogotá. 2000

Figura 3: Variables de la Cultura Organizacional en la Empresa de Energía de Pereira



La variable PRODUCTIVIDAD destaca el esfuerzo del personal y de la jerarquía para optimizar el aprovechamiento de los recursos y mejorar continuamente los rendimientos.

En la variable Liderazgo sobresale el esfuerzo del personal en posición de mando para ejercer un liderazgo oportuno y saludable, de manera que las decisiones son llevadas a la práctica con toda efectividad, en medio de un clima de motivación y entusiasmo.

En la variable Estructura Organizacional se concentra en el esfuerzo de dar claridad a la organización en cuanto a la distribución de responsabilidades y de

autoridad. Asimismo, resalta el esfuerzo de revisión y actualización de la estructura, de las políticas, de los procedimientos y de las descripciones de puestos, para asegurar una respuesta oportuna de la organización ante los impulsos del mercado y de las decisiones de la dirección.

La Comunicación destaca el esfuerzo del personal en posiciones de mando para hacer llegar con toda oportunidad la información pertinente a los puntos de la organización. Incluye también el manejo de las actitudes apropiadas a fin de crear las condiciones para una comunicación franca del personal hacia sus directivos.

El Manejo de Conflictos se refiere a la disposición de la superioridad para ver el desacuerdo como una oportunidad de mejoramiento, sin plantear restricciones ni coacción a las opiniones de los subordinados. Asimismo, se distingue el esfuerzo para resolver de raíz las diferencias, para lo que se utiliza la participación de los involucrados.

El Recurso Humano se refiere a los criterios y a la praxis, por medio del acoplamiento adecuado entre individuos y estructura. Incluye también el uso efectivo de alternativas tales como el reclutamiento, la selección, la inducción, la evaluación, las compensaciones y el entrenamiento.

La Participación destaca la apertura mental de los dirigentes para promover y obtener el concurso de los subordinados en la solución de los problemas, así como en la toma de decisiones. Incluye también la creación de alternativas que favorecen el trabajo en equipo para el reconocimiento del esfuerzo grupal.

Mediante la Creatividad sobresale el esfuerzo por fomentar respuestas novedosas a los desafíos del trabajo, así como a las actividades de análisis de oportunidades

para obtener alternativas innovadoras. Todo esto con el objeto de optimizar continuamente la manera de hacer las cosas¹⁸.

Las variables Alta Dirección y Política de Control, Actitud a la Auditoría y Aseguramiento de la Calidad, al igual que el Autocontrol destacan el esfuerzo de la organización por fomentar en el personal actitudes positivas orientadas a las buenas prácticas empresariales en el desarrollo de las actividades laborales garantizando la mejora continua en los diferentes procesos de la Compañía.

Para efectos del presente estudio, se definirá el concepto microcultura como la descripción de cada unidad estratégica de la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P.

Sin embargo, el concepto Microcultura puede definirse como las creencias relativamente idiosincráticas relacionadas con una organización o parte de una organización, (subculturas), como lo señala Meyerson and Martin (1987). Las subculturas son partes de la organización con diferentes metas estratégicas y operacionales del resto de la organización.¹⁹

¹⁸ Redding, William. Diagnóstico Cultura Organizacional(DCO)

¹⁹ <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/microculturas%20organizacionales.htm>

7.3. MARCO ESPACIAL O SITUACIONAL

La Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P es una empresa de carácter mixto, que genera, distribuye y comercializa el servicio de energía eléctrica a más de 152.000 usuarios en la Ciudad de Pereira y sectores aledaños.

Es una empresa de servicios públicos, que en la actualidad cuenta con 135 colaboradores (65 pertenecientes a la convención colectiva), 30 colaboradores vinculados a la temporal y 201 colaboradores indirectos a través de la modalidad prestación de servicios, entre ellos Fyr Ingenieros, Interproyectos, Edec, Deltec y Jiro Servicios Temporales.

7.3.1 Reseña Histórica

El 30 de enero de 1914 se inauguró el primer servicio de alumbrado eléctrico en la ciudad, apenas se suministraba energía a 50 casas particulares y a 100 lámparas para las calles. La capacidad de la planta eléctrica era de 50 kilovatios (kw).

Inicialmente esta empresa era una sociedad denominada Empresa Eléctrica de Pereira, de carácter particular. Tuvo una concesión de 10 años de duración, al término del cual el Municipio procedió a la compra. Para 1918 la planta alcanzó a disponer de 200 Kw y firmó contrato con Cartago para el suministro de energía.

En 1930 entra en funcionamiento la primera unidad de la planta libaré con 1250 KVA y en 1936 la segunda con 1500 KVA. Aumentó el suministro de energía a 2750 KVA a una red de 30 Km de extensión; En 1976 salió de servicio la primera unidad, y en 1984 la segunda. Para 1940 comenzó a prestar sus servicios la planta hidroeléctrica de Belmonte que entró a suministrar energía a todas las veredas y a las empresas industriales de la ciudad, esta ubicada a 25 minutos de Pereira en la vía que conduce a Cartago y aproximadamente a cien metros bajo el

nivel de la carretera central; El acceso final se hace por medio de vía carretable, cuenta con 4.700 KVA instalados, representados en dos (2) unidades de 2.350 KVA cada una; Fueron puestas en operación en 1937 y 1941 respectivamente y han venido funcionando continuamente y a plena carga; Tiene un alto factor de planta que hace que su generación sea muy estable, se interconecta con la S/E Cuba por medio de una línea a 13.200 voltios al Circuito 1 de Cuba.

En 1953 se construye la planta diesel en el sector de nacederos con una capacidad de 1500 Kw que luego fue adicionada en 2500 Kw en el año 1966. Debido a los altos costos de combustible, esta última unidad fue vendida en el año 1978.

La planta de generación de Dosquebradas fue puesta en funcionamiento en el año 1956, prestó servicio continuo de generación hasta el mes de abril de 1992, su capacidad nominal instalada es de 10 MVA, pero solo generaba 8 MVA por razones técnicas.

Actualmente la planta está fuera de servicio y probablemente continúe así durante mucho tiempo debido a políticas sociales de la región, que no permiten que la planta se ponga en funcionamiento ya que el canal de conducción recorre sitios habitados del municipio de Dosquebradas presentando fallas geológicas que posibilitan cualquier desastre de gran magnitud. Adicionalmente, con la entrada en operación en 1999 de la ampliación de la Subestación Dosquebradas 115 kV, la tubería de presión tuvo que haber sido cortada en algunos tramos con el propósito de permitir el montaje de las torres que traen el doble circuito de 115 kV a la Subestación; Este equipo se encuentra fuera de servicio desde el 9 de abril de 1992 a causa de una falla ocurrida en el canal de conducción.

Ya para finales de 1959 y después de haber hecho una evaluación se llega a la conclusión de que para solucionar los problemas de suministro de energía eléctrica en el futuro de la ciudad, se debe lograr una sociedad con la Central Hidroeléctrica de Caldas CHEC.

El 12 de junio de 1961 después de un largo proceso se obtuvo el ingreso de las Empresas Públicas de Pereira como socio de la CHEC; Fue así como se brindaron los servicios domiciliarios de: Acueducto y Alcantarillado, Teléfono, Aseo y Energía a la comunidad Pereirana hasta la década de los años noventa.

En 1994 fue puesta en servicio la planta de Nuevo Libaré con capacidad instalada de 6250 KVA, pertenece a un proyecto mixto de acueducto y energía y está conectada directamente con la Subestación Ventorrillo a 13800 voltios.

Nuevo Libaré hace parte de una cadena de microcentrales que, gracias al conjunto integral de ventajas topográficas, ecológicas, hídricas, jurídicas e inclusive históricas, fundamenta la utilización del caudal medio del río Otún y convierte el afluente en la principal fuente de abastecimiento de la ciudad de Pereira; Cuenta dentro de sus instalaciones con equipos que ofrecen una alta confiabilidad de respuesta ante variación en las condiciones de operación, lo que hace que no tenga nada que envidiarle a las grandes Centrales que poseen equipos de última tecnología.

A finales del año 1991 se presentó el fenómeno del "NIÑO", que secó la mayoría de los embalses del Sistema Eléctrico Nacional por lo cual el país y nuestra región se vieron sometidas al más intenso y prolongado racionamiento que recuerde la historia entre el 2 de marzo de 1992 y el 1 de abril de 1993, con una intensidad superior a 4 horas diarias. Ante estos hechos, se vio la necesidad en Colombia de modernizar el sector eléctrico, esta reestructuración se realizó con la expedición y puesta en marcha de la Leyes 142 (Ley de servicios públicos) y 143 (Ley eléctrica) de 1994, las cuales definieron el marco regulatorio para establecer las condiciones que permitieran que su desarrollo estuviese determinado bajo la competencia sana; Estas Leyes crearon el mercado mayorista de energía eléctrica ; la reglamentación de este mercado fue desarrollada por la Comisión de Energía y Gas (CREG) y se aceleró el proceso de desagregación de las empresas de servicio públicos del Estado para que prestasen de manera óptima sus servicios.

A través del acuerdo 30 del 10 de mayo de 1996 expedido por el Concejo Municipal, sancionado el 16 de mayo del mismo año, autorizó al alcalde de Pereira de turno para transformar el establecimiento público: Empresa Públicas de Pereira, conformando entre otras, una sociedad por acciones para prestar el servicio público domiciliario de energía, cuya denominación sería: "EMPRESA DE ENERGIA DE PEREIRA" S.A.-ESP", como se estipuló en la escritura pública No 1327 del 16 de mayo de 1997; es así como nace jurídicamente la Entidad.

El proceso de capitalización de la Empresa de Energía de Pereira se inició en el primer semestre del año 2008, en donde participaron Empresas como la "Empresas Públicas de Medellín (EPM)" y la empresa Enertolima, ya que Electrohuila decidió no participar del proceso. Finalmente Enertolima se quedó con el 49 por ciento de la Empresa de Energía de Pereira (EEP).

Dando cumplimiento a las fechas estipuladas para realizar los aportes a la capitalización de la Empresa de Energía de Pereira, ENERTOLIMA cumplió con el pago de \$181 mil millones, totalizando así los \$202 mil 500 millones que le significaron el obtener el 49% de las acciones de la electrificadora de Pereira.

Así queda en firme la sociedad entre La Promesa de Sociedad Futura Enertolima y la Empresa de Energía de Pereira, dándose inicio a una nueva etapa de fortalecimiento entre estas dos regiones cercanas: Tolima y eje Cafetero. Cabe destacar que la fecha en que se formalizó el pago -11 de agosto- es de gran significado para Enertolima, ya que coincide precisamente con que hace exactamente 5 años fue constituida como compañía comercializadora y distribuidora de energía eléctrica, lo que demuestra que en un plazo muy breve, la visión del negocio ha abierto nuevos caminos para la empresa, mostrándose como un modelo exitoso dentro del sector eléctrico.

Para Pereira también comienza otra historia donde se da un giro pasando de ser empresa pública a un nuevo régimen como sociedad de carácter mixto.²⁰

²⁰ http://www.eep.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=18

La Empresa de Energía de Pereira ha definido como Misión Corporativa, Mega y Minimegas; las siguientes:

MISIÓN: Somos una empresa de energía generadora de valor para sus grupos de Interés.

Somos una empresa de energía: Energía de Pereira es una empresa de energía, no solo por estar dedicada a generar, distribuir y comercializar energía, sino también por ser una organización dinámica, progresista, direccionada al mejoramiento continuo de sus actividades.

Grupos de Interés: Se entiende por grupos de interés, todas aquellas personas, agremiaciones, organizaciones o comunidad en general que tienen algún tipo de relación o vínculo con la empresa. El tipo de relación o vínculo con la empresa se da por que estos grupos de interés se ven afectados o sus decisiones afectan de manera directa o indirecta la empresa.

Entre los Grupos de Interés se encuentran: comunidad en general, colaboradores, proveedores, administradores, accionistas, y los usuarios del servicio.

Generadora de Valor para sus Grupos de Interés: Energía de Pereira, se enfoca de manera continua y sostenible en aumentar sus ingresos y resultados a través de la consolidación de nuevos negocios, de la mejora continua y de la efectividad en sus procesos para cumplir con su compromiso social de ser dinamizadora del mejoramiento de su entorno social y de las condiciones de sus grupos de Interés.

Estos lineamientos nos permiten conocer en que se fundamenta la existencia de la empresa y son base para la generación del Plan Estratégico Corporativo.

MEGA: En el 2015 La Empresa de Energía de Pereira SA ESP. Será una empresa con participación en negocios que generen ingresos superiores a \$300,000 millones de pesos.

MINIMEGAS

- Generación de 100 GWh-año.
- Nivel de pérdidas inferior al 12%.
- ISCAL superior al 85%.
- Adquisición de Nuevas Empresas de Servicios Públicos.²¹

²¹ http://www.eep.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12

7.4. MARCO LEGAL

La Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P por ser una empresa de servicios públicos domiciliarios es regida por las leyes 142 y 143 de 1994.

La Ley 142 de 1994 es la ley mediante la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones.

En el Artículo 1º se establece el Ámbito de aplicación, el cual cita “ Esta Ley se aplica a los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, distribución de gas combustible, telefonía fija pública básica conmutada y la telefonía local móvil en el sector rural; a las actividades que realicen las personas prestadoras de servicios públicos de que trata el artículo 15 de la presente Ley, y a las actividades complementarias definidas en el Capítulo II del presente título y a los otros servicios previstos en normas especiales de esta Ley.”

Ley 143 de 1994 es la Ley mediante la cual se establece el régimen para la generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de electricidad en el territorio nacional, se conceden unas autorizaciones y se dictan otras disposiciones en materia energética.

En su Artículo 1º, la presente Ley establece el régimen de las actividades de generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de electricidad, que en lo sucesivo se denominarán actividades del sector, en concordancia con las funciones constitucionales y legales que le corresponden al Ministerio de Minas y Energía.

En su Artículo 1º, esta Ley establece “El Ministerio de Minas y Energía, en ejercicio de las funciones de regulación, planeación, coordinación y seguimiento de todas las actividades relacionadas con el servicio público de electricidad,

definirá los criterios para el aprovechamiento económico de las fuentes convencionales y no convencionales de energía, dentro de un manejo integral eficiente y sostenible de los recursos energéticos del país, y promoverá el desarrollo de tales fuentes y el uso eficiente y racional de la energía por parte de los usuarios”.²²

Es importante mencionar que la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P cumple a cabalidad con estas leyes, y dentro de su entorno laboral enfoca su recurso humano en garantizar por todos los medios posibles que la calidad en la prestación del servicio sea excelente y que el usuario final se sienta satisfecho con un servicio de energía eléctrica continuo y confiable.

²² <http://www.superservicios.gov.co>/Ley 142 y 143 de 1994

8. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación será de tipo descriptivo, ya que se hará un enfoque sobre conclusiones dominantes, o sobre cómo una persona o grupo funciona o se comporta en el presente.

Se identificarán características que describan los diferentes elementos y componentes, y su interrelación. Es decir, se presentará a la Gerencia del Talento Humano de la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P los resultados obtenidos sobre las variables que describen y enmarcan su cultura organizacional.

8.2. MÉTODOS

El diseño de la Investigación guía a los investigadores a encontrar las respuestas al problema planteado. El tipo de diseño de la investigación será No Experimental puesto que, “se observarán fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Se emplearan los siguientes métodos:

8.3. FUENTES DE INVESTIGACIÓN

8.3.1 Primarias

Como fuentes primarias de información se tendrá el contacto directo con el personal de la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P

8.3.2 Secundarias

Personal de la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P, Docentes Universidad Tecnológica de Pereira y Biblioteca UTP.

8.4. TÉCNICAS EN LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La investigación consigna como principal técnica de recolección de datos, la aplicación de encuestas al personal de la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P.

8.4.1. Encuestas

Se efectuará una encuesta al personal de la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P, la cual permitirá conocer las variables que describen la cultura organizacional de la Compañía.

9.4.1.1. Población o Universo

Empresa de Energía de Pereira S.A ESP, colaboradores directos (Convencionados y No convencionados), y colaboradores de los procesos tercerizados.

8.4.1.2. Muestra

Se aplica censo a todos los colaboradores de la Empresa (Trabajadores directos, convencionados, trabajadores en misión y procesos tercerizados)

Total Colaboradores

- Empresa de Energía de Pereira: 135 Colaboradores (65 con Convención Colectiva de Trabajo)
- Temporal: 30 Colaboradores
- FYR: 28
- DELTEC:44
- EDEC:110
- INTERPROYECTOS: 19

8.5. PROCESAMIENTO DE DATOS

Con base en las encuestas realizadas, se utiliza Excel como herramienta para organizar la información; la cual se presenta mediante gráficos estadísticos con la respectiva explicación del resultado obtenido en cada caso.

9. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

9.1. Objetivo Específico 1: Describir la Cultura Organizacional de la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P.

Entender el concepto de cultura organizacional e identificarla al interior de las compañías, es uno de los retos que en la actualidad las organizaciones están enfrentando, y la Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P no es ajena a esta nueva tendencia; por lo que ha dispuesto de diferentes recursos (humano, material y económico) para que se lleve a cabo la aplicación de una herramienta que le permita conocer la dinámica de la organización al igual que el conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas que comparten los colaboradores en la misma y que generan patrones de comportamiento colectivos que establece una identidad entre sus miembros ²³, permitiéndole diferenciarse y caracterizarse frente a otras empresas.

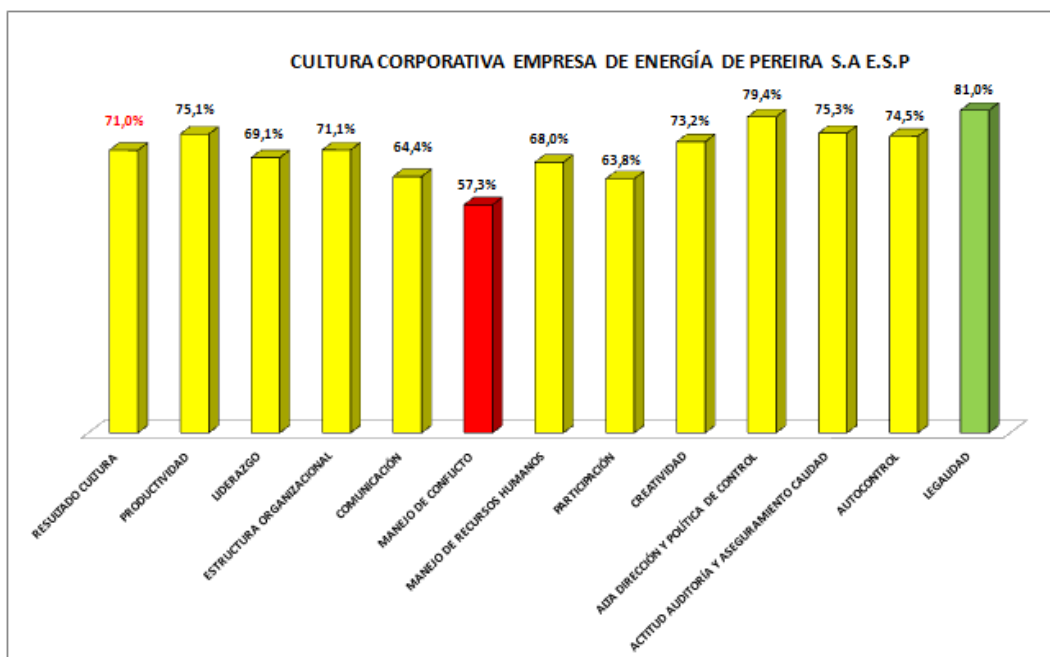
Para el estudio que tiene como finalidad identificar la Cultura Organizacional presente en la compañía, se estableció el adoptar el modelo de William Redding que se compone de las variables Productividad, Liderazgo, Estructura Organizacional, Participación, Manejo del Conflicto, Manejo del Recurso Humano, Comunicación, Creatividad, complementadas por variables que a consideración de los ejecutores del estudio son fundamentales como: Alta Dirección y Política de Control, Actitud a la Auditoría y Aseguramiento de la Calidad, Autocontrol y Legalidad. (Ver Figura 3)

El análisis del Clima Organizacional por ser de frecuente preocupación y medición de la organización, hace parte de otro estudio que le es complementario. Por lo tanto este análisis recoge los siguientes indicadores:

²³ MÉNDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Un Marco Teórico para el Concepto de Cultura Organizacional. Bogotá. 2000

Para la Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P estos indicadores le ayudan a describir una cultura definida y enmarcada por las buenas prácticas empresariales, como se puede observar en la descripción de las mismas.

Gráfico 1: Representación Gráfica Resultado Variables Cultura Corporativa



Se observa que existe una oportunidad de mejora en el tratamiento particular de alguna de ellas, como el Manejo del Conflicto donde el propósito debe ser encontrar la forma de crear condiciones favorables que alienten una confrontación constructiva enfocada al logro de los fines organizacionales. Razón por la cual, debe buscarse que los directivos de la empresa vean el desacuerdo como un planteamiento donde no haya lugar a restricciones ni coacciones frente a las opiniones diversas de los colaboradores; y de igual forma que entre los mismos colaboradores las relaciones laborales no se tornen contradictorias en la ejecución de las actividades diarias.

Es importante considerar que dentro del resultado final de esta variable la participación de los procesos tercerizados tiene una gran incidencia, pues se observa que los colaboradores indirectos presentan dificultades para resolver y manejar sus conflictos, por lo que se hace necesario realizar un trabajo de orientación y apoyo sobre este tema que facilite la sana convivencia, fortalezca el desempeño y rendimiento de los colaboradores al interior de la compañía. Adicionalmente, buscar nuevos enfoques de mediación para la solución de conflictos a través del ejercicio de la tolerancia, sobre la base del equilibrio en la opinión, expresión y respeto por los cambios de creencias, pensamientos y posturas.

Continuando con el análisis, las variables Liderazgo, Comunicación, Manejo del Recurso Humano y Participación sin considerarse críticas dentro del estudio requieren de especial cuidado, pues se observa que al interior de la compañía la comunicación interna entendida ésta como el conjunto de actividades efectuadas para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros, maneja aspectos con oportunidades de mejora y crecimiento para la organización.

Ahora bien, entendida la comunicación como pilar fundamental para direccionar las estrategias corporativas orientadas al logro de las metas de la organización, resulta importante para la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P conocer la posición de mando que toda su fuerza laboral posee, a fin de poder ejercer un liderazgo oportuno y saludable en la práctica de las actividades cotidianas que hacen referencia a la convivencia personal y el desarrollo de los diferentes procesos, lo cual refleja una característica pujante y sobresaliente de la organización.

Sin embargo el Liderazgo de sus dirigentes también debe ir orientado al acompañamiento permanente en la ejecución de las actividades realizadas por los

colaboradores, en busca de la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Estos objetivos e ideales propuestos por los altos directivos o propietarios de la empresa, según el resultado del estudio frente al Manejo del Recurso Humano, deja ver que la organización tiene una oportunidad de mejora potencial en cuanto a plantear en las actuales prácticas administrativas, estrategias que aumenten en los colaboradores la satisfacción laboral percibida.

Otro aspecto importante dentro del análisis es la cultura de la participación, sobre la que puede decirse que es favorable dado que en todo momento se le permite al colaborador vincularse a las diferentes actividades de la empresa; sin embargo esta variable puede ser mucho más representativa si se maneja una mejor comunicación, es decir, que se le permita a los colaboradores la oportunidad de opinar, votar y discutir sobre aspectos administrativos.

Adicional a lo anterior, la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P maneja para las variables Productividad, Alta Dirección y Política de Control, Estructura Organizacional, Actitud a la Auditoría y Aseguramiento de la Calidad, Creatividad y Autocontrol una cultura caracterizada por las buenas prácticas empresariales en la que se enmarca el compromiso de los colaboradores por hacer de la empresa, una organización transparente y eficiente generadora de confianza y valor para todos los grupos de interés.

Cabe resaltar que “Una empresa que respeta la ley y promueve la legalidad con reglas y normas organizacionales claras, tendrá empleados y empleadas que se sentirán más seguros de su situación laboral, más orgullosos y comprometidos”²⁴.

²⁴ <http://www.culturadelalegalidad.org.mx/Canal-Empresarial-c102i0.html>

Para la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P ha resultado muy beneficioso la incorporación dentro de su Estructura Organizacional de la Gerencia de Auditoría Interna, pues se nota que al interior de la compañía se ha empezado a plasmar una cultura de autocontrol que conlleva al fortalecimiento del sistema de control interno y por ende al mejoramiento continuo del desempeño de sus colaboradores.

Para finalizar, puede decirse que la variable más destacada y arraigada en los colaboradores de la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P es la Legalidad, puesto que se evidencia la práctica de los buenos hábitos y costumbres con un enfoque en el respeto y la aplicación del código de ética de la compañía.

Todas estas variables son elementales para la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P, ya que esta empresa siempre ha pretendido que sus colaboradores estén cohesionados, compartan sus objetivos, estén motivados, coordinados, sean leales y más eficientes cada día, haciendo de la misma una de las compañías más productivas y con mayor reconocimiento a nivel regional.

En conclusión resulta interesante considerar como punto de reflexión el hecho de que la investigación no es un diagnóstico, pues no se pretende identificar fortalezas o debilidades, sino que se describa una realidad de la empresa, que es su cultura corporativa. Queda en el criterio de los responsables de la organización señalar lo que para ellos es deseable o no en la cultura que han construido.

Por tanto este trabajo de investigación no pretende medir la cultura corporativa; los resultados obtenidos por esta descripción son el insumo sobre el cual pueden construirse estrategias de gestión humana y administrativas que contengan lineamientos básicos para generar acciones de cambio, que por sí mismos involucran a las personas de la organización en sus procesos.²⁵

²⁵ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología para describir la cultura corporativa. Carlos. Pontificia Universidad Javeriana. Junio 2003. P28-29

Dada la anterior descripción, en la que de manera general se precisó sobre cada una de las variables de estudio, podría decirse que la cultura corporativa presente en la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P es una cultura clasificada como fuerte, debido a que se presentan aspectos muy arraigados en los colaboradores que permiten inferir que al interior de la compañía el compromiso y el sentido de pertenencia se fomentan y propician en el equipo de trabajo como base para que los colaboradores perciban que la empresa tiene unos objetivos definidos que le permiten operar con una estructura organizacional adecuada y eficiente, que resulta ser apropiada para alcanzar las estrategias corporativas definidas por los directivos.

Otro aspecto que expresa esta cultura como fuerte está asociado a la creatividad, donde ser creativo y tener iniciativa es un comportamiento permitido a los colaboradores.

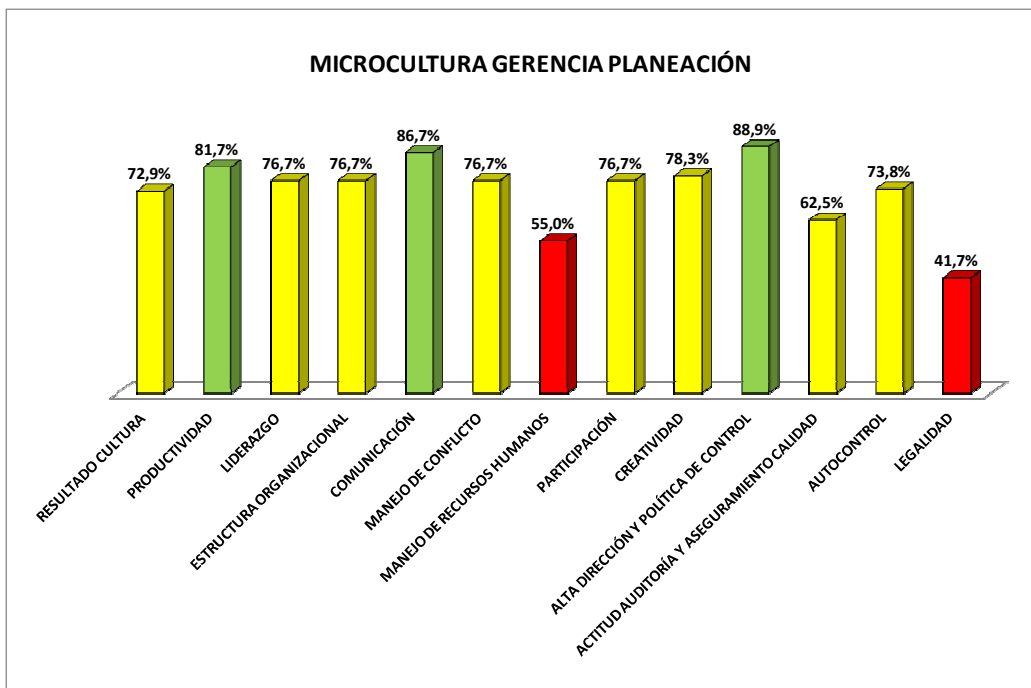
Se observa además que los colaboradores perciben que cuando su jefe inmediato evalúa las tareas y los resultados de su trabajo lo hacen de forma integral, verificando, corrigiendo y enseñando a hacer mejor la labor, lo cual demuestra de su parte un grado de autonomía alto en el que se posee un claro y total conocimiento de las responsabilidades y funciones adquiridas.

Finalmente, el colaborador tiene claramente definida la responsabilidad que asume cuando se le delegan tareas y resultados, por lo que éste hace su mayor esfuerzo por ejecutar sus actividades asegurando calidad en las mismas, contribuyendo así a la productividad y eficiencia de la empresa.

9.2. Objetivo Específico 2: Describir las microculturas de sus unidades estratégicas

9.2.1. Descripción Microcultura Gerencia Planeación

Gráfico 2. Microcultura Gerencia Planeación



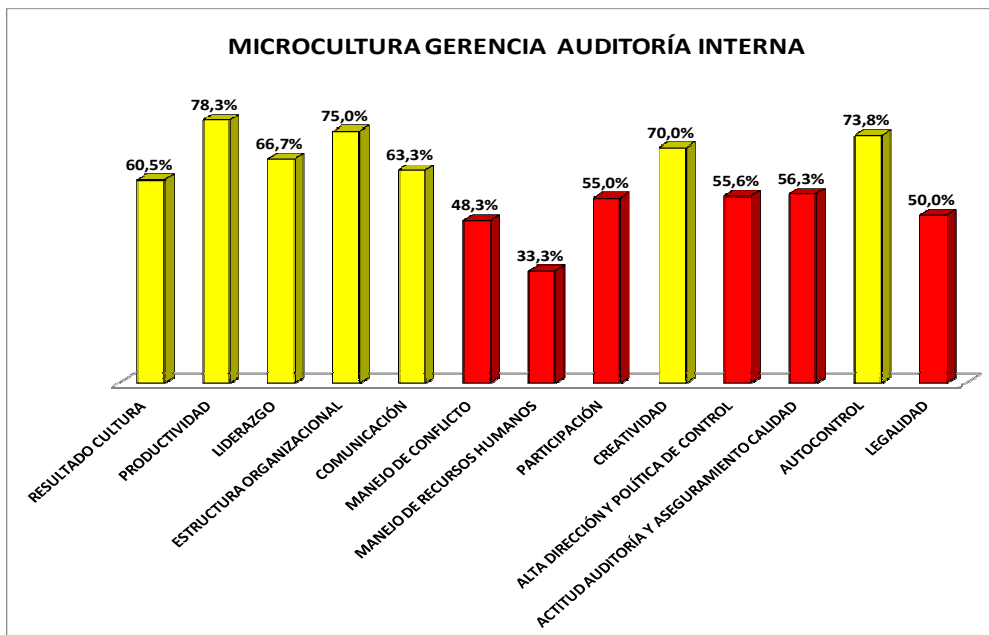
La microcultura de la Gerencia Planeación permite ver unos lineamientos más enfocados hacia la Productividad, la Comunicación, la Alta Dirección y Política de Control, lo cual permite precisar la implementación de buenas prácticas empresariales conducentes a garantizar dentro del proceso un desempeño óptimo que refleje el compromiso de los colaboradores por realizar sus actividades de manera adecuada.

Se evidencia una oportunidad de mejora en cuanto al manejo que la Gerencia debe dar a su Recurso Humano en lo que respecta a la búsqueda de mecanismos que favorezcan una percepción laboral más satisfactoria.

Adicionalmente, se detalla que esta Gerencia demanda cierta atención en cuanto a la cultura de la legalidad, pues sería pertinente desarrollar e implementar una estrategia en la que se mejoren las percepciones y actitudes que frente a esta variable los colaboradores tienen; de lo cual podría obtenerse un conjunto de pensamientos críticos direccionados al reconocimiento de las normas.

9.2.2. Descripción Microcultura Gerencia Auditoría Interna

Gráfico 3. Microcultura Gerencia Auditoría Interna



Es importante mencionar que esta Gerencia dentro de la estructura organizacional de la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P es relativamente nueva y los colaboradores que hacen parte actualmente de ella, al momento de aplicar la herramienta de estudio se encontraban en el llamado período de transición.

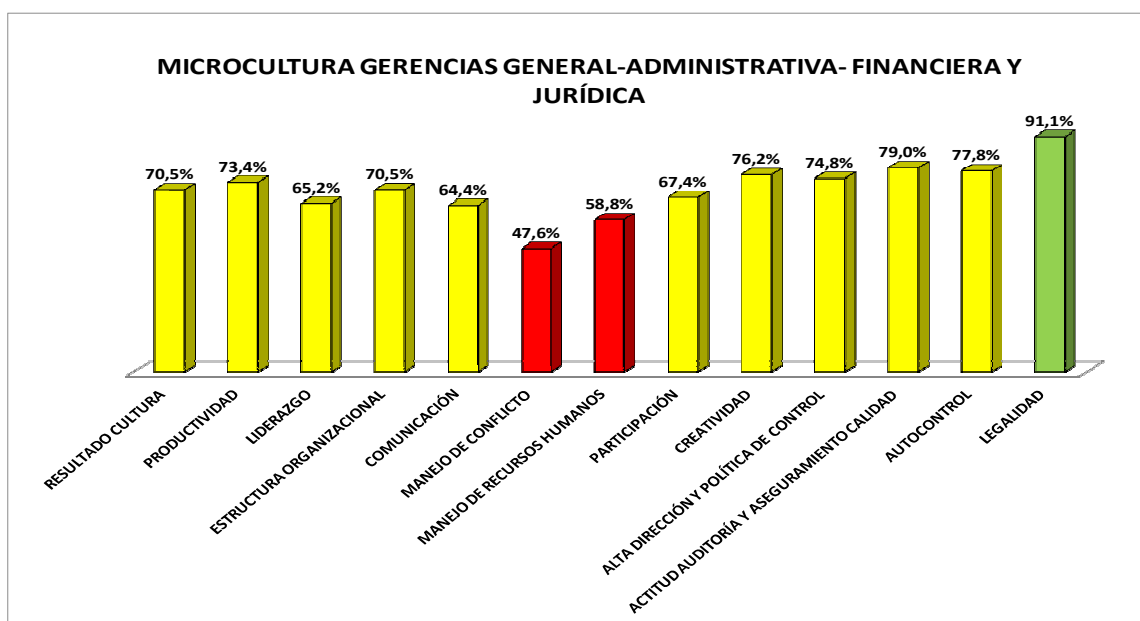
Una vez más se observa la necesidad de implementar una estrategia orientada al manejo del conflicto, en la que se resalte la importancia de la tolerancia como propulsora de entendimiento y consenso a las discrepancias presentes en el equipo de trabajo.

La percepción de sus colaboradores frente a la cultura de la Alta Dirección y Política de Control, Actitud a la Auditoría y Aseguramiento de la Calidad, al igual que la Legalidad parecen antagónicos frente a la esencia de su razón de ser, es decir, se muestran escépticos frente a la mentalidad positiva del compromiso adquirido por los colaboradores de la compañía para la ejecución de sus actividades con un enfoque de mejora continua, respeto y cumplimiento de las normas.

Continuando con el análisis, no se pierde de vista que sus colaboradores participan de diferentes actividades, sin embargo resultaría interesante que esta Gerencia intervenga aún más en todos los eventos corporativos programados por la compañía.

9.2.3. Descripción Microcultura Gerencias General, Administrativa, Financiera y Jurídica

Gráfico 4. Microcultura Gerencias General, Administrativa, Financiera y Jurídica

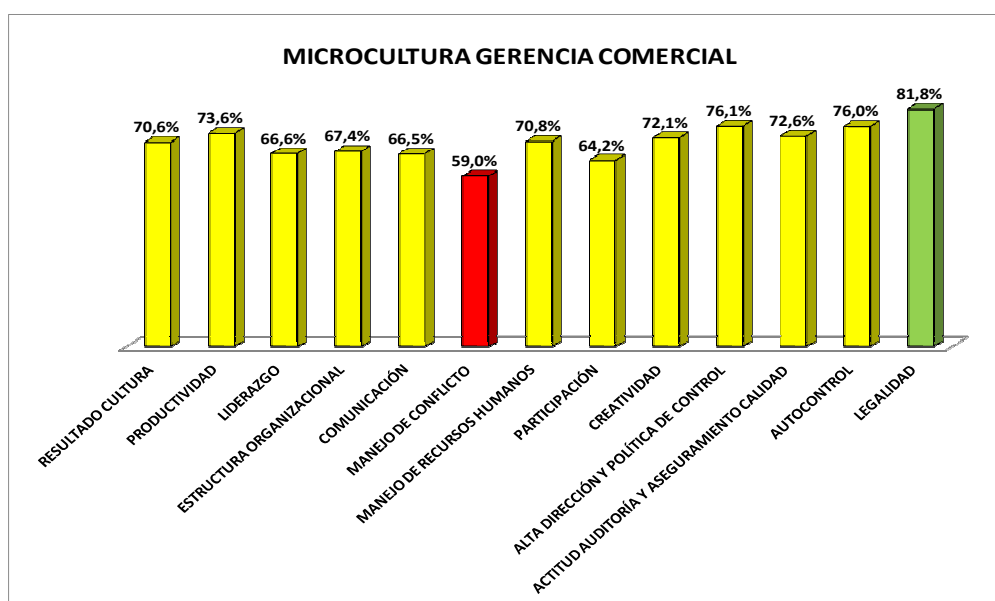


En términos generales todas estas Gerencias afirman el gran compromiso que tienen con la compañía.

Se destaca una cultura enfocada y direccionada hacia las buenas prácticas empresariales, donde la productividad, el liderazgo, la creatividad, la política de control, la comunicación, la actitud a la auditoría y aseguramiento de la calidad definen un comportamiento favorable.

9.2.4. Descripción Microcultura Gerencia Comercial

Gráfico 5. Microcultura Gerencia Comercial



Se destaca para la Gerencia Comercial una cultura positiva en términos de legalidad, en la que los colaboradores conocen y ponen en práctica los buenos hábitos plasmados en el código de ética y el reglamento interno de trabajo.

Adicionalmente la política de control, autocontrol y productividad se destacan frente a las demás variables, lo que permite discernir que esta Gerencia se

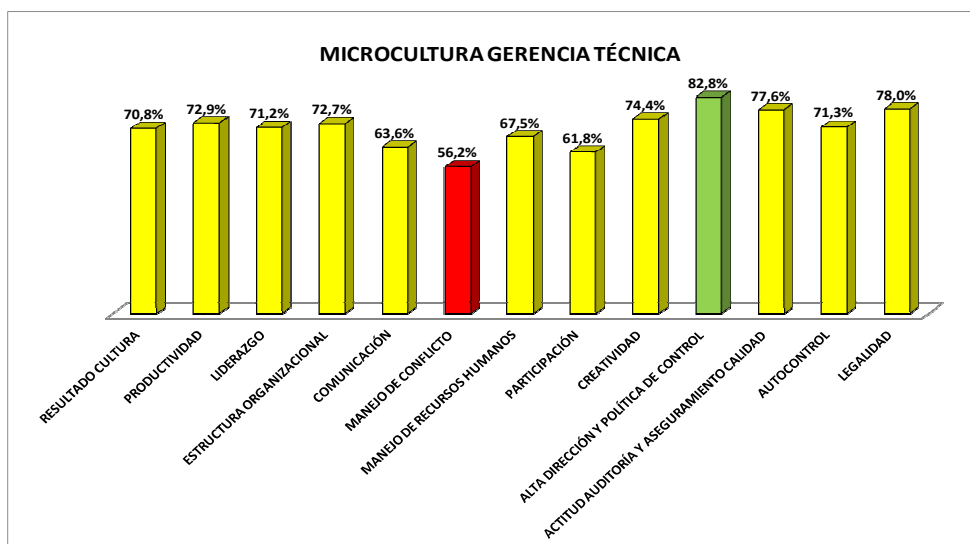
esfuerzo demasiado para que los resultados finales del proceso sean de buena calidad y fortalezcan la productividad de la compañía en todo momento.

La cultura de la Legalidad refleja el compromiso por el cumplimiento a cabalidad de las normas que rigen a la empresa.

En cuanto al manejo de conflictos, se constata nuevamente la necesidad de enfocar grandes esfuerzos en la implementación de una estrategia que permita canalizar los desacuerdos presentes al interior de la Gerencia sin que se vean afectadas las relaciones interpersonales en el entorno laboral.

9.2.5. Descripción Microcultura Gerencia Técnica

Gráfico 6. Descripción Microcultura Gerencia Técnica

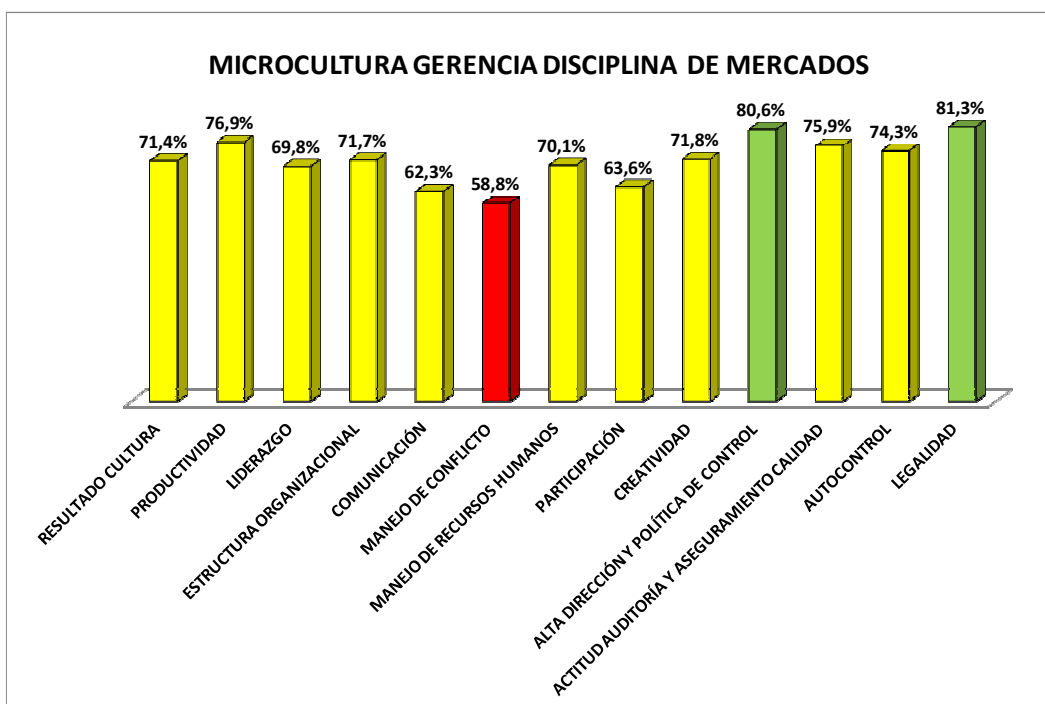


Para esta Gerencia la cultura de la Alta Dirección y Política de Control resulta ser muy importante, puesto que permite destacar el compromiso en el desarrollo de sus actividades en las que involucra dentro del proceso la política de control, como prenda de garantía para certificar la prestación de un servicio de excelente calidad a todos los usuarios.

Dado que la variable manejo de conflicto se encuentra presente en esta Gerencia como la variable más susceptible, se crea la necesidad de indagar al interior de la misma, sobre cuáles son o pueden ser los factores que permiten un manejo inadecuado de las diferencias presentes en el entorno laboral.

9.2.6. Descripción Microcultura Gerencia Disciplina de Mercados (Dimer)

Gráfico 7. Microcultura Gerencia Disciplina de Mercados



Una vez más el manejo de conflictos se encuentra presente en el análisis como la variable más crítica; y se observa que la Gerencia Dimer no es ajena a este flagelo. Se reitera la necesidad de revisar qué aspectos al interior de la Gerencia se están presentando y que conllevan a los colaboradores a reaccionar de manera indiferente para dar la mejor solución a los problemas y discrepancias de tipo laboral.

Esta Gerencia plasma dentro de su conducta laboral un tipo de cultura orientada a la Legalidad y la política de control, lo que permite percibir en sus colaboradores el deseo de hacer de la empresa, una organización transparente y eficiente generadora de confianza y valor para todos los grupos de interés.

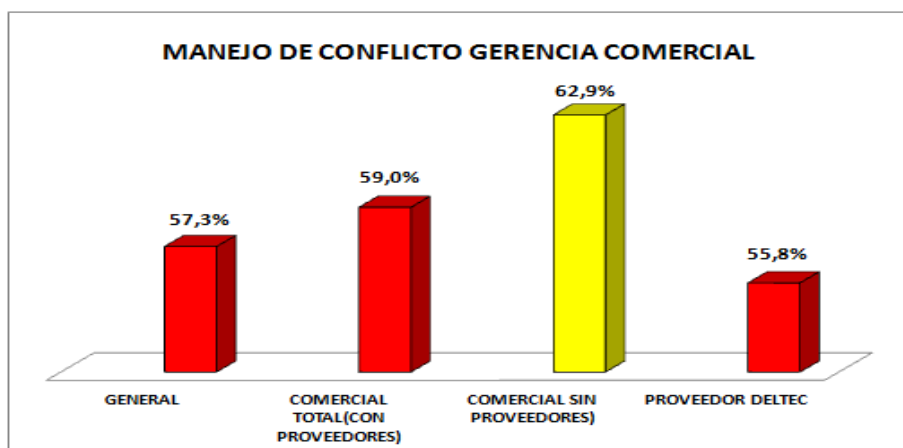
Hasta ahora se ha analizado de manera general la cultura de cada una de las unidades estratégicas de la compañía, veremos a continuación una descripción más detallada da cada variable que conforma el estudio de investigación.

Del análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta (ver Gráfico 1), se observa que la variable Manejo de Conflicto, es la variable que muestra una mayor oportunidad de mejora al interior de la Compañía, en cuanto a que las diferentes gerencias vean el desacuerdo como un planteamiento donde no hay lugar a restricciones ni coacciones frente a las opiniones diversas que los colaboradores puedan tener de diferentes temas.

Se recomienda entonces, que las Gerencias intensifiquen esfuerzos que conlleven a resolver de raíz las diferencias manifiestas, a través de la participación de todos los colaboradores.

Dada la anterior situación, se hará un pequeño análisis del impacto de la variable Manejo de Conflicto para cada Gerencia donde se cuenta con la participación de procesos tercerizados.

Gráfico 8: Manejo de Conflicto Gerencia Comercial

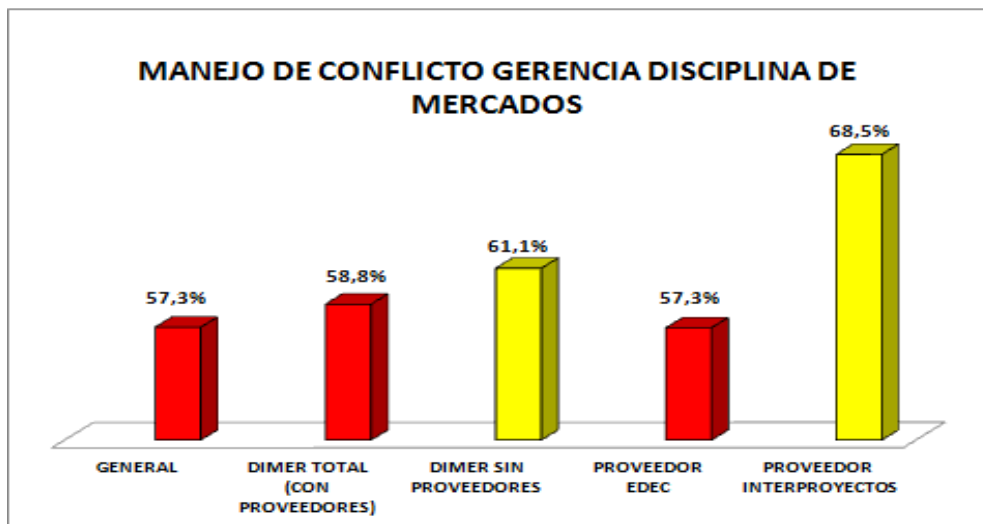


Dado que la variable Manejo de Conflicto es la variable que mayor interés requiere; es importante visualizar al interior de la Compañía la participación e incidencia de los diferentes grupos de interés, como lo son en este caso particular los procesos tercerizados.

Se observa en la gráfica que la Gerencia Comercial se ve afectada por su proveedor Deltec S.A en el análisis de esta variable; por lo que resulta interesante proponer a la Gerencia del Talento Humano de la Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P una estrategia corporativa que le brinde apoyo y orientación a este Proveedor en cuanto al manejo adecuado de conflictos, con la finalidad de minimizar el impacto negativo que esto trae a la organización, cuando éstos han escalado otras instancias.

Adicionalmente se detalla que si sólo el análisis estuviera enfocado a la población administrativa dentro de la empresa los resultados serían más favorables; dada la creación e implementación del actual comité de convivencia.

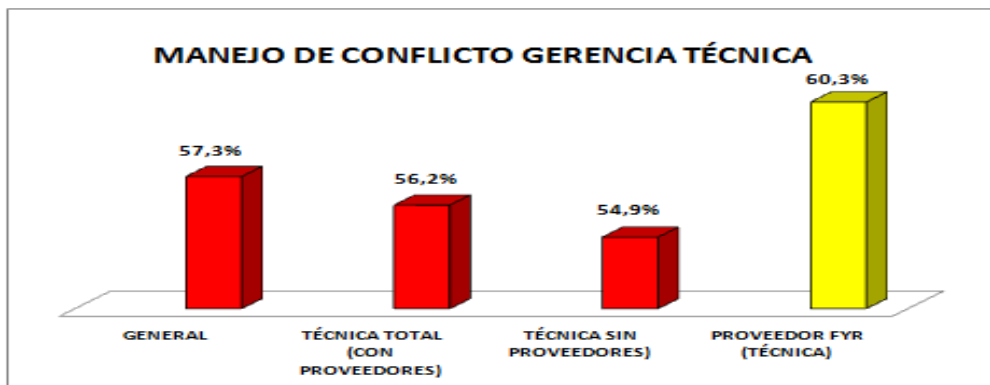
Gráfico 9: Manejo de Conflicto Gerencia Disciplina de Mercados



Para este análisis se ha considerado la participación de dos procesos tercerizados que al verlos individualmente, uno favorece y el otro no favorece el resultado final de la Gerencia Disciplina de Mercados en la identificación de la cultura corporativa de la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P.

Una vez más se observa la necesidad de realizar un trabajo de orientación y apoyo sobre el tema del manejo del conflicto con estos grupos de interés, que facilite la sana convivencia y fortalezca el desempeño y rendimiento de sus colaboradores al interior de la compañía.

Gráfico 10: Manejo de Conflicto Gerencia Técnica

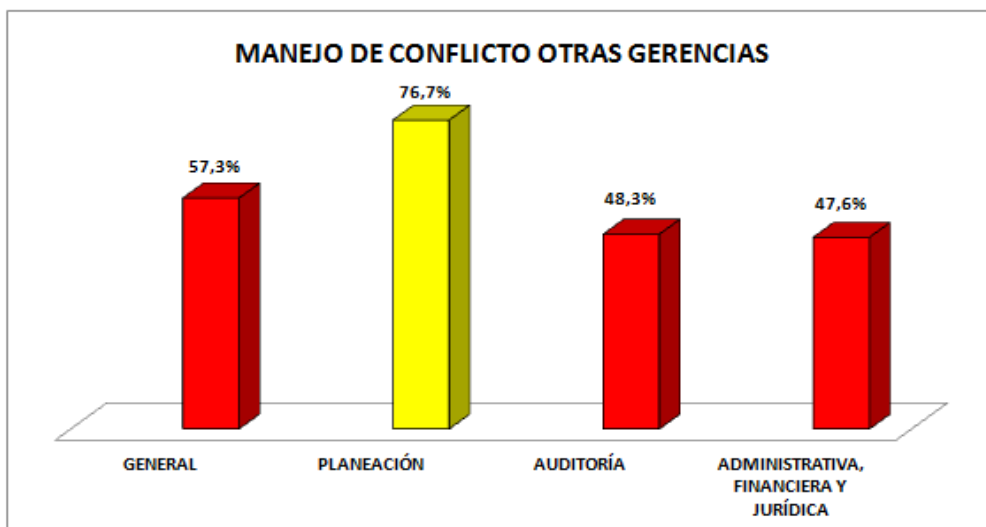


El análisis de la Gerencia Técnica resulta ser un tanto particular, dado que casi todos sus colaboradores son convencionales y el desempeño de sus actividades son de tipo operativo, es decir, están en el terreno fuera de las oficinas.

Estos dos factores imponen una condición desfavorable para el resultado final del análisis porque casi siempre sus opiniones discrepan de las políticas administrativas.

Por el contrario, su proceso tercerizado a través de Fyr Ingenieros refleja unas mejores condiciones de manejo interno para esta variable, sin que ésta ayude mucho al resultado final.

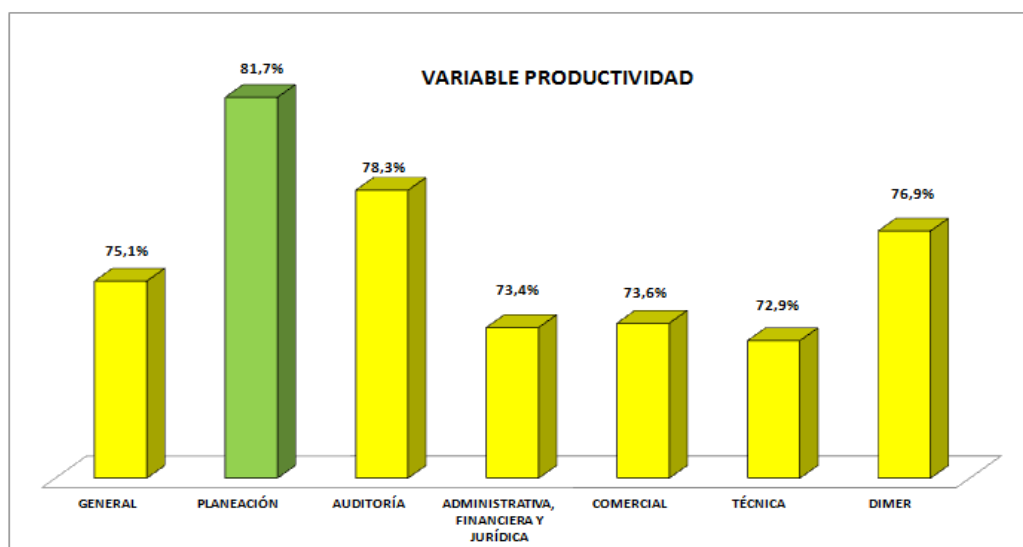
Gráfico 11: Manejo de Conflicto Otras Gerencias



Al observar el resultado de las Gerencias donde la participación de los procesos tercerizados es nula, se constata una vez más que al interior de la compañía se tiene dificultad para manejar adecuadamente los conflictos.

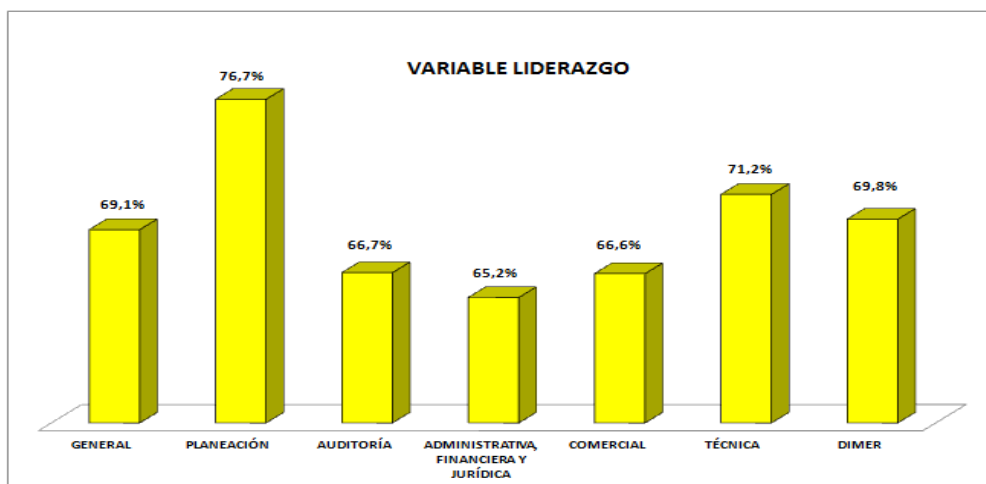
La Gerencia de Planeación por el contrario sabe cómo tratar sus discrepancias laborales sin que éstas afecten el bienestar de sus colaboradores.

Gráfico 12: Variable Productividad



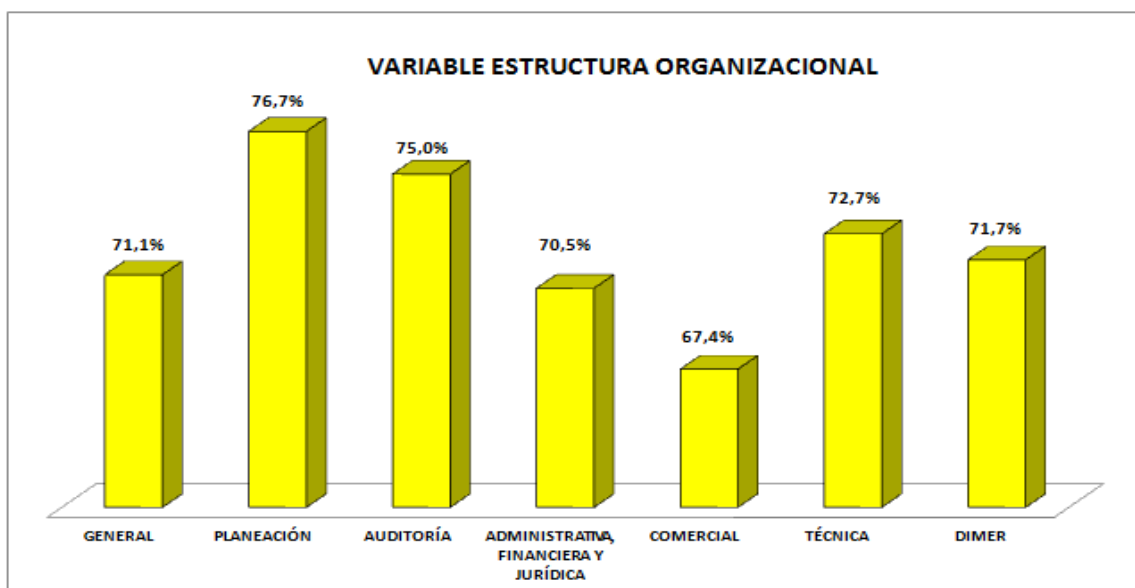
Como resultado de este análisis se puede evidenciar que los diferentes hábitos y prácticas que caracterizan y enmarcan las actividades cotidianas del personal que labora en la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P en torno al manejo efectivo de la PRODUCTIVIDAD son destacables; puesto que permiten resaltar el esfuerzo que a lo largo de estos años de manera conjunta todos los partícipes han logrado para optimizar el aprovechamiento de los recursos y mejorar continuamente el rendimiento de los diferentes procesos.

Gráfico 13: Variable Liderazgo



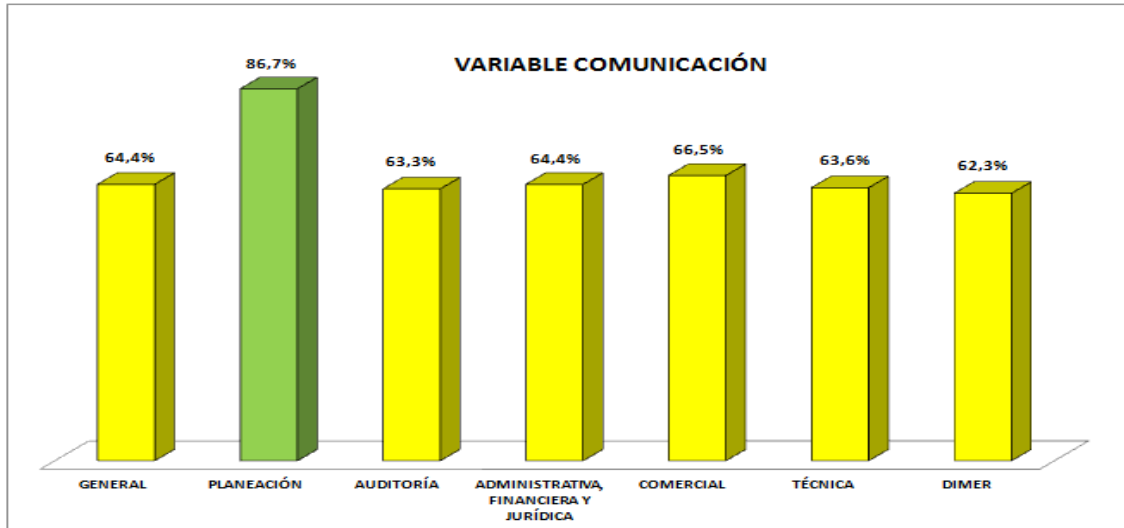
Para una Compañía como la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P, resulta importante conocer la posición de mando que toda su fuerza laboral posee, a fin de poder ejercer un liderazgo oportuno y saludable en la práctica de las actividades cotidianas que hacen referencia a la convivencia personal y el desarrollo de los diferentes procesos; lo cual refleja esa característica pujante y sobresaliente de la organización.

Gráfico 14: Variable Estructura Organizacional



Se detalla que en términos generales la empresa en el desarrollado de sus actividades gerenciales ha concentrado su esfuerzo en dar claridad a la organización en cuanto a la distribución de responsabilidades y de autoridad; al igual que de manera permanente revisar y cuando se considera prudente actualizar la estructura, las políticas y procedimientos con el fin de asegurar una respuesta oportuna de toda la organización ante el comportamiento y exigencia del mercado y de las decisiones propias de la alta dirección.

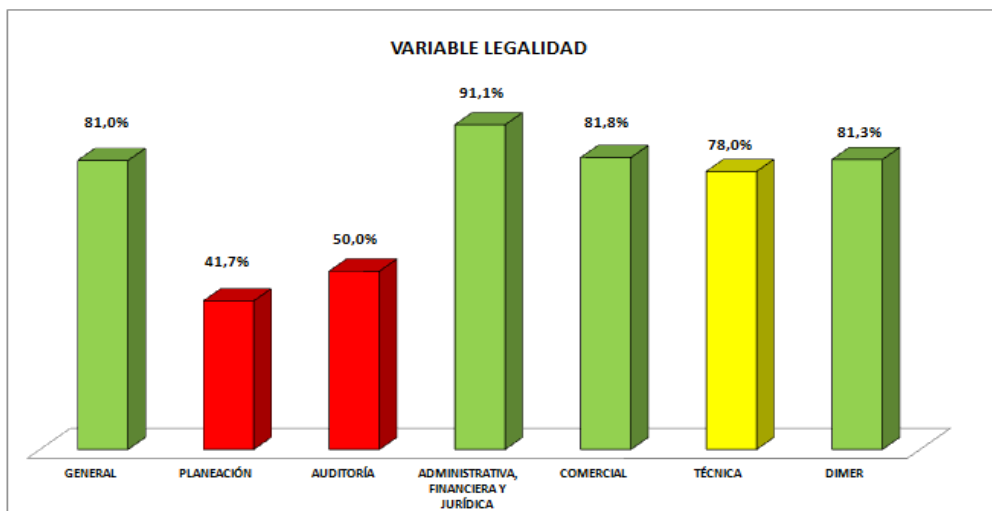
Gráfico 15: Variable Comunicación



La cultura de la comunicación al interior de la Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P deja ver que los canales comunicativos son pilar fundamental para direccionar las estrategias corporativas orientadas al logro de las metas de la organización

La oportuna comunicación interna que se presenta dentro de la compañía es un aspecto positivo que refleja en la organización fluidez en la información general que al interior se maneja incidiendo frente al manejo de las actitudes apropiadas por los colaboradores para crear las mejores condiciones que conlleven a una comunicación franca hacia los directivos en todo momento.

Gráfico 16: Variable Legalidad



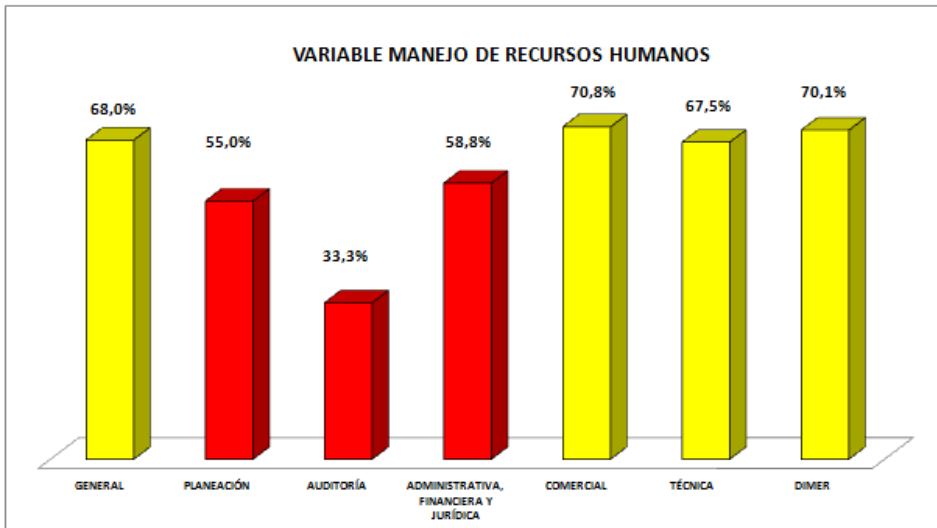
Este análisis le permite a la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P conocer que dentro de la identificación de su cultura corporativa, los colaboradores tienen enmarcados hábitos y costumbres orientados a la Cultura de la Legalidad, en la que prima el respeto y la aplicación del código de ética.

Esta Cultura de la Legalidad al interior de la organización, impacta positivamente al consolidar la lealtad y el compromiso de los colaboradores en una organización transparente y eficiente que genera confianza en su talento humano, clientes y proveedores.

Cabe resaltar que “Una empresa que respeta la ley y promueve la legalidad con reglas y normas organizacionales claras, tendrá empleados y empleadas que se sentirán más seguros de su situación laboral, más orgullosos y comprometidos”²⁶

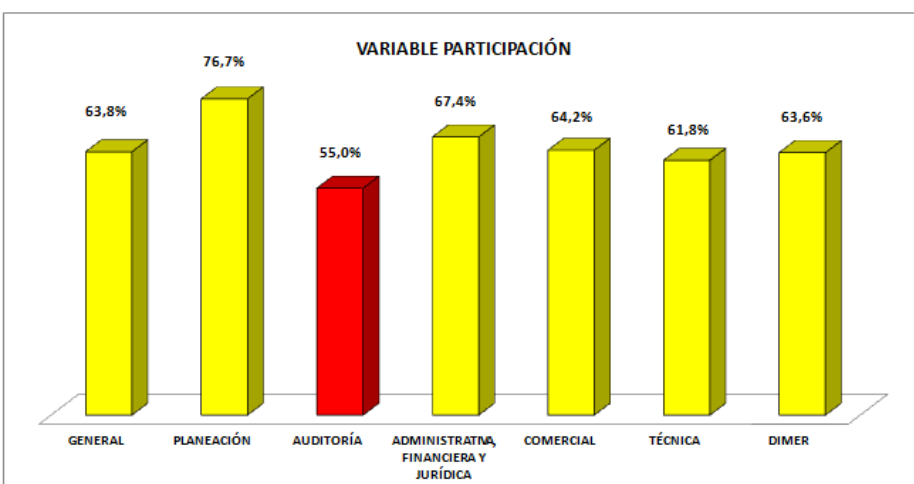
²⁶ <http://www.culturadelalegalidad.org.mx/Canal-Empresarial-c102i0.html>

Gráfico 17: Variable Manejo del Recurso Humano



Del estudio puede decirse que la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P tiene una gran oportunidad de mejora en el desarrollo de una estrategia corporativa, que conlleve a los colaboradores a cambiar la percepción actual del manejo del Recurso Humano.

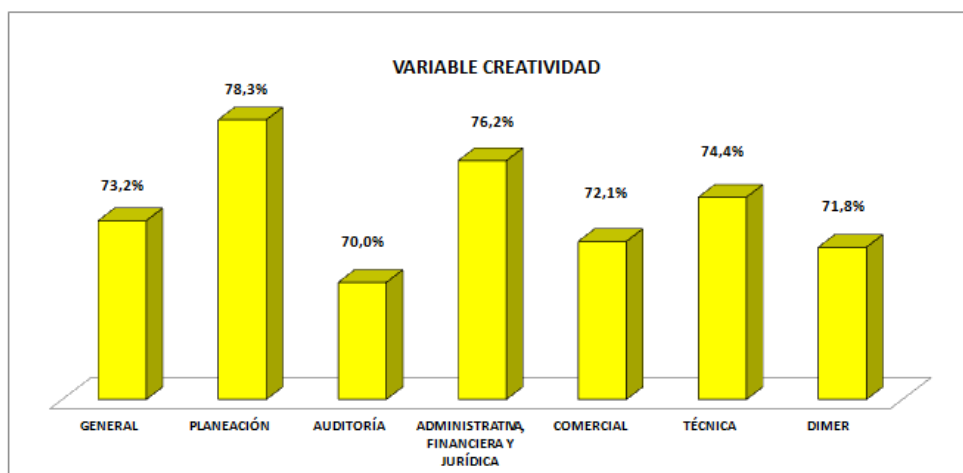
Gráfico 18: Variable Participación



La cultura participativa que actualmente tiene la Compañía puede describirse en términos generales como positiva, lo cual denota el interés de todos los colaboradores por vincularse de manera activa a las diferentes actividades programadas por la empresa, cuyo propósito principal es favorecer el bienestar social dentro del entorno laboral.

No obstante, se evidencia el requerimiento de una estrategia en la que se motive aún más la participación de todo el personal, y se pueda destacar la apertura mental como mecanismo para promover y obtener solución a diferentes problemas y por qué no, tomar decisiones. En definitiva, su pretensión es la creación de alternativas que favorezcan el trabajo en equipo para el reconocimiento del esfuerzo grupal de toda la organización.

Gráfico 19: Variable Creatividad

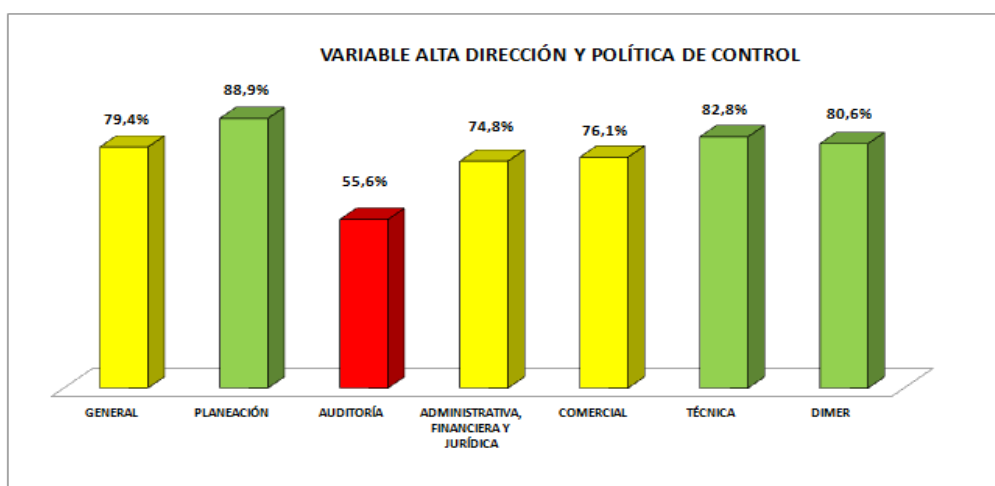


En el análisis de esta variable sobresale el esfuerzo realizado por los colaboradores de la empresa para fomentar respuestas novedosas a los desafíos laborales.

De igual forma se destaca la promoción de actividades por parte de la compañía, en las que el colaborador disfruta de oportunidades para obtener alternativas innovadoras frente a las actividades propuestas.

En conclusión, esta variable busca como objeto principal que los colaboradores optimicen continuamente la manera de hacer las cosas y propongan desde su perspectiva mecanismos conducentes a la mejora continua.

Gráfico 20: Variable Alta Dirección y Política de Control

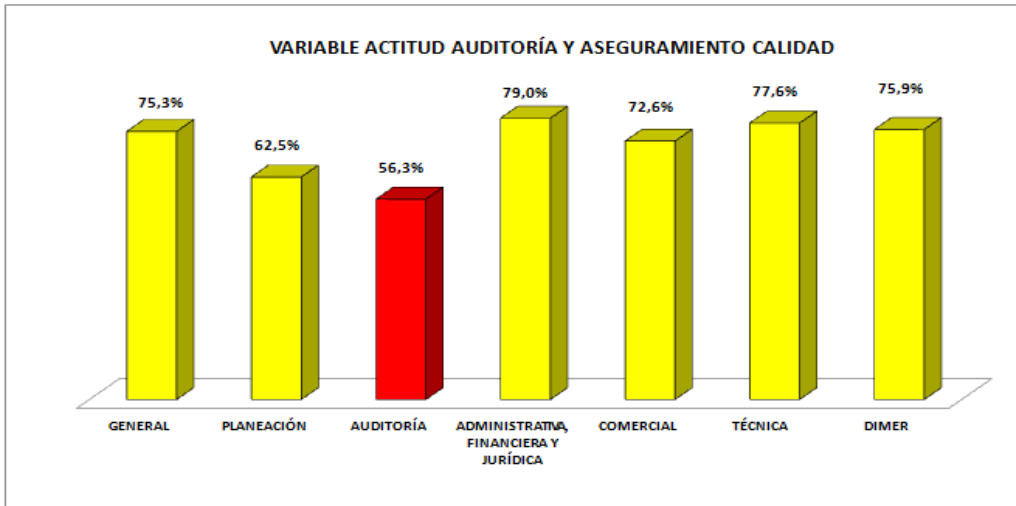


Se observa que en la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P los colaboradores han adquirido una cultura asociada a la buena práctica de la política de control, en la que la compañía de alguna manera asegura ir avanzando satisfactoriamente en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

A través del control, la Alta Dirección revisa, monitorea y reglamenta la eficiencia y eficacia con que la empresa y sus colaboradores desempeñan las actividades necesarias para alcanzar las metas organizacionales²⁷.

²⁷ <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/04/el-control-en-la-organizacion.html>

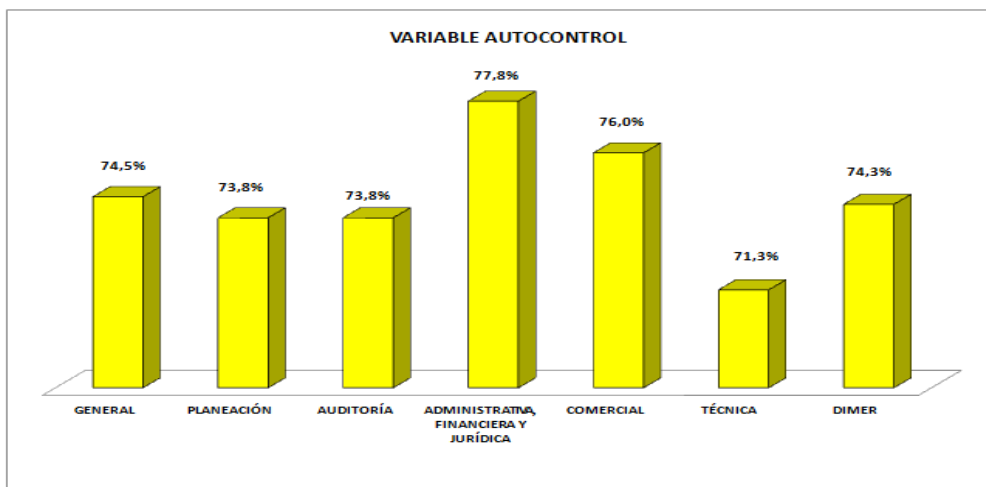
Gráfico 21: Variable Actitud a la Auditoría y Aseguramiento de la Calidad



La Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P maneja una cultura asertiva frente a la buena actitud que los colaboradores tienen frente al proceso de auditoría, visto éste como el mecanismo mediante el cual se puede en un momento determinado precisar una desviación en el proceso, y que a través del aseguramiento de la calidad puede ser corregida a tiempo para no alterar la continuación del mismo.

Se destaca al interior de la compañía esta cultura, ya que evidencia el compromiso de todos por mejorar continuamente, garantizando en cada instante la prestación de un servicio de alta calidad.

Gráfico 22: Variable Autocontrol



En términos generales se evidencia que la compañía tiene arraigada una destacable cultura de autocontrol, pues se detalla que los colaboradores han interiorizado que para la ejecución de las tareas cotidianas no es preciso contar con la vigilancia continua del jefe inmediato.

Se ha creado plena consciencia de cumplir a cabalidad con las tareas encomendadas, al igual que emplear dentro del proceso puntos de control que garanticen permanentemente la satisfacción total tanto del cliente interno como externo.

9.3. Objetivo Específico 3: Determinar los rasgos de cultura arraigados en el personal de la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P

De acuerdo a la descripción de Cultura y Microcultura al interior de la Compañía, pueden establecerse como rasgos de Cultura arraigados en la Empresa de Energía de Pereira S.A E.S.P, los siguientes:

- La carencia de un manejo adecuado para la solución de conflictos, tanto en los colaboradores directos como indirectos de la Compañía.
- El compromiso y la exigencia de resultados por parte de los Gerentes por medio del control, los cuales son factores que influyen para que los colaboradores alcancen altos niveles de eficiencia y calidad del servicio.
- Existe una estructura organizacional adecuada que tiene unos objetivos definidos.
- La prestación del Servicio de Energía Eléctrica con excelencia es un principio colectivo, que es conocido y compartido por todos.
- Todos sin excepción deben conocer las normas de la Compañía.
- El éxito está basado en el sentido de pertenencia que se tiene por la Compañía.
- Dentro de la Compañía se programan acciones que busquen el bienestar y el desarrollo profesional del empleado.
- Las decisiones fundamentales y estratégicas de la Compañía se toman a nivel de Comité Directivo.
- La ausencia de estímulos son factores que afectan la variable Manejo del Recurso Humano, la cual a su vez está asociada con la estabilidad laboral.
- Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los colaboradores permiten el cumplimiento de las metas y objetivos de cada Gerencia.
- La estructura es un factor que genera cambios en las funciones y responsabilidades entre personas, compañeros, y jefes.

9.4. Objetivo Específico 4: Proponer una estrategia para el desarrollo de la Cultura Organizacional al interior de la Compañía.

Figura 4: Planes de Acción

Actividad a Realizar	Objetivo	Descripción	Quién	Cuándo	Comentarios
Exigencias de la responsabilidad del cargo	Implementar capacitaciones que permitan equilibrar las responsabilidades del cargo	Implementar capacitaciones sobre manejo y control del estrés	Salud ocupacional	Segundo semestre del 2014 y primer semestre del 2015	Esta actividad esta en proceso de ejecución
Demandas emocionales	Implementación de planes de formación que les permita a los funcionarios tener equilibrio emocional	Implementar capacitaciones sobre inteligencia emocional	Recursos humanos	Segundo semestre del 2014 y primer semestre del 2015	Esta actividad esta en proceso de ejecución
Demandas emocionales	Implementación de planes de formación que les permita a los funcionarios tener equilibrio emocional	Implementar programas de difusión visual que les permita a los funcionarios lograr equilibrio emocional	Recursos humanos	Segundo semestre del 2014 y primer semestre del 2016	Esta actividad esta en proceso de ejecución
Procesos de selección	Diseñar procesos de selección acordes a la cultura organizacional de la empresa	Diseñar el proceso de selección acorde a la cultura organizacional de la empresa	Recursos humanos	Primer semestre del 2014	Los procesos de selección estas acorde a la cultura organizacional de la empresa
Procesos de selección	Realizar procesos de selección basado en competencias, descripción de cargos y perfiles definidos	Realizar el proceso de selección acordes al diseño establecido	Recursos humanos y lideres de procesos	Primer semestre del 2014	Se realiza procesos de selección pero no acordes al diseño establecido
Procesos de inducción, reintroducción y entrenamiento	Mantener y fortalecer el programa de inducción, reintroducción y entrenamiento que aporten al conocimiento de la empresa y a la disminución de riesgos laborales.	Mantener y fortalecer el programa de inducción, reintroducción y entrenamiento de acuerdo a lo exigido por la Resolución 2646, teniendo presente el conocimiento del trabajador frente a los riesgos asociados a la actividad económica de la empresa y al puesto de trabajo.	Recursos humanos y lideres de procesos	Primer semestre del 2014	En la empresa se realizan procesos de inuducción, pero no se realizan procesos de reintroducción.
Procesos de inducción, reintroducción y entrenamiento	Capacitación al nuevo funcionario sobre acoso laboral y entrega del manual de convivencia	En el programa de inducción el lider de Recursos Humanos debe disponer de una persona que capacite sobre acoso laboral al personal que ingresa por primera vez a la empresa y debe darle a conocer el manual de convivencia.	Recursos humanos y salud ocupacional	Permanente	La capacitación de acoso laboral esta en proceso de ejecución, al igual que la organización del manual de convivencia.

Procesos de inducción, reintroducción y entrenamiento	Capacitación a todos los funcionarios sobre acoso laboral	El área de Recursos humanos debe capacitar a todo el personal sobre acoso laboral Ley 1010	Recursos humanos y salud ocupacional	Primer semestre del 2014	esta actividad esta en proceso de ejecución
Evaluación del desempeño	Reestructurar el programa de evaluación del desempeño que aporten al desarrollo personal y laboral de los empleados	Reestructurar el programa de evaluación del desempeño exigido por la Resolución 2646 y adaptarlo al que actualmente tienen la empresa.	Recursos Humanos	Anual	esta actividad esta en proceso de reestructuración
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	Brindarle a los funcionarios la oportunidad de conocer actividades extralaborales	Buscar a través de redes de apoyo información acerca de las diferentes actividades extralaborales	Recursos humanos	Segundo semestre del 2014 y primer semestre del 2015	Esta actividad esta en proceso de ejecución
Disminución de la carga mental	Diseñar actividades que permitan disminuir carga mental	Realizar estudios de puestos de trabajo en los que se identifique demanda de la actividad cognoscitiva o carga mental por ejemplo: la minuciosidad, la concentración, la variedad de las tareas, el apremio de tiempo, la complejidad, el volumen y la velocidad de la tarea.	Salud ocupacional	Segundo semestre del 2014 y primer semestre del 2015	Esta actividad esta en proceso de ejecución
Disminución de la carga mental	Implementación de descansos diarios durante la jornada laboral	Implementar dos descansos en el día de un minuto cada uno. Compartir con los empleados la información de los descansos prolongados.	Salud ocupacional	Primer semestre del 2014	Esta actividad esta en proceso de ejecución
Coordinar actividades que permitan fortalecer el ambiente y el esfuerzo físico	Diseñar actividades que permitan conocer aspectos físicos de la empresa	Conocer aspectos físicos de la empresa tales como: ruido, temperatura, iluminación, ventilación y vibración), químicos; biológico (virus, bacterias, hongos o animales) de diseño del puesto de trabajo, de saneamiento (orden y aseo), de carga física y de seguridad industrial.	Salud ocupacional	Segundo semestre del 2014 y primer semestre del 2015	Esta actividad esta en proceso de ejecución
Acompañamiento individual	Fortalecer las competencias y habilidades de los colaboradores a través de la retroalimentación del desempeño	Hacer retroalimentación del desempeño con cada uno de los colaboradores	Recursos humanos	Segundo semestre del 2014 y primer semestre del 2015	Esta actividad esta en proceso de ejecución

Actividad a Realizar	Objetivo	Descripción	Quién	Cuándo	Comentarios
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	Fortalecer las competencias de los líderes con el objetivo de mejorar las relaciones laborales	Fortalecimiento de las competencias de los líderes a través de actividades grupales	Recursos humanos y salud ocupacional	Segundo semestre del 2014 y primer semestre del 2015	Esta actividad esta en proceso de ejecución
Capacitaciones	Fortalecer las relaciones sociales en el trabajo a través de capacitaciones	Realizar capacitaciones en comunicación asertiva, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y temas de liderazgo	Recursos humanos y salud ocupacional	Segundo semestre del 2014 y primer semestre del 2015	Esta actividad esta en proceso de ejecución
Acompañamiento individual	Empoderar a los colaboradores de rol que ejercen en la empresa a través de la retroalimentación de sus funciones	Revisar funciones del cargo y darlos a conocer a sus colaboradores	Recursos humanos y salud ocupacional	Primer semestre del 2014	Esta actividad esta en proceso de ejecución
Desarrollo de habilidades y conocimientos	Dar a conocer actividades para el desarrollo de habilidades y conocimientos	Darle a conocer a los funcionarios a través de las redes de apoyo las actividades que tienen para el desarrollo de habilidades y conocimientos	Recursos humanos y salud ocupacional	Durante el 2014 y primer semestre del 2015	Esta actividad esta en proceso de ejecución
Participación y manejo del cambio	Brindar a los funcionarios la oportunidad de participar de algunos cambios que se presenten al interior del sistema laboral	pendiente por definir	Recursos humanos y salud ocupacional	Durante el 2014 y primer semestre del 2015	Esta actividad esta en proceso de ejecución
Control sobre el trabajo	Brindar a los funcionarios capacitaciones sobre liderazgo	Capacitaciones sobre liderazgo	Recursos humanos y salud ocupacional	Durante el 2014 y primer semestre del 2015	Esta actividad esta en proceso de ejecución
Actividades de bienestar social	Diseño de actividades de bienestar social	Celebración de fechas especiales (fiesta de fin de año, el día del niño 26 de abril, fiestas de disfraces 31 oct.), reconocimientos, apoyo en situaciones críticas.	Recursos humanos	Según cronograma	Esta actividad esta en proceso de ejecución
Comunicación con entidades crediticias	Diseñar estrategias que les permita a los empleados mejorar su nivel académico	Comunicación con entidades crediticias para la financiación de prestamos educativos	Recursos humanos	Según cronograma	Esta actividad esta en proceso de ejecución
Reconocimiento y compensación	diseñar estrategias donde se reconozcan las fortalezas de la población trabajadora	Diseño de actividades focalizadas hacia el reconocimiento de las fortalezas	Recursos humanos	Según cronograma	Esta actividad esta pendiente por ejecutar

Programa de incentivos	Reestructurar el Programa de incentivos para lograr una mayor socialización y desarrollo.	Promoción de actividades culturales tales como la danza, música, canto, teatro, poesía, pintura	Recursos humanos y salud ocupacional	Según cronograma	Esta actividad esta en proceso de ejecución
Programas de acondicionamiento físico	Propiciar encuentros para mejorar el acondicionamiento físico	Actividades de integración deportiva individuales y en conjunto como caminatas ecológicas, aeróbicos, rumboterapia, yoga, ejercicios de relajación entre otras.	Salud ocupacional	Según cronograma	Esta actividad esta en proceso de ejecución
Actividades de bienestar social	Diseñar estrategias que les permita a los empleados mejorar las relaciones personales	Proyectar películas para el fomento de valores, donde se vincule a todo el personal (Participación voluntaria)	Recursos humanos y salud ocupacional	Primer semestre del 2014	Esta actividad esta en proceso de ejecución
Capacitaciones	Diseñar estrategias que les permita a los empleados mejorar las relaciones laborales y familiares	Buscar estrategias a través de las redes de apoyo (comfamiliar, Gobernación, Alcaldías, ICBF, comisarías de familia, y entidades privadas) que permitan la participación del grupo familiar y el sano esparcimiento.	Recursos humanos	Permanente	Esta actividad esta en proceso de ejecución
Capacitaciones	Diseñar estrategias que les permita a los empleados mejorar las relaciones laborales y familiares	Capacitación en parámetros de crianza humanizada, economía familiar, relaciones familiares saludables, prevención del alcohol y sustancias psicoactivas, encuentros de pareja y actividades que involucren a la familia y a sus hijos.	Recursos humanos	Durante el 2014 y primer semestre del 2015	Esta actividad esta en proceso de ejecución
Capacitaciones	Diseñar estrategias que les permita a los empleados mejorar la situación económica	Realizar actividades que les permitan a los colaboradores mejorar su capacidad económica y se puede realizar a través de redes de apoyo	Recursos humanos	Durante el 2014 y primer semestre del 2015	Esta actividad esta en proceso de ejecución
Capacitaciones	Diseñar estrategias que les permita a los empleados mejorar las características de su vivienda y de su entorno	Realizar actividades de capacitación a través de redes de apoyo que le permita a los empleados mejorar sus condiciones de vivienda	Recursos humanos	Durante el 2014 y primer semestre del 2015	Esta actividad esta en proceso de ejecución
Diseño de estrategias a través de redes de apoyo	Diseñar estrategias que les permita a los colaboradores disminuir la distancia para sus lugares de trabajo y vivienda	Esta actividad se realiza a través de una caracterización de la población que viven en lugares apartados, para poder iniciar un proceso de apoyo a través de las redes sociales	Recursos humanos	Durante el 2014 y primer semestre del 2015	Pendiente por ejecutar
Capacitación Manejo de Conflictos	Socializar con los colaboradores la manera más adecuada para solucionar un conflicto.	Implementación de estrategia corporativa orientada a la tolerancia, como mecanismo factible a la solución de conflictos.	Recursos Humanos	Segundo semestre del 2014	Contar con el apoyo del Psicólogo de la Compañía
Capacitación sobre red de comunicación corporativa	Mejorar la red de comunicación al interior de la organización.	Planteamiento de actividades orientadas a conocer y unificar la cultura organizacional.	Recursos Humanos	Segundo semestre del 2014	Contar con el apoyo del Psicólogo de la Compañía y la Profesional de Comunicaciones
Dar reconocimiento e incentivos laborales a los colaboradores	Motivar al capital humano	Encontrar la satisfacción laboral en todos los colaboradores de la Empresa	Recursos Humanos	Primero y segundo semestre del 2014	Contar con el apoyo del Psicólogo de la Compañía.

Los anteriores planes de acción han sido propuestos de manera general con el apoyo de la Subgerente del Talento Humano y la Profesional Seguridad Industrial y Salud Ocupacional de la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P.

Estos planes de acción están encaminados a buscar el fortalecimiento tanto de las variables de estudio de la identificación de la Cultura Corporativa, como de las variables y dimensiones de la medición de Clima Organizacional y Riesgo Psicosocial que la compañía realizó de manera paralela con este estudio.

10. CONCLUSIONES

1. Si bien, la Cultura Organizacional es un aspecto que no puede medirse y que por el contrario es de tipo descriptivo; para el análisis de este trabajo se ha considerado dar un valor porcentual a la descripción de cada variable implícita en la cultura corporativa presente en la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P, a fin de guardar relación con el estudio paralelo de Clima Organizacional que se adelantó en la compañía en el mismo período en que se desarrollaba este trabajo investigativo.

De lo anterior, se obtiene un resultado general del 71% para la cultura organizacional de la empresa, la cual se encuentra por debajo del 75% establecido por las directivas dentro de los indicadores del plan estratégico corporativo.

2. De acuerdo a los resultados, se observa que la variable Manejo del Conflicto carece de una perspectiva del ejercicio de la tolerancia como mecanismo para favorecer el entendimiento y consenso entre las partes que discrepan un asunto determinado. Como resultado del análisis, esta variable da como resultado un 57.3%, indicando que se encuentra por debajo del porcentaje mínimo del 60% establecido para dicho estudio.
3. Se destaca que los colaboradores de la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P a través del arduo trabajo realizado por la Gerencia de Auditoría (recién incorporada a la estructura organizacional), han interiorizado positivamente las variables Alta Dirección y Política de Control, Actitud a la Auditoría y Aseguramiento de la Calidad, Autocontrol y Legalidad, lo cual enmarca una cultura enfocada al control, en la que estas variables pueden verse como herramientas que en un momento determinado le ayudan al

colaborador a clarificar aspectos claves de su trabajo y constituyen una guía de comportamiento para el desarrollo de funciones y tareas que les han sido encomendadas, en aras de contribuir con la efectividad y logro de los objetivos institucionales.

La variable Legalidad con un resultado del 81% permite constatar que es uno de los aspectos más arraigados en la Compañía.

4. Si bien, dentro de todo el análisis se observan algunas oportunidades de mejora para la Compañía; en términos generales puede decirse que el tipo de cultura presente en la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P es fuerte, debido a que se presentan aspectos muy arraigados en los colaboradores que permiten evidenciar su compromiso y sentido de pertenencia.

11. RECOMENDACIONES

1. Se sugiere que para tratar el manejo adecuado de los conflictos al interior de la empresa, se cuente con el apoyo de una persona externa (en lo posible un profesional en la parte psico-social) que sirva de facilitador a las partes para lograr la solución de sus problemas.
2. Se sugiere mantener las buenas prácticas implementadas por la Gerencia de Auditoría como una guía de comportamiento para el desarrollo de funciones y tareas a ejecutar por parte de los colaboradores de la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P.
3. Implementar y ejecutar en el corto, mediano y largo plazo los planes de acción propuestos anteriormente con el propósito de mejorar y afianzar en los colaboradores, aquellos aspectos que dentro de la descripción de la identificación de la cultura corporativa se mostraron como oportunidades de mejora.
4. Dado que para la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P. el presente estudio es la primera intención de conocer su cultura organizacional, y de acuerdo a los resultados y el análisis realizado a cada una de sus variables, se sugiere que cada dos años se realice este estudio, con el fin de dar tiempo a la implementación, ejecución y evaluación de los planes de acción propuestos en este trabajo investigativo.
5. Se recomienda continuar con la activa participación de los colaboradores pertenecientes a los procesos tercerizados, en las actividades que la Compañía realizase.

12. BIBLIOGRAFÍA

1. Cújar Verter, Angélica del Carmen; López Pereira Jorge Mario; Hernández Riaño, Helman Enrique y Ramos Paternina, Carlos David. Estudios Gerenciales 29. Cultura organizacional: evolución en la medición. 2013.p. 350-355.
2. Echeverry, Erika Londono. Dinámica de la cultura organizacional y su impacto en la formación del profesional en ingeniería industrial. Scientia et Technica Año XVI, No 49, Diciembre de 2011. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701
3. Manual de Auditoría Interna de la Empresa de Energía de Pereira S.A.E.S.P. Código. EST.AIG.MA01. 2013
4. Marín, Antonio Lucas. La comunicación en las empresas y en las organizaciones. Barcelona, España. Editorial Tesys S.A. 1997.
5. Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia. El I.M.C.O.C un Método de Análisis Para su Intervención.2005
6. Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología para describir la cultura corporativa. Carlos. Pontificia Universidad Javeriana. Junio 2003. P28-29
7. Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Un Marco Teórico para el Concepto de Cultura Organizacional.Bogotá.2000
8. Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Ponencia Cultura Organizacional: Descripción Aplicada al Sector Salud. Universidad Del Rosario. Agosto 2012.
9. Monterrey, N. L .Cultura Organizacional como Estrategia de Desarrollo de la Organización Comercial Sinaloense. El caso de Farnacon. México 9 al 12 de Noviembre de 2010
10. Rivas. G. Mayra A. C y Samra A. Ariett, La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro clínico quirúrgico divino niño c.a., Universidad de Oriente Escuela de Ciencias

Sociales y Administrativas Departamento de Administración Núcleo Monagas. Marzo de 2006. p. 17-23

11. Redding, William. Diagnóstico Cultura Organizacional.
12. Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales (Barquisimeto- Venezuela). Ana Lilia. Año 2 #1 (48-63) 2011
13. Rodríguez Castellanos, Carlos Roberto; Romo Rojas, Laura. Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. Conciencia Tecnológica, núm. 45, Enero-Junio 2013, pp. 12-17 Instituto Tecnológico de Aguascalientes.
14. Soto Eduardo. Comportamiento Organizacional. Editorial Thomson
15. Toca Torres, Claudia Eugenia. Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. Julio 2009
16. Trabajo de Grado Descripción y caracterización de la cultura organizacional de transporte ambulatorio medico S.A.S. Camila Romero y Carlos Valderrama. Bogotá. Julio 2012.
17. [http://www.superservicios.gov.co/Ley 142 y 143 de 1994](http://www.superservicios.gov.co/Ley_142_y_143_de_1994)
18. <http://search.proquest.com.ezproxy.utp.edu.co/docview/465862247/fulltext/1408945AE4A4E981DB8/9?accountid=45809>
19. <http://search.proquest.com.ezproxy.utp.edu.co/docview/214398637/fulltextPDF/1408945AE4A4E981DB8/10?accountid=45809>
20. <http://www.gerencie.com/cultura-organizacional.html>
21. <http://prezi.com/wdlxis3ozgqz/modelado-de-la-cultura-organizacional-y-su-impacto-en-la-formacion-del-profesional-en-ingenieria-industrial/>
22. <http://gestionorganizacional.wordpress.com/13cultura-organizacional/>
23. <http://www.cimexico.mx/blog/item/la-cultura-organizacional-y-los-valores-como-detonador-del-talento-en-las-empresas.html>
24. <http://www.cimexico.mx/blog/item/la-cultura-organizacional-y-los-valores-como-detonador-del-talento-en-las-empresas.html#sthash.5ysVspm8.dpuf>

25. http://www.eep.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=18
26. http://www.eep.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12
27. <http://www.culturadelalegalidad.org.mx/Canal-Empresarial-c102i0.html>
28. <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/04/el-control-en-la-organizacion.html>
29. http://www.cepromur.org/pdf/ManejoConflictos_web.pdf
30. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/definicion%20de%20cultura%20organizacional%20o%20corporativa.htm>
31. http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1720/HTML
32. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ewuDw5giuoJ:www.unida.org.ar/Bibliografia/documentos/Procesos_Org/4/Cultura_Organizacional_Edgar_Schein_Bolman_y_Deal.doc+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=co
33. http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1720/HTML
34. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/microculturas%20organizacionales.htm>