

ESTRATEGIAS DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADAS EN EL  
FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA UNIDAD  
PARA LA ATENCIÓN Y REPARACIÓN INTEGRAL A LAS VÍCTIMAS.

SANTIAGO HERNAN ZAMBRANO PEDRAZA

MONOGRAFÍA PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE LA CALIDAD

DIRECTOR:

VICTOR HUGO VELÁSQUEZ ORTIZ

INGENIERO INDUSTRIAL

MAGISTER EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE INGENIERÍAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD  
BOGOTÁ D.C.

2022

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Nombre

Firma del Director

---

Nombre

Firma del presidente Jurado

---

Nombre

Firma del Jurado

---

Nombre

Firma del Jurado

Bogotá, D.C. marzo de 2022

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Vicerrector Académico de Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector de Desarrollo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decana Facultad de Ingeniería

Dra. Naliny Patricia Guerra Prieto

Director Departamento de Industrial

Dr. Julio Aníbal Moreno Galindo

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar esta monografía a mi primo Carlos Fernando Zambrano “el negro”, ya que es un homenaje a su memoria y a su honor, por ser siempre esa persona alegre e inteligente, que solo dejo en mi, enseñanzas de amor.

## **AGRADECIMIENTOS**

Todos mis agradecimientos siempre van a ser a mis padres Jairo y Susi, ya que en cada ocasión siempre están atentos para apoyarme de todas las maneras posibles. Agradezco a mis dos hermanos Ana María y Diego que son ejemplo de excelencia en sus campos.

Agradezco a mis compañeros de trabajo de la oficina por la colaboración en el diligenciamiento de las encuestas y entrevistas.

Y por último agradezco a mis compañeros de especialización y maestría, por el apoyo incondicional.

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## TABLA DE CONTENIDO

|  | pág |
|--|-----|
| RESUMEN                                      | 11  |
| INTRODUCCIÓN                                 | 12  |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA                | 13  |
| 1.1 Pregunta problema                        | 16  |
| 2. ANTECEDENTES                              | 17  |
| 3. EMPRESA CASO DE ESTUDIO                   | 20  |
| 4. JUSTIFICACIÓN E IMPACTO                   | 25  |
| 5. DELIMITACION Y ALCANCE                    | 27  |
| 6. OBJETIVOS                                 | 28  |
| 6.1. Objetivo General                        | 28  |
| 6.2. Objetivos Específicos                   | 28  |
| 7. MARCO REFERENCIAL                         | 29  |
| 7.1 Gestión de la calidad                    | 29  |
| 7.2 Cultura organizacional                   | 32  |
| 7.2.1 Liderazgo                              | 35  |
| 7.2.2 Comunicación                           | 37  |
| 7.2.3 Satisfacción laboral                   | 39  |
| 7.2.4 Adaptación al cambio                   | 41  |
| 7.2.5 Valores e identidad                    | 43  |
| 7.3 Estrategia                               | 44  |
| 7.3.1 Estrategias de cultura organizacional  | 47  |
| 8. DISEÑO METODOLÓGICO                       | 49  |
| 8.1 Tipo, enfoque y alcance de investigación | 49  |
| 8.2 Fuentes de información                   | 50  |
| 8.2.1 Fuentes primarias                      | 50  |
| 8.2.2 Fuentes secundarias                    | 50  |
| 8.3 Actividades detalladas                   | 50  |
| 8.3.1 Procedimientos                         | 51  |
| 9. CRONOGRAMA                                | 55  |

|  |    |
|--|----|
| 10. PRESUPUESTO  | 56 |
| 11. RESULTADOS   | 57 |
| 11.1 Diagnóstico de procesos vigentes relacionados con la cultura organizacional y la gestión de calidad en la Unidad de Víctimas  | 57 |
| 11.2 Componentes de la cultura organizacional que impactan en los procesos de gestión de calidad de las áreas de la UARIV para el fortalecimiento de los procesos de mejora continua | 71 |
| 11.3 Procedimientos y acciones para fortalecer la gestión de la calidad con un enfoque en la cultura organizacional ligado a la interiorización de valores y comportamientos         | 77 |
| 11.3.1 <i>Actividades para la comunicación</i>   | 77 |
| 11.3.2 <i>Liderazgo</i>  | 80 |
| 12. CONCLUSIONES   | 83 |
| BIBLIOGRAFIA   | 84 |

## LISTA DE FIGURAS

|  | <b>pág</b> |
|--|------------|
| <b>Figura 1</b> <i>Organigrama Unidad de Víctimas sede administrativa. Nota. Unidad para las Víctimas (2021)</i> | 22         |
| <b>Figura 2</b> <i>Mapa de procesos de la Unidad de víctimas. Tomado de: Unidad de Víctimas (2021)</i>           | 57         |
| <b>Figura 3</b> <i>Toma de decisiones en el nivel que dispone de mejor información</i>                           | 60         |
| <b>Figura 4</b> <i>Cooperación en las áreas de organización</i>  | 61         |
| <b>Figura 5</b> <i>Inversión continua en el desarrollo de las capacidades</i>                                    | 62         |
| <b>Figura 6</b> <i>Estilo de dirección distintivo</i>  | 63         |
| <b>Figura 7</b> <i>Dificultades para alcanzar acuerdos.</i>  | 64         |
| <b>Figura 8</b> <i>Alineación de los objetivos entre diferentes niveles jerárquicos</i>                          | 65         |
| <b>Figura 9</b> <i>Resistencias para generar cambios</i>   | 66         |
| <b>Figura 10</b> <i>Compresión de las necesidades del entorno</i>  | 67         |
| <b>Figura 11</b> <i>Reconocimiento del entorno y de las actividades</i>  | 68         |
| <b>Figura 12</b> <i>Orientación estratégica poco clara</i>   | 69         |
| <b>Figura 13</b> <i>Objetivos a largo plazo</i>  | 69         |
| <b>Figura 14</b> <i>La visión genera entusiasmo y motivación</i>   | 70         |

## LISTA DE TABLAS

|  | <b>pág</b> |
|--|------------|
| <b>Tabla 1.</b> <i>Normativas para el SIG</i>  | 24         |
| <b>Tabla 2.</b> <i>Procedimientos del estudio</i>  | 52         |
| <b>Tabla 3.</b> <i>Cronograma</i>  | 55         |
| <b>Tabla 4.</b> <i>Actividad juego de roles</i>  | 78         |
| <b>Tabla 5.</b> <i>Actividad lluvia de mensajes</i>  | 79         |
| <b>Tabla 6.</b> <i>Generación de espacios participativos y de toma de decisiones</i>                             | 81         |
| <b>Tabla 7.</b> <i>Planificación de indicadores de liderazgo como herramienta guía de los directores de área</i> | 82         |

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo plantear estrategias de mejora sobre la cultura organizacional para el fortalecimiento de la gestión de la calidad en la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, para ello, se desarrolla una investigación de tipo mixta con el uso de las técnicas de investigación encuesta cerrada, que hace parte del método cuantitativo; y la entrevista semiestructurada que se enmarca en el método cualitativo de investigación. Los resultados de la investigación demuestran que existen percepciones en desacuerdo con premisas relacionadas con el liderazgo, la comunicación y un eje que transversaliza ambos que es la cooperación y el trabajo en equipo; respecto a otros aspectos como los códigos y valores se observa una predominancia de la percepción positiva del compromiso y la transparencia, este último valor hace parte de todo el proceso de comunicación tanto para clientes como para empleados, especialmente porque se trata de un aspectos esencial para las instituciones públicas. Por último, se generan actividades estratégicas desde dos aspectos donde se generan falencias, encaminadas a la participación en la toma de decisiones y las mejoras en la comunicación desde la co-creación y construcción de conocimientos, protocolos y guías para las áreas de la Unidad. Se concluye que para fortalecer el proceso de gestión de calidad se hace necesario también el fortalecimiento de elementos constitutivos de la cultura organizacional, así como las normas ISO propenden por la participación y la gestión del conocimiento, es importante que se inicie desde la práctica de valores y de comportamientos que permitan una adaptación adecuada a los cambios que se advienen constantemente con las mejoras de la calidad de los servicios prestados por la Unidad de Víctimas.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, sistema de gestión de calidad, Técnicas de investigación, liderazgo, adaptación al cambio, identidad.

## INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es un aspecto de gran relevancia dentro de las organizaciones de hoy, evidenciando que los modelos administrativos basados en la producción y no en el humano son obsoletos en tanto, el factor humano es vital para el éxito organizacional y ello requiere un enfoque de bienestar dentro de las instalaciones de las empresas con actividades, experiencias y acciones que generen una convergencia entre las responsabilidades, valores y la motivación del empleado para ejercer su labor de manera idónea. Si bien es un aspecto ligado a los comportamientos, valores, significados y símbolos que se crean en la interacción social dentro de las organizaciones; también se integra dentro de los sistemas de gestión.

De acuerdo con Charón (2007) la cultura organizacional influye en diferentes elementos dentro de un sistema de calidad ya que este, también comprende que la calidad no depende solo de las herramientas o tecnología, sino de la preparación y de las relaciones que existen dentro de los procesos esenciales para alcanzar niveles de calidad propicios para satisfacer las necesidades de los clientes. Es por esto que la presente investigación tiene como objetivo plantear estrategias de mejora sobre la cultura organizacional para el fortalecimiento de la gestión de la calidad en la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas teniendo en cuenta que esta organización se compone de diversas dependencias bajo un esquema de procesos en donde se cohesionan las áreas de trabajo para la estandarización de las actividades.

La investigación presenta el desarrollo preliminar de la investigación con el planteamiento del problema donde se describe la situación de las dependencias respecto a lo observado desde la oficina de planeación, seguido se presentan los objetivos, la importancia del estudio a nivel académico y como insumo para la organización y el sustento teórico que guía la investigación. Posteriormente se presenta la metodología y las técnicas de investigación que se basan en los antecedentes y bibliografía con el fin de validar el estudio. En la sección de resultados se presenta lo correspondiente a los objetivos específicos y por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante los últimos años las organizaciones se han preocupado por lograr ventajas competitivas que les permitan situarse en un escenario de privilegio en los mercados o clústeres a los que correspondan, pues reconocen que, debido a fenómenos como la globalización, la apertura del mercado internacional y el boom de las telecomunicaciones, las posibilidades de la generación de ventas son a su vez más amplias, pero más complejas.

Ante este marco, existen diferentes caminos a emprender por parte de las organizaciones. La calidad es uno de los temas más importantes cuando se asumen consideraciones frente a los productos, por esto, la gestión de la calidad puede concebirse como un principio de ventaja competitiva. Y no solamente de la ventaja competitiva, también denota otros compromisos desde la responsabilidad social corporativa, la responsabilidad ambiental, las relaciones asertivas con los stakeholders y todo un amplio número de consideraciones que hacen que la calidad y la gestión de la calidad se conciba como un elemento fundamental desde y para los procesos organizacionales.

Sin embargo, para llegar a dicho punto de la gestión de la calidad se requiere que las organizaciones se circunscriban a procesos y compromisos un tanto complejos que requieren de la participación de todos los miembros que las constituyen. De ahí que en la presente investigación se pretenda establecer la gestión de la calidad a partir de la cultura organizacional; esta última como un tema que viene suscitando interés tanto a nivel interno como a nivel externo de las organizaciones.

De acuerdo con Soracipa (2009) los sistemas de gestión de la calidad implementados en algunas organizaciones fallan debido a que no se presentan eficacia en los procesos, no hay sostenibilidad en los sistemas a través del tiempo, se generan sobrecostos y retrocesos; por esto la planificación inadecuada puede ser mitigada o replanificada a

través de elementos constitutivos de la cultura organizacional. Charón (2007) ha comprobado que:

La cultura organizacional es uno de los componentes de la acción gerencial que más influye en las empresas, y aun cuando esta afirmación constituye un lugar común, es necesario tenerla como punto de partida, sobre todo, en aquellas empresas que buscan la excelencia. Por ello, se le considera como una de las ventajas comparativas de las organizaciones y la piedra angular del cambio y del mejoramiento continuos. La cultura ha resultado un factor clave, no solo para la gestión de recursos humanos, sino también para el avance de la tecnología.

Por otro lado, Barahona y Rodríguez (2015) consideran que el camino para humanizar la gestión de la calidad en las organizaciones, tiene que ver precisamente con la cultura organizacional, pues se toman en consideración además de los elementos puntuales de la gestión de la calidad, las perspectivas, formas de concebir la realidad y dinámicas identitarias del equipo de trabajo, lo que conduce a procesos mucho más dinámicos y ajustados a la propia medida de la empresa que permiten una constante en el tiempo mucho más estable y duradera.

En la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas es una institución de gran importancia para reparar las víctimas del conflicto armado a través de la Ley 1448 de 2011 ya que tiene todo un sistema para la identificación, el apoyo y el proceso integral de reparación a nivel económico, de salud y de bienestar tanto físico como mental y a nivel de incorporación a la sociedad para el mejoramiento de la calidad de vida. Para lograr este proceso con éxito se han creado sistemas para la administración de los casos en diferentes dependencias que permiten consolidar un trabajo integral con las víctimas, existen internamente diferentes áreas de gestión que permiten una mejora continua, entre ellas, se encuentra el área de Planeación encargada de hacer control interno a los procedimientos y de validar que cada uno cumpla con las diferentes normativas a nivel de calidad, legalidad y con los objetivos organizacionales.

La UARIV ha implementado procesos de mejora continua y de gestión de la calidad bajo la certificación ISO 9001 con procedimientos en las diferentes áreas que cumplan no sólo con las legislaciones sobre víctimas sino con los requerimientos de una organización gubernamental. Con miras a nuevas certificaciones y con el objetivo de mantener la gestión de calidad se han generado cambios significativos en la presentación de la información, fechas de entregas de los informes, nuevos formatos que para la optimización de tiempo y el uso de herramientas tecnológicas que proveen información eficaz para los procesos con entes territoriales y las víctimas. Estos cambios técnicos que se han implementado paulatinamente no han tenido los resultados esperados por cuenta de una fragmentación en la cultura organizacional.

Si bien todas las áreas están enlazadas para los diferentes procesos y existen estrategias para la adecuada gestión de procesos cumpliendo con las normas ISO, se observa que la cultura organizacional se ha deteriorado impidiendo que se fortalezca la gestión de la calidad en todos los procesos, especialmente en los que conciernen con gestión financiera que ha demostrado falencias en el liderazgo, la comunicación, a la adaptación a los cambios y aspectos relacionados con la satisfacción que inciden directamente en la presentación de información desde el área de planeación y en el ambiente laboral.

Desde el área de planeación se ha observado que la falta de comunicación, el liderazgo negativo o impositivo e incumplimiento de las normas y valores de la institución, obstaculizando que se generen procesos de mejora continua, de hecho, tanto en el área de gestión financiera se han generado reprocesos que pueden influir en la calidad de los procedimientos con las víctimas ya que son estas las que se afectan directamente, se han presentado informes que no cumplen las normas requeridas bajo el SIG y la certificación ISO, algunos informes no cumplen con las normativas internas y se han generado retrasos importantes para el apoyo a otras entidades territoriales.

El liderazgo negativo que se aplica en estas áreas puede influir en la satisfacción laboral y en los cambios que se generen para la mejora continua, así mismo, existe una falta de

comunicación entre los colaboradores de las áreas financiera como de los directores de estas con la oficina de planeación, no se responden oportunamente los requerimientos y no se obtienen respuestas positivas por parte de estas áreas respecto a temas de control interno. Se observa una fragmentación a nivel de la cultura organizacional que afecta directamente los procesos de mejora continua y los cambios que se aplican para lograr la excelencia institucional.

### **1.1 Pregunta problema**

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesaria la consolidación de estrategias para mejorar los componentes de la cultura organizacional y así fortalecer la gestión de la calidad desde el área de Planeación. Por tanto, la pregunta de esta investigación es: ¿Cuáles estrategias de Cultura Organizacional permiten mejorar la gestión de la calidad en la UARIV?

## 2. ANTECEDENTES

Para los antecedentes se hace una búsqueda de bases de datos como Science Direct, Emerald Insigth , Redalyc, Scielo entre otras, con un periodo de 2015 a 2020 de investigaciones que aborden el tema de cultura organizacional con procesos y estrategias de calidad. La primera investigación es de Pico, Kairiša, Aramina (2015) titulada “Role of organizational culture in the quality management of university” tiene como objetivo evaluar aspectos teóricos de la cultura organizacional y la gestión de la calidad, su interrelación y el impacto en la mejora continua y desarrollo de una institución universitaria. Para lograr este objetivo se genera una investigación con un enfoque cuantitativo con la técnica de revisión documental con la búsqueda y análisis de artículo científico, se aplican comparativos. Los resultados arrojan que los cambios en la cultura organizacional tienen un enlace directo con las estrategias de calidad y desarrollo dentro de las políticas de calidad, así mismo, para mejorar los procesos de calidad, la universidad debe organizarse con base en los componentes de la cultura organizacional como los valores, los comportamientos, las creencias, entre otros. Se concluye que la cultura organizacional y la gestión de calidad deben estar coordinadas para facilitar el éxito organizacional; por último, se deben tener en cuenta por liderazgo, gestión del talento humano, Unidad, objetivos estratégicos para promover la gestión de la calidad.

Gambi et al (2015) desarrollan una investigación titulada “The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance” que tiene como objetivo investigar el impacto de la cultura organizacional y las técnicas de calidad en el desempeño operacional; para ello, se realiza una investigación cuantitativa con un cuestionario escala Likert para empresas manufactureras de Brasil y Dinamarca. Los resultados arrojan que existe una relación entre la cultura organizacional y las técnicas de calidad, pero los directivos no deben generar preocupaciones sobre esto, porque los impactos varían en diversas formas. Se concluye que existe una pluralidad de técnicas de calidad y es importante conectarlas e integrarlas a la cultura para obtener mejores resultados de dichas técnicas.

Barahona y Rodríguez (2015) desarrollan un estudio titulado “La cultura organizacional, un camino para humanizar la implementación del sistema de gestión de calidad–ISO 9001: 2008” que tiene como objetivo elaborar una propuesta metodológica para que fuera una herramienta de fortalecimiento de la cultura organizacional en la implementación de NTC ISO 9001:2008 en dos empresas del sector de hidrocarburos. Realizan un estudio cualitativo con la aplicación de una encuesta descriptiva sobre aspectos sociales y de experiencias de las empresas. Los resultados arrojan que los empleados perciben el entorno laboral positivo, no obstante, perciben negatividad entre la cultura y el logro de la gestión de la calidad, especialmente porque existen falencias en componentes como valores, participación y liderazgo o los estilos de dirección, así mismo consideran que la infraestructura no aporta en temas de gestión de calidad. Se concluye que no existen climas organizacionales participativos, no se reconocen los valores organizacionales, no se identifican los valores ISO lo que aleja a las personas de una consciencia sobre la gestión de la calidad; así mismo, existen problemáticas en los cambios que pueden llegar a ser traumáticos y caóticos.

Carro, Paredes y Rosano (2017) desarrollaron una investigación titulada “La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial” y tiene como objetivo determinar cómo la cultura organizacional influye en la sustentabilidad empresarial, aplicado al caso de la industria cerámica en Tlaxcala, México. Para ello, se realiza una investigación con un enfoque mixto con preponderancia cuantitativa, de tipo exploratorio correlacional y explicativo con la aplicación de un cuestionario con escala Likert con análisis Pearson, Regresión Lineal, entre otras. Los resultados arrojan que existe una relación entre la cultura organizacional y el desarrollo sustentable a través de relaciones, valores y creencias. Se concluye que las empresas deben adaptarse al entorno para la mejora continua y para satisfacer las expectativas de la sociedad.

Patyal y Koilakuntla (2017) desarrollan una investigación titulada “The impact of quality management practices on performance: an empirical study” que tiene como objetivo explorar la relación entre la gestión de calidad y las prácticas en el desempeño en

empresas manufactureras de India. Para ello, se realiza una investigación cuantitativa con el uso de un cuestionario aplicado a 262 empresas. Los resultados arrojan que la infraestructura de la gestión de la calidad y las prácticas positivas afectan la calidad del desempeño y la gestión de la calidad tiene un impacto positivo en el desempeño organizacional. Se concluye que la gestión de la calidad influye en todos los aspectos directivos, financieros y operacionales de las organizaciones.

Eniola et al (2019) desarrollan una investigación titulada “The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria” que tiene el objetivo de observar la conexión entre la gestión de la calidad total y el desempeño en PYMES. Para ello se realiza una investigación cuantitativa con la aplicación de un cuestionario a 6 mil PYMES de Nigeria, los resultados arrojan que la gestión de la calidad puede mejorar la cultura organizacional independientemente del tamaño o del tipo de organización. Se concluye que las empresas deben fortalecer la cultura organizacional con componentes de las operaciones de calidad para avanzar en su desempeño, se recomienda consolidar la cultura organizacional antes de la aplicación de la gestión de la calidad.

### **3. EMPRESA CASO DE ESTUDIO**

La Unidad para la atención y reparación integral a las víctimas es una Unidad especial producto de la Ley 1448 de 2011 que se consolida mediante el Decreto 4802 de 2011, definida en el artículo 1 como

Una Unidad Administrativa Especial con personería jurídica y autonomía administrativa y patrimonial, la cual se podrá denominar Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, adscrita al Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, perteneciente al Sector Administrativo de Inclusión Social y Reconciliación. La Unidad tendrá su sede en Bogotá D. C., sin perjuicio de que por razones del servicio se requiera contar con sedes territoriales para efectos de desarrollar sus funciones y competencias en forma desconcentrada.

El objetivo de esta Unidad es coordinar el Sistema Nacional de Atención y Reparación a las víctimas y la ejecución de políticas establecidas por Ley; sus funciones principales son: aportar insumos para la política de reparación con el enfoque diferencial, promover la articulación de la oferta institucional para la reparación de víctimas, coordinar recursos para entes territoriales para ejecución de planes y proyectos bajo la Ley 1448 de 2011, implementar estrategias de participación de los involucrados, ejecutar acompañamientos y orientación en las emergencias humanitarias, otorgar asistencia humanitaria, coordinar centros regionales, coordinar la reubicación de víctimas de desplazamiento forzados, apoyar la rehabilitación comunitaria y social de las víctimas entre otras administrativas.

La misión de la organización es liderar acciones del Estado y la sociedad para atender y reparar integralmente a las víctimas, para contribuir a la inclusión social y a la paz y como visión se proyectan para el 2031 ser una entidad referente por su aporte a la reconstrucción del tejido social, la consolidación de la paz y el liderazgo en la reconciliación del país, a través de procesos de calidad, excelencia e innovación que permiten atención, asistencia y reparación integral a toda la población afectada por el conflicto.

Los objetivos estratégicos se enfocan en acciones transformadoras que beneficien a las víctimas en su proceso de reparación, algunos de estos son:

1. Trabajar juntamente con las víctimas en el proceso de reparación integral para la reconstrucción y transformación de sus proyectos de vida.
2. Acercar el Estado a las víctimas para brindarles una oferta pertinente, eficaz, sostenible y oportuna.
3. Definir con las entidades territoriales la implementación de la Ley 1448/11, sus Decretos reglamentarios y los Decretos Ley.
4. Vincular de manera activa a la sociedad civil y a la comunidad internacional en los procesos de reparación integral a las víctimas del conflicto.
5. Fortalecer la cultura de confianza, colaboración e innovación para garantizar una atención digna, respetuosa y diferencial.

En el Decreto 4802 de 2011 dictamina la estructura de la organización gubernamental que tiene personería jurídica y establece las funciones para cada área. A continuación, se presenta el organigrama general de la sede administrativa.

**Figura 1**

*Organigrama Unidad de Víctimas sede administrativa*



**Nota.** Representa el organigrama sede administrativa. Tomado de: Unidad para las Víctimas (2021). Organigrama. <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/quienes-somos/organigrama/40647>

La Dirección General tiene como funciones: definir el plan estratégico de la Unidad para dar cumplimiento a los objetivos de la Ley 1448 de 2011 y asegurar su correcta ejecución; definir lineamientos de atención, asistencia, reparación y garantía de sus derechos, articular la oferta institucional para la prevención y atención de las víctimas, definir los estándares de calidad y las estrategias de gestión, entre otras.

La Oficina Asesora Jurídica tiene como funciones: asesorar a la dirección general y otras dependencias en asuntos jurídicos, analizar los proyectos de ley y otras normativas, resolver consultas para todos los involucrados en el proceso, coordinar temas jurídicos de tipo contencioso o contractual, atender diferentes acciones legales y representar a la Unidad y sus diferentes procesos, entre otros.

La Oficina asesora de Planeación tiene como funciones: diseñar la planeación estratégica anual de procesos, coordinar con otros planes gubernamentales y operativos, participar en el proceso de elaboración del Plan Estratégico del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, elaborar la programación presupuestal, entre otros.

Las principales políticas institucionales son:

- Política de atención a víctimas.
- Política de Planeación y Control.
- Política de Adquisición de Bienes y Servicios.
- Política de desconcentración.
- Política de Comunicaciones.
- Política de Manejo de Información
- Política Bienestar Laboral.
- Política de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Política de Gestión del Talento Humano.
- Política y Objetivos de Gestión Ambiental.
- Política de Gestión Integral de Riesgos.
- Política de No fumadores y No consumo de alcohol y drogas.
- Política del buen cuidado.

Las normativas relacionadas con la calidad son:

**Tabla 1.***Normativas para el SIG*

| SISTEMA DE GESTIÓN            | PROCESO ASOCIADO             | JERARQUIZACIÓN | NORMAS               | AÑO DE EMISIÓN | QUIEN LA EXPIDE?                                    | DESCRIPCIÓN   |
|-------------------------------|------------------------------|----------------|----------------------|----------------|---|---|
| Sistema de Gestión de Calidad | Direccionamiento Estratégico | NORMA          | <u>NTC ISO 31000</u> | 2018           | ICONTEC   | Gestión de riesgos - principios directrices   |
| Sistema de Gestión de Calidad | Todos los procesos           | NORMA          | <u>NTC-ISO 19011</u> | 2018           | ICONTEC   | Directrices para la Auditoria de los sistemas de gestión                                    |
| Sistema de Gestión de Calidad | Evaluación Independiente     | NORMA          | <u>ISO 19011</u>     | 2018           | ICONTEC   | Directrices para la auditoría de los sistemas de Gestión                                    |
| Sistema de Gestión de Calidad | Todos los procesos           | NORMA          | <u>NTC-ISO 9001</u>  | 2015           | International Organizations for Standardization ISO | Estándar principal para el Sistema de Gestión de Calidad                                    |
| Sistema de Gestión de Calidad | Todos los procesos           | NORMA          | <u>MECI</u>          | 2014           | Departamento Administrativo de la Función Pública   | Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI 2014 |

**Nota.** Representa las normas del SIG. Tomado de: Unidad para las Víctimas (2021). Normalidad vigente. <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/normograma-actualizado-febrero-2022/71964>

#### 4. JUSTIFICACIÓN E IMPACTO

Este estudio reviste importancia desde la especialización para determinar que la calidad es un proceso que integra a todas las organizaciones y no puede centrarse específicamente en los altos mandos o directivos, para que esta sea común a todos los objetivos organizacionales es importante aunar la gestión de la calidad con la cultura organizacional. Esta cultura permite conocer y desarrollar valores, creencias y comportamientos que facilitan la participación de todos y el desarrollo de unas particularidades a nivel interno que son importantes reconocer a fin de dar cuenta cómo funciona y se desempeña la empresa desde su capital humano.

De acuerdo con Giménez, Jiménez y Martínez (2014) la cultura de una organización es un intangible que incide en los procedimientos técnicos y en los análisis estadísticos y numéricos de la gestión de calidad y el cumplimiento de los estándares. Autores como Deming y Juran que son precursores de la gestión de la calidad han generado enfoques humanos a los procesos dándole importancia al trabajo en equipo y la inclusión. Otros autores clásicos como Cameron y Quinn (1999) consideran que la cultura organizacional le genera por un lado flexibilidad para la adaptación a los cambios que trae consigo la implementación de sistemas de calidad y a su vez estabilidad para el logro de los objetivos. En este sentido, esta investigación reviste importancia porque se ha definido que sin los valores ni los comportamientos adecuados se puede obstaculizar un proceso de sistema integrado de calidad generando ventajas competitivas en una organización gubernamental. La cultura organizacional con sus componentes de liderazgo, comunicación y otros intangibles es la que permite que fluyan los procedimientos de calidad que son requeridos para el éxito organizacional y por tanto, cada organización debe tener presente este enfoque “blando” dentro de los procesos de gestión de calidad para que se obtengan los resultados esperados.

Para Deming (2018) el desarrollo de la gestión de calidad debe generar trabajo en equipo y estrategias de motivación, de esta manera el liderazgo y la gestión directiva es una célula que permite la participación de sus áreas y simultáneamente coordina generando

valores y creencias propias que fortalecen el clima organizacional y reflejan en el entorno la mejora continua interna. Es por esto, que el enfoque humano y la cultura que es un eje fundamental de la sociedad debe fortalecerse a fin de que los colaboradores puedan integrarse de manera efectiva en los objetivos organizacionales, especialmente si se trata de una entidad que apoya el tejido social a partir de una problemática social como es la violencia.

Lo anterior, permite sustentar que es importante que una entidad gubernamental como la Unidad de Víctimas fortalezca sus intangibles como la cultura organizacional para integrar de manera permanente la mejora continua no sólo en los procedimientos técnicos sino una cultura de calidad en los valores, los comportamientos, la atención y en la transparencia que es un eje fundamental de un ente gubernamental efectivo y exitoso. Esta investigación pretende además de dar un diagnóstico implementar estrategias de mejora de la cultura organizacional con la ventaja de una visión desde dentro que permite reconocer de primera mano las necesidades y las oportunidades para que la gestión de la calidad se implemente en todas las áreas y no quede supeditada a solo una de ellas.

Es pertinente este trabajo para la construcción de conocimiento aplicado en la gestión de la calidad en entidades gubernamentales que deben seguir protocolos estrictos ya que sus clientes son además veedores y de la calidad depende la mitigación de problemáticas como retrasos en los procesos que inciden en la recuperación de la calidad de vida de las víctimas del conflicto armado. Para una gestión de calidad exitosa se requieren funcionarios comprometidos con valores que reflejen el objeto de la Ley de Reparación de Víctimas.

## **5. DELIMITACION Y ALCANCE**

El área de interés de esta investigación es la administrativa específicamente en el proceso de apoyo con la gestión financiera, documental y la oficina de planeación, así mismo se establece conexión con la Secretaría General, el estudio se realiza con los empleados que laboran y ejecutan procesos para la gestión de la calidad. También se involucran áreas que manejan las políticas de cultura organizacional.

Este proyecto se enfoca en la Unidad de Víctimas en la sede administrativa central de Bogotá, con la indagación de la cultura organizacional y el impacto de esta en la gestión de la calidad, especialmente en cómo la cultura incide en la ejecución óptima de proceso desde la oficina de planeación. El cronograma de la investigación se atañe a los plazos del proyecto que son 6 meses para la aplicación de instrumentos y el análisis de la información.

Se establecen 3 etapas de la investigación que resultan en un diseño de estrategias para mejorar la cultura organizacional y así hacer un enlace con la cultura de gestión de la calidad. El alcance principal es el diseño de estrategias que se traducen en actividades para fortalecer la cultura organizacional en los componentes de liderazgo, satisfacción, comunicación, valores y adaptación al cambio.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. Objetivo General**

Plantear estrategias de mejora sobre la cultura organizacional para el fortalecimiento de la gestión de la calidad en la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas.

### **6.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar los procesos vigentes relacionados con la cultura organizacional y la gestión de la calidad que se desarrollan dentro de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas.
- Analizar los componentes de la cultura organizacional que impactan en los procesos de gestión de calidad de las áreas de la UARIV para el fortalecimiento de los procesos de mejora continua
- Definir procedimientos y acciones para fortalecer la gestión de la calidad con un enfoque en la cultura organizacional ligado a la interiorización de valores y comportamientos.

## 7. MARCO REFERENCIAL

### 7.1 Gestión de la calidad

Las empresas modernas enfrentan diferentes problemáticas para lograr la gestión de la calidad, una de ellas tiene que ver con la falta de gestión humana lo que remite a la cultura organizacional (Barahona y Rodríguez, 2015). De esta manera se hace necesario definir lo que se circunscribe como sistema de la gestión de la calidad. De acuerdo con Yáñez (2008) este se define:

Un sistema de gestión de la calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas (p.1).

Estos sistemas se han creado ante la necesidad de generar unos ámbitos de calidad que cobijen diferentes aspectos del mercado, con ello se logra una estandarización a nivel internacional que permite que se hable en un mismo lenguaje cuando a la calidad se refiere a nivel de las organizaciones. De acuerdo con Yáñez (2008) todo ocurrió hacia la mitad del siglo XX en donde se empezó a hablar de las normas ISO.

Una palabra que viene de la raíz griega ISOS que a su vez significa igual o uniforme. La principal de estas normas es la ISO 9001 pues es la que se encarga de la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad basada en elementos constitutivos para la gestión desde la administración con objeto que la calidad se permita una mejora continua tanto en servicios como en productos (Yáñez, 2008). Cuando las organizaciones se certifican en esta norma los clientes se permiten contar con la confianza de un buen sistema de gestión de la calidad, lo que asegura el direccionamiento de las organizaciones hacia mejoras en el desempeño en ámbitos como el enfoque al cliente, el liderazgo, la

participación del personal, el enfoque basado en procesos, el enfoque de sistemas para la gestión y la mejora continua.

Sin embargo el sistema de gestión de la calidad, requiere de unos marcos participativos complejos en donde se utilizan tanto habilidades duras como blandas; por ello diferentes autores han establecido una relación significativa entre los sistemas de gestión de la calidad y la cultura organizacional, así Caicedo y Caldas (2002) consideran que en muchas ocasiones se presentan fracasos por parte de las organizaciones que se dan a la tarea de circunscribirse a los sistemas de gestión de la calidad y esto se debe a que se generan rupturas en tanto los valores, la identidad y las formas de relacionarse de la organización, por esto los sistemas terminan siendo inocuos y no cumplen sus objetivos finales, o simplemente no prevalecen en el tiempo y se tornan contraproducentes respecto de las necesidades de las organizaciones.

De ahí la importancia de concebir dichos sistemas de gestión de la calidad desde una perspectiva de la cultura organizacional, ya que esto permite que los procesos que se instauren se consoliden a través de una linealidad en la que se tiene en cuenta dimensiones propias de la organización.

Es importante señalar que toda organización cuenta con unas variables que se permite controlar y otras que se pueden salir de sus manos, precisamente los sistemas de gestión de la calidad lo que pretenden es que se tenga un control total de todos aquellos procesos, es decir una aproximación lo más científicamente posible para que nada quede a merced de control de otros aspectos u otras instituciones, sin embargo para lograr esto se requiere de la participación activa de los diferentes miembros de la organización y por ende se cuenta con una dimensión humana que es imperativo gestionarla, una de las herramientas para lograrlo sería las estrategias que provee el discurso de la cultura organizacional.

Spasojević, Tomić, Brkić, Veljković, Misita (2020) establecen que existe una relación entre la cultura organizacional y la gestión de la calidad, y al parecer cada vez son más

las relaciones que se encuentran y por ello cuando se habla sobre gestión de la calidad, existe una conexión directa con ámbitos de la cultura organizacional, pues cuando el comportamiento de los empleados se encuentra direccionado por criterios de la cultura organizacional, existe un control que conduce a que la gestión de la calidad se pueda hacer factible de una manera menos compleja.

Por el contrario, cuando la cultura organizacional no es tenida en cuenta, la gestión de la calidad se dificulta pues no se parten de supuestos y consensos articulados con las dinámicas propias de la organización, sino que se pretende llegar a un fin sin tener mucho en cuenta el procedimiento a través del cual trasegar.

La cultura organizacional representa así una base sólida desde la que se puede construir la gestión de la calidad, sin embargo, no se ha sustentado de manera contundente dicho argumento, y que se requieren de más intervenciones empíricas que permitan dar cuenta de la relevancia de la cultura organizacional respecto de la gestión de la calidad. Por el momento, se puede reconocer que la influencia se puede argumentar desde aspectos como el liderazgo, la creatividad, la flexibilidad y el trabajo colaborativo. (Spasojević et al, 2020).

Eniola et al (2019) por su parte reconocen que dentro de las grandes ventajas que se tiene la implementación de la gestión de la calidad en las organizaciones dentro de los marcos de la cultura organizacional, se resalta el proceso creativo y la innovación que de allí se podría desprender. Y es que no es un secreto que las organizaciones se encuentran en un momento complejo, por los procesos comerciales conferidos a partir del fenómeno de la globalización, lo que ha implicado que tanto las estrategias externas como las internas cobre mucha más rigurosidad. La calidad es un asunto de suma importancia, y su gestión, se puede vincular a procesos y marcos referenciados desde la cultura organizacional.

Por su parte Patyal, Ambekar y Prakash, (2020) reconoce que los objetivos que apuntan hacia la gestión de la calidad, deben de ir acompañados de procesos que organizativos

propuestos desde la cultura, es decir que vayan en dirección hacia la identidad de la organización, pues esto garantiza que la gestión de la calidad no se convierta en un asunto complejo y tortuoso. Por ello se plantea la necesidad de tener en cuenta dimensiones humanas como el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación antes de pensar en un proyecto de gestión de la calidad. Definitivamente cuando se plantea lo cultural al interior de la organización, se pueden generar importantes reducciones en los costos, así como aumento en la rentabilidad. Dentro de las ventajas que se pueden establecer, una muy importante es que se mitiga el riesgo de generar reprocesos, algo que se ha vuelto muy común cuando se trata de la implementación de sistemas de gestión de calidad.

Son muchas las garantías que las organizaciones establecen cuando llevan a cabo un sistema de gestión de calidad para los clientes y en general para la comunidad que impacta, la problemática reside en que muchas veces las organizaciones no encuentran la madurez corporativa necesaria para la implementación de tales sistemas de gestión de calidad, y por ello, se presentan fallas, aumentos significativos en los costos, problemas de convivencia, pérdida de clientes.

Todos estos aspectos deben ser tenidos en cuenta por la organización, ya que si bien las certificaciones en calidad son valoradas y generan criterios positivos en términos de reputación, servicio al cliente, compromiso con el medio ambiente, es fundamental que antes de llevar a cabo cualquier tipo de certificación se realice un análisis, una suerte de diagnóstico o estado del arte desde la cultura organizacional, ya que de allí se pueden desprender insumos claves que permiten identificar cómo se podría generar el sistema de gestión de la calidad de la mejor manera posible, de acuerdo con las dinámicas, lógicas y criterios que tenga tanto la organización como los miembros que la constituyen.

## **7.2 Cultura organizacional**

La cultura organizacional se puede reconocer como un concepto reciente dentro de los marcos de la administración de empresas, allí se hace referencia a esa cuestión cultura

que tiene que ver con las creencias, el uso del lenguaje, las formas de participación, la filosofía de la organización. Son muchas las aristas que abarca el concepto y para cada uno de estas cabría un análisis intelectual. Sin embargo, en aras de las necesidades de la presente de investigación el concepto será abordado de manera general ya que los intereses se remiten al reconocimiento holístico del concepto. De acuerdo con Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, Rozo (2018) en concepto ha encontrado relación con aquellas formas a través de las cuales las organizaciones se identifican, así como una especie de personalidad que las sitúa las relaciona y las diferencias de otras organizaciones:

Ante esta realidad, las organizaciones tienen el reto de evaluar los elementos culturales que condicionan su dinámica social con la finalidad de orientar y fortalecer su potencial humano hacia la obtención de mejores resultados a nivel individual, grupal y organizacional (Serrate, Portuondo, Sánchez & Suarez, 2014); es decir, que la cultura organizacional, viéndolo desde la importancia dentro del capital humano, es un factor determinante del bienestar de los grupos de interés, incluidos los empleados (Grueso, González & Rey, 2014). (Rivera et al, 2018, p. 3)

Tal como se puede evidenciar, la cultura organizacional es un concepto que deviene de alguna manera de las ciencias sociales, la injerencia de la sociología, la antropología y la psicología en los marcos de las organizaciones, pues de alguna manera la cultura constituye aquellas formas, representaciones, creencias, imágenes, rituales y connotaciones con las que una comunidad se diferencia de otra y encuentran su manera de sobrellevar la existencia.

Los miembros de las organizaciones encuentran unas formas de ser individuales, su propia construcción de historia de vida hace que sus creencias y su manera de ver el mundo sean particulares, sin embargo, al momento de llegar a la organización, se presenta una transformación dado que las dinámicas, las políticas y el propio ser de dicha organización conducen a que se generen ciertos comportamientos que son validados y valorados. Bajo esta lógica, ninguna organización podría asumirse independiente de una

cultura organizacional, así como ningún individuo podría asumir que no pertenece a ningún tipo de cultura, lo que si causa distinción es cuando la organización asume y gestiona su cultura organizacional, la visibiliza y trabaja en ella, y a partir de ella establece lineamientos y genera dinámicas de comportamientos que resulten favorables a los objetivos de la organización.

La cultura organizacional cuenta con diferentes criterios, o formas de representación, sin embargo, existen varios puntos comunes que podrían concebirse como pilares o criterios que unifican el discurso y desde los cuales se parte para considerar el abordaje de dicha problemática. Bien es sabido que en las organizaciones existen jerarquías, los organigramas se caracterizan por contar con unos cargos altos, unos mandos medios que son los que interconectan a los operarios con los requerimientos de los que se encuentran en la cúspide de la pirámide.

También se debe resaltar que las organizaciones tienen departamentos o dependencias y que es el trabajo mancomunado el que logra que se cumplan los objetivos y se logren las metas. Por esto desde los marcos de la cultura organizacional se puede hablar de cuestiones como liderazgo, pues no se puede desconocer la importancia de una guía, y desde una perspectiva asertiva, para ello es fundamental el trabajo desde la comunicación, la manera como se expresan las ideas, como se transmiten los mensajes es igual o inclusive más relevante que el mensaje mismo; la satisfacción labora, que consiste en una forma positiva de encontrarse emocionalmente en la organización, esto implica que exista un trabajo permanente con los colaboradores para que ellos puedan llegar a sentir bienestar en el contexto laboral.

Las organizaciones exigen que los colaboradores se adapten rápidamente al cambio, por ello también se asume como un aspecto fundamental dentro de la cultura organizacional, de hecho, cuando se pone en mención el asunto de los sistemas de gestión de la calidad, no se puede desconocer que se trata de cambios y que muchas veces cuando no se presenta una adaptación a dicho cambio es cuando se pueden generar problemáticas y los sistemas de gestión no terminan siendo lo que se esperaba. Finalmente, se debe

trabajar desde los valores y la identidad de la organización, pues toda organización cuenta con unos fundamentos identitarios y si no cuenta con ellos, es imperativo que se gesten ya que es lo que permite que los individuos que allí cooperan se circunscriban a una forma de reconocerse, de identificarse y por ende de comportarse.

Estos cinco aspectos mencionados anteriormente, se consideran en este trabajo como fundamentales para que el sistema de gestión de calidad resulte exitoso. Se pretende partir conceptualmente de estos, con objeto de generar un plan que permita que el sistema de gestión de calidad dentro de la organización en cuestión sea un caso de éxito. Así, liderazgo, comunicación, satisfacción laboral, adaptación al cambio y valores e identidad, se plantean como subcategorías de la categoría de cultura organizacional.

### **7.2.1 Liderazgo**

Warrik (2017) establece la importancia del liderazgo dentro del escenario de la cultura organizacional, a este respecto se refiere al comportamiento de los colaboradores como la consecuencia de las propuestas corporativas que cada organización plantea. Es decir, que los colaboradores actúan de acuerdo con el tipo de trato que reciben, su desempeño además de relacionarse con el tipo de trabajos también se circunscribe a las capacitaciones, la guía que le dan y por esto, el liderazgo es un rasgo que distingue favorablemente a las organizaciones que se preocupan más que por tener jefes, por tener líderes.

Warrik (2017) plantea que las organizaciones que se han preocupado por la cultura organizacional inclusive encuentran superioridad en términos de ventas que las que si bien cuentan con algunas nociones de cultura organizacional no se han dado a la tarea de manera ardua de establecer sus lineamientos. Diferentes investigaciones arrojan cuantitativamente superioridad en organizaciones que cuentan con líderes en relación con el trato que les dan a sus colaboradores, el clima laboral, la competitividad y la rentabilidad.

Asimismo, Warrik (2017) plantea que los líderes además de generar cambios significativos comprenden la necesidad de tales cambios y por ello, la relación tan estrecha entre cultura organizacional y procesos de liderazgo. Son muchos los casos de éxito que se pueden considerar cuando en una organización emerge un líder natural, muchas veces inclusive no se presenta en una relación de cargos, sino que emerge a través de sus ideas, su creatividad y su capacidad para articular los diferentes conocimientos y destrezas del equipo de trabajo. Esto genera un ambiente de estímulo, de interpelación que conduce a los equipos de trabajo a que den lo mejor de sí mismos y movilicen la organización hacia contextos competitivos desde los cuales se da cumplimiento a los objetivos estipulados.

Es necesario resaltar que las organizaciones pueden concebirse como estructuras o instituciones similares a las familias, pues son núcleos que requieren de participación colectiva y definición de roles, trabajo mancomunado propendiendo a generar unos objetivos comunes y por ello el rol del líder es imperativo, ya que este puede generar que la organización se destaque, resalta sobre otras. No se puede confundir un jefe con un líder, pues el liderazgo más que una jerarquía o una posición es una actitud, tiene que ver con los marcos intangibles y se manifiesta a través del comportamiento, la manera como expresa las ideas, la forma como relaciona y vincula a los diferentes miembros del equipo, el lenguaje verbal y no verbal que utiliza, la visión que tiene frente a la organización y el contexto que la circunda.

Son muchos los ámbitos en los que un líder podría incidir para que una organización cumpla satisfactoriamente sus objetivos. Sin embargo no es una tarea sencilla y requiere de un arduo compromiso, pues un líder debe conocer de manera muy específica los diferentes lineamientos desde la cultura organizacional en la que se rige la corporación con el ánimo de lograr mejoras continuas, que es uno de los puntos fundamentales de los sistemas de gestión de calidad.

El liderazgo es una apuesta segura que debe hacer toda organización que desee circunscribirse a la dinámica de la gestión de la calidad, ya que con ello garantiza que su

equipo de trabajo tenga guías que les permitan abrir las rutas por dónde trasegar; de acuerdo con Contreras y Castor (2013) el ejercicio del liderazgo es un ejercicio vital para la movilización de la organización hacia nuevos estadios, para que se genere apertura al cambio y los niveles de competitividad se encuentren acorde con las necesidades o demandas del mercado.

### **7.2.2 Comunicación**

La comunicación es uno de los fenómenos humanos más complejos y necesarios que existen, gracias al lenguaje articulado se han presentado importantes avances en muchos escenarios de la dimensión humana. De acuerdo con Díaz (2019) en el marco de la cultura organizacional, la comunicación también cumple una función fundamental, pues es el mecanismo a través del cual se transmiten los valores fundamentales de la organización, así como se también se gestionan las directrices. Se puede concebir como un pilar dentro de toda relación humana, y ya a nivel de organizaciones la comunicación que favorece los procesos de transformación se denomina comunicación asertiva.

Este tipo de comunicación asertiva tiene mucho que ver con la manera como se expresa el mensaje, es decir, no solamente importa el mensaje. Para exponer esta idea cabe el siguiente inciso. Para que se genere un proceso de comunicación es necesario que existan algunas condiciones, a saber, un emisor, un receptor, un canal y un mensaje.

Esto podría considerarse como la fórmula principal para que se genere un proceso comunicativo, sin embargo, existe una especie de intencionalidad, que va con el tono y la expresión corporal como se emite el mensaje, y esto también hace parte fundamental para que el proceso comunicativo tenga éxito, máxime cuando se trata de un contexto organizacional. Por ello desde la cultura organizacional se menciona la importancia de la comunicación asertiva, es decir, no solamente emitir los mensajes y postulado sino el tono, la manera como estos se transmiten.

De acuerdo con Pinzo, Contreras, Ramírez y Reyes (2020) existen diferentes niveles de comunicación organizacional, que facilitan o no el entendimiento de la situación, la información y la condición de sus miembros, así como de sus labores y sus diferentes formas de ejecutarlas. La comunicación organizacional termina siendo entonces una suerte de intercambio de mensajes que de acuerdo con la intencionalidad se resignifican o se representan y terminan evocando una reacción o positiva o negativa:

Partiendo del concepto antes mencionado, se conoce la comunicación organizacional como la agrupación de mensajes generado por los miembros de una organización, así mismo de integrar a aquellos individuos como parte del entorno. Para Fernández (2003), la comunicación organizacional es el conglomerado de métodos, y actividades que permitan un tráfico de mensajes originados por la organización, sus integrantes y el entorno; también que permita incidir en las perspectivas, posturas y comportamientos del personal y agentes externos. (Pinzo, Contreras, Ramírez y Reyes, 2020, p. 78).

La comunicación entonces tiene mucho que ver con los comportamientos y con las emociones de los individuos, por ello, un mensaje además de su significado per se, trae consigo una carga semántica que tiene que ver con la manera como este se trasmite. El liderazgo y la comunicación terminan siendo una llave fundamental, pues una de las características propias de un buen líder, tiene que ver con que se comunique de manera asertiva, con esto se logra que las actividades de los colaboradores se encaminen de manera propositiva y que esto incida dentro de los marcos del clima organizacional. Estos mensajes corporativos que se intercambian a través de diferentes canales van a repercutir en los modos de operar de los colaboradores (Pinzo, Contreras, Ramírez y Reyes, 2020).

La comunicación corporativa no solamente tiene que ver con los aspectos internos de la organización, también se hace fundamental un adecuado manejo en términos externos, esto tiene mucho que ver con la gestión de la calidad, pues la manera como se emiten los mensajes da cuenta de qué tanto compromiso tiene la organización con sus clientes

y con sus stakeholders. Con ello se logra la trasmisión de los valores corporativos y de la identidad de la marca:

En otras palabras, la comunicación organizacional yace como resultado de exponer o comunicar en un sistema de una organización la información, generada con la finalidad de ajustar la relación y desempeño de los miembros, ya sea de manera individual o grupal. Al mismo tiempo Robbins (2004), lo contempla como el conjunto de procedimientos, mensajes y medios empleados para la exposición y/o comunicación de datos o información de la organización, además de tener en cuenta el comportamiento de esta, facilitando la trasmisión de valores institucionales y estratégicos como la misión y visión (Pinzo, Contreras, Ramírez y Reyes, 2020, p. 81).

De manera que la comunicación organizacional, dependiendo de la asertividad, pasividad o negatividad como se emitan los mensajes, van a determinar parte del clima de la organización lo que a su vez también repercutirá en el bienestar de sus empleados y en la forma como la organización se visibiliza respecto de los stakeholders.

### **7.2.3 Satisfacción laboral**

Esta subcategoría resulta muy importante ya que va a determinar el tipo de organización que es y que trato tiene para con sus colaboradores. En pleno siglo XXI es importante resaltar que todavía se presentan casos de abuso y explotación laborales, a pesar de la consolidación de los diferentes gremios sindicales, instituciones nacionales e internacionales que protegen y dignifican los derechos de los trabajadores, se puede encontrar organizaciones que no se han circunscrito a un compromiso de bienestar para con sus empleados. La satisfacción laboral lo que evidencia es qué tan bien se encuentran los colaboradores de una organización, y existen muchos aspectos desde los cuales se puede realizar esta medición, el clima laboral, el salario emocional, el salario monetario, la rotación del personal, las relaciones entre superiores y subordinados.

La satisfacción en el trabajo, es una parte muy importante de la vida de los individuos, pues es uno de los lugares donde mayor tiempo se permanece y por ende, cuando no se tiene una satisfacción favorable, se puede considerar que la calidad de vida de los individuos baja, lo que repercute tanto a nivel individual como también desde las necesidades mismas de la organización. Evidentemente para los clientes y el público en general, se puede percibir cuando un empleado no se encuentra satisfecho con su trabajo y esto repercute en la manera como lo desarrolla lo que hace quedar bien o mal la organización dependiendo con los niveles de satisfacción.

De acuerdo con Gálvez et al (2017) la satisfacción laboral puede convertirse en un indicador para que se genere ventaja competitiva, por ende, se considera una variable vital desde la cual se construye cultura organizacional y bienestar en doble vía, tanto para el colaborador o cliente interno como lo llaman ellos y para los clientes externos. Y es que es necesario que las organizaciones determinen que esta satisfacción se presente tanto a nivel interno como externo, pues cuando el equipo de trabajo se encuentra bien, las probabilidades que la atención al cliente sea superior son muy altas. Así mismo los autores esbozan la siguiente definición:

La satisfacción labora es entendida como el estado emocional sobre la percepción subjetiva de las experiencias laborales de los trabajadores, que afecta directamente a la calidad del servicio prestado (Aamodt, 2010). Así, desde una perspectiva de desarrollo organizacional, mejorar la satisfacción laboral de los empleados supone una mejora de las relaciones personales (Rodríguez, Paz-Retamal, Lizana y Cornejo, 2011), así como la calidad percibida del cliente interno (Gálvez, Grimaldi, Sánchez, Gaviria y García, 2017, p. 104)

No se puede desconocer la dimensión humana de las organizaciones, por muy tecnológica o industrial que sea, siempre se encuentra encaminada desde los humanos y para los humanos, tampoco se puede considerar apropiado concebir el modelo propuesto por Taylor a principios del siglo pasado, definitivamente esa dimensión humana debe ser concebida como tal y por ello asumir que el bienestar de los

colaboradores es obligación no solamente legal sino moral de las organizaciones. Además que como se ha planteado permite beneficios rentables a las organizaciones, genera procesos de calidad en el servicio, acerca la organización hacia un discurso más humano y por ende a la tendencia de la sustentabilidad y sostenibilidad. La cultura organizacional también se refiere a la posibilidad de reconocer que las organizaciones cuentan con el insumo de lo humano y por ello su bienestar es fundamental. Precisamente el hecho de reconocer la dimensión humana lo que permite es el despliegue de la capacidad creativa, de la lectura que pueda llegar a tener cualquier colaborador para determinando función o algún proceso de innovación, pero para ello se requiere que los colaboradores y encuentren estimulados y qué mejor manera que con un trabajo ameno en donde sean respetados y valorados.

#### **7.2.4 Adaptación al cambio**

En muchas ocasiones se ha dicho que de las constantes más significativas el cambio podría considerarse como la más representativa. Con ello se debe reconocer que la apertura de las organizaciones en este ámbito es fundamental para que se puedan generar procesos continuos de mejora. Dentro de los marcos de la globalización, el auge de los medios de comunicación y la inmersión de las TIC a la sociedad, son muchos los cambios que se han presentado en todos los niveles, el mundo ya no es como antes, la tecnología llegó y llegó para quedarse, por esto, uno de los valores que se reconoce como altamente significativo referente a la cultura organizacional es el de la adaptación al cambio.

De acuerdo con Pineda y Cortés (2018) plantean que los cambios que se padecen en los contextos organizacionales tiene que ver tanto a nivel de los individuos como a nivel de organización, pues con el simple hecho que la llegada de un nuevo miembro al grupo de trabajo se pueden presentar cambios significativos que pueden repercutir o para bien o para mal, sea como fuere, los colaboradores, así como los jefes e inclusive los dueños deben encontrarse preparados para asumir cualquier tipo de cambio que se presente, ya sea a nivel interno como a nivel externo.

Un ejemplo de ello podría ser lo ocurrido durante 2020, por causa de la pandemia, esto condujo a que miles de organizaciones que no tenían previsto lo que iba a pasar buscaran otras formas de reinventarse para poder continuar. Se trata entonces de un proceso de plasticidad en el que los miembros de la organización hacen una lectura crítica tanto de las condiciones externas como de las internas y se permiten una reorientación que genere apertura y mejora a nivel de la organización. Por esto el cambio encuentra mucha relación con el término de la flexibilidad:

La flexibilidad organizativa también es la habilidad con la que cuenta una organización para manejar eficazmente su recursos y capacidades para responder o adaptarse, de manera oportuna y reversible, a los cambios, a través de un proceso de aprendizaje (Lim, Ling, Ibbs, Raphael, & Ofori, 2011). En esta misma línea, Stöhr & Muehlen (2008) encuentran que para poder fomentar el comportamiento adaptativo y que exista una respuesta rápida frente a un cambio es necesario desarrollar nuevos procesos y cambiar los procesos existentes de forma rápida y económica, flexibilizar el proceso de trabajo y estar dentro del alcance del diseño del proceso dado. (Pineda y Cortés, 2018, p. 10).

Tanto la flexibilidad como la adaptación al cambio van a repercutir asertivamente en las condiciones que tiene la empresa para gestionar sus propios procesos. En el caso de los sistemas de gestión de la calidad, es muy importante resaltar que cuando se da el paso para buscar la gestión de la calidad, son muchos los cambios a los que la organización se debe enfrentar, por ello debe existir una suerte de entrenamiento o capacidad para afrontarlo, pues los cambios pueden generar incomodidades parciales o totales y todo ello se debe tener en cuenta. Finalmente, el crecimiento de las organizaciones requiere que constantemente se realicen acciones que generen rupturas, que desacomoden y desequilibre, es la transición que se presenta para poder mejorar y por esto hace parte casi que de la naturaleza de las organizaciones.

### **7.2.5 Valores e identidad**

Finalmente, los valores o la identidad de las organizaciones, tienen que ver con esa filosofía de vida, con esos supuestos colectivos desde donde se construye la actividad a la que se dedica dicha organización, de alguna manera se puede reconocer como la esencia de la cultura organizacional, en otras palabras, tal como lo plantean Rodríguez y Zapata (2017) se asume como el proyecto de empresa, que no es otra cosa que este cúmulo de factores que determinan la guía de la organización:

El proyecto de empresa involucra los elementos que conforman el direccionamiento estratégico, como son misión, visión, credo organizacional, principios y valores, fundamentos mediante los cuales la empresa define sus objetivos, políticas, planes, programas, presupuestos, procesos y actividades (Rodríguez y Zapata, 2017, p. 122)

Los valores y la identidad a través de los cuales se gesta la empresa y permite que se visibilice en el mercado, se trata en otras palabras de concebir lo que sería el ADN de la organización y no es un asunto tan sencillo como lo parece, pues finalmente las organizaciones deben ir mudando de acuerdo con las dinámicas del mercado, precisamente en ello consiste la manera de adaptarse.

Sin embargo, desde la cultura organizacional, esta subcategoría permite que se considere la línea por donde se emprende el camino hacia la gestión de la calidad. Cuando existe claridad frente a los valores y la identidad de la organización hay un gran camino abonado para pensar en el sistema de gestión de calidad y no cometer retrocesos tan significativos como los que la literatura consultada ha puesto en evidencia. Las respuestas tan sencillas y definitivas a las preguntas como qué somos, qué hacemos y cómo lo hacemos, permiten que la organización dirija su rumbo y sepa cuál es su esencia.

### 7.3 Estrategia

De acuerdo con Mintzberg & Quinn (1991) la estrategia es un plan con metas y políticas que definen una organización para desarrollar acciones consecuentes con su razón o con sus propósitos internos y externos; las estrategias son un proyecto que permite que los gerentes o directivos detecten la situación organizacional, las deficiencias, los recursos y tomen decisiones viables o anticipen de manera eficiente los cambios en el entorno para actuar con eficacia e inmediatez.

Las estrategias se componen de metas u objetivos que son la guía, derrotero y alcances que desea cumplir la empresa; asimismo se componen de políticas en donde se contemplan las reglas o los límites de las acciones, metas u objetivos planteados dentro de la organización; y por último, se componen de las acciones que estructuran el desarrollo de las estrategias y tienen como objeto cumplir con las metas previamente definidas.

Todas las organizaciones tanto públicas como privadas tienen diversas estrategias que ven enfocadas en áreas o problemáticas específicas; en este sentido, las estrategias deben ser concretas y claras, deben ser temporales y actualizadas teniendo en cuenta la dinamización del mercado, de la economía y de las mismas organizaciones; igualmente, se considera que una estrategia requiere de recursos monetarios, humanos, inversión de tiempo para las etapas de planificación, implementación y evaluación, de lo contrario no serán útiles y sólidas porque puede presentar de manera parcial, errónea y arbitraria la situación real de la compañía, causando afectaciones a largo plazo. Teniendo en cuenta lo anterior, los autores definen que una estrategia eficaz debe tener: "Claridad en el planteamiento, impacto motivacional, consistencia interna, compatibilidad en el entorno, disponibilidad de los recursos necesarios, grado de riesgo, congruencia con los valores personales, horizonte temporal adecuado y aplicabilidad" (Mintzberg & Quinn, 1991, p. 13).

Las estrategias deben seguir una estructura coherente y lógica con respecto a su necesidad, situación actual o problemática; en este sentido los autores proponen en primera instancia consolidar unos objetivos precisos y claros, tener un tiempo y unos recursos delimitados para no agobiar la organización y generar un proceso óptimo con resultados efectivos, si se trata de una estrategia externa deben definirse con rigurosidad los competidores y los elementos del entorno que se quieren abordar, se hace necesario además consolidar un liderazgo que coordine y se comprometa con la ejecución de la estrategia, entre otros elementos que se van estructurando durante la ejecución de la estrategia y que la hacen flexible y congruente con su propósito inicial.

Mintzberg & Quinn (1991) reconocen que existen gran variedad de estrategias en estructura y enfoque por tanto desarrollan las 5P para caracterizar cada una de ellas y su utilidad en las organizaciones. En primera instancia se encuentran las estrategias como Plan o guías que contemplan acciones específicas para el logro de las metas; la estrategia como Pauta de Acción, que se concibe como una maniobra para sobrepasar la competencia; la estrategia como Patrón o modelo, en esta caso la estrategia deja de ser temporal para convertirse en un comportamiento concurrente dentro de la organización a modo de mejoramiento continuo; la estrategia como Posición que busca ubicar en espacio y tiempo la organización, otorgarle un lugar en el mercado o en el entorno, los autores se remiten a los nichos o los dominios donde puede desarrollarse la organización para que genere ventajas competitivas y rentabilidad; la estrategia como Perspectiva, definida como la personalidad que quiere proyectar al público, en este tipo de estrategias se busca generar identidad y reputación a través de slogan o acciones representativas que se insertan en las lógicas de consumo.

Las principales etapas de desarrollo de las estrategias son la formulación y la implantación. En la primera se generan una serie de actividades entre las que se contemplan: la identificación de oportunidad o riesgo, la delimitación de los diferentes recursos para el desarrollo de esta, determinar los valores gerenciales que giran alrededor de la propuesta y el reconocimiento de las responsabilidades con la sociedad.

Para la etapa de implantación se tienen en cuenta la estructura, las relaciones, el sistema normativo y procedimientos al interior de la organización y el liderazgo.

Porter (2008) es otro de los grandes teóricos de la administración que complementa el desarrollo teórico-metodológico de la estrategia. Este, desarrolla el concepto de estrategia competitiva definiéndola como el plan de acciones que desarrolla una organización para relacionar su empresa con el medio que lo circunda, para determinar cómo influye este medio directamente propone estudiar una serie de factores sociales, económicos y la industria o el sector competencia. A través del estudio de la competencia, las organizaciones pueden tomar decisiones enfocadas en generar capacidades, habilidades y valores que conduzcan a una ventaja y al consecuente éxito de la compañía.

Las 5 fuerzas de Porter se constituyen como una metodología de la administración estratégica que desarrolla detalladamente los factores antes mencionados, cada una de estas fuerzas es un análisis que arroja información concreta y pertinente de la estructura económica, social, política y competitividad que influye en la rentabilidad, en el desempeño y la potencialidad de la organización. Esta herramienta es de gran utilidad para todos los sectores, siempre y cuando se desarrollen apropiadamente y se proyecten a mediano y largo plazo.

A partir de este planteamiento y de la aplicación de este análisis del entorno, Porter (2008) expone algunos tipos de estrategias que se pueden implementar entre ellas se encuentran la estrategia corporativa, que consiste en la planeación de actividades enfocadas en mejorar la relación de la organización con su entorno a través de la participación y diversificación del negocio. La estrategia de negocios que se enfoca en buscar el método más adecuado y efectivo para desarrollar eficientemente las actividades, generando por un lado la rentabilidad y por otro la satisfacción del cliente, aquí se plantean detalladamente las ventajas competitivas y se generan las acciones para integrar las áreas internas y aumentar el desempeño.

La estrategia funcional se enfoca en hacer un uso eficiente de los recursos materiales y humanos en aras de mejorar el desempeño, maximizar la productividad y optimizar en cada área de la organización, por lo general, como resultado se generan políticas, manuales de funcionamiento y planes de mejoramiento que proyecten las funciones, las responsabilidades, los compromisos y la cultura organizacional. Entre las estrategias funcionales se encuentran las de marketing, producción, financiación, investigación y desarrollo, de recursos humanos, entre otros (Porter, 2008)

### ***7.3.1 Estrategias de cultura organizacional***

De acuerdo con Arellano (2008) la implementación de una cultura organizacional es por sí misma una estrategia organizacional gerencial para la integración de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos planeados a corto, mediano y largo plazo. Dentro de la cultura organizacional se establecen diferentes estrategias, una de las más importantes es la estrategia de comunicación porque permite en primera instancia la transmisión de conocimientos y de los planes gerenciales a fin de que sea compartidos e integrados en todas las áreas y procesos. De acuerdo con este autor los propósitos de las estrategias de comunicación en la cultura organizacional son:

- Informar las directrices que conllevan a implementar una cultura organizacional
- Establecer y consolidar elementos de identidad transmitiendo los valores y comportamientos afines a la razón de la organización
- Generar procesos de renovación e innovación cultural para la mejora continua
- Desarrollar una visión compartida para la gestión del cambio
- Planificar y generar nuevos elementos de desempeño

Bortoluzzi, Anzilago y Lunkes (2019) establecen que las estrategias pueden ser de tipo emergentes y planeadas, cada una se realiza de acuerdo con la planeación y las necesidades, no obstante, priman las estrategias direccionadas al diálogo, la transmisión de conocimientos y a la interactividad que permite la participación en ideas y acciones para la ejecución de procesos en determinados tiempos.

## **8. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **8.1 Tipo, enfoque y alcance de investigación**

El enfoque de la presente investigación es cualitativo teniendo en cuenta las investigaciones presentadas por los antecedentes que hacen uso de técnicas cualitativas como la revisión documental y las entrevistas para ahondar en aspectos de cultura organizacional (Barahona y Rodríguez, 2015; Carro, Paredes y Rosano, 2017). El enfoque cualitativo, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como un proceso de investigación cíclica basada en las experiencias y subjetividades de personas y comunidades a fin de profundizar en percepciones y significados compartidos.

Esto, permite inferir que la investigación cualitativa es un proceso de indagación que se centra en los sujetos, en determinar cómo sus experiencias influyen en la construcción social, cómo se comparten percepciones y conocimientos a través de la convivencia. Esto se relaciona completamente con la cultura organizacional ya que parte de la convivencia y la cotidianidad en un espacio compartido por un grupo de personas que si bien traen sus propios significados culturales y personales para construir su mundo, a través de la jornada laboral se gestan nuevas prácticas que van consolidando un sistema de creencias, relaciones y percepciones ligados a ese lugar en específico. No sólo se establecen aprendizajes a nivel operativo o corporativo, sino que se gestan dinámicas propiciadas por la comunicación, el liderazgo y los comportamientos guiados.

De esta manera el enfoque cualitativo es pertinente en tanto se quieran observar prácticas propias de una cultura corporativa, especialmente cuando el abordaje se basa en las experiencias y conocimientos de los empleados.

## **8.2 Fuentes de información**

### **8.2.1 Fuentes primarias**

Las fuentes primarias son los empleados de la Unidad de Víctimas involucrados. Así mismo, directivos del área de Planeación, gestión financiera y gestión contractual.

### **8.2.2 Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias son documentos, informes e investigaciones que provean información sobre la cultura organizacional.

## **8.3 Actividades detalladas**

En el proceso de investigación se realiza con la aplicación de un cuestionario escala Likert sobre la cultura organizacional a empleados de la Unidad de Víctimas de diferentes áreas con énfasis en la financiera, contractual y en la Oficina de Planeación. Este cuestionario se basa en el construido por Daniel Denison, denominado *Denison Organizational Culture Survey*, el cual es útil para identificar las características de la cultura organizacional de las empresas (Contreras y Gómez, 2018), consta de 60 ítems, 5 para cada una de los 12 subdimensiones, las cuales se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales. Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Las 4 dimensiones son:

- Implicación de los integrantes y sus subdimensiones son: empoderamiento, trabajo en equipo, desarrollo de las capacidades.
- Consistencia en las actividades y sus subdimensiones son: valores, acuerdo, coordinación.
- Adaptabilidad a los cambios y sus subdimensiones son: orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizativo.
- Misión y propósitos y sus subdimensiones son: dirección estratégica, metas y visión.

Así mismo, se realiza una entrevista a directivos y mandos medios de las áreas mencionadas para identificar aspectos de liderazgo y comunicación en los procedimientos de mejora continua y en la gestión de la calidad bajo los estándares ISO 9001. El análisis de los resultados del cuestionario se realiza con un modelo de estadística descriptiva presentado a través de gráficas y para las entrevistas se genera un análisis de categorías que provienen del marco teórico, estas categorías son:

- Implementación de procesos de gestión de calidad
- Adaptación al cambio
- Valores
- Satisfacción laboral
- Comunicación
- Liderazgo

### **8.3.1 Procedimientos**

El proyecto se presenta en cuatro etapas de identificación, análisis, planificación e implementación que se alinean con los objetivos de la investigación.

**Tabla 2***Procedimientos del estudio*

| <b>Objetivos</b>   | <b>Fase</b>   | <b>Instrumentos aplicados</b> |
|--|---------------|-------------------------------|
| Diagnosticar los procesos vigentes relacionados con la cultura organizacional y la gestión de la calidad que se desarrollan dentro de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas. | Diagnóstico   |                               |
| Analizar los componentes de la cultura organizacional que impactan en los procesos de gestión de calidad de las áreas de la UARIV para el fortalecimiento de los procesos de mejora continua           | Análisis      |                               |
| Definir procedimientos y acciones para fortalecer la gestión de la calidad con un enfoque en la cultura organizacional ligado a la interiorización de valores y comportamientos.                       | Planificación |                               |

Para el primer objetivo se realiza el cuestionario que se presenta como anexo 1, este cuestionario permite identificar el estado actual de la cultura organizacional, adicional para complementar el primer objetivo se hace una búsqueda documental de políticas e informes relacionados con la cultura organizacional, objetivos organizacionales, códigos éticos, políticas procedimentales y otros que indiquen cómo se genera la comunicación y el ambiente laboral dentro de la Unidad de Víctimas.

Para el primer objetivo se hace una búsqueda de archivo desde la página web y una revisión física dentro del área de recursos humanos y de planeación que tienen injerencia

en la adopción e implementación de prácticas para el control del ambiente laboral dentro de la Unidad.

El cuestionario está dirigido a los empleados de la Unidad de Víctimas en diferentes áreas con el propósito de tener una mirada global de la organización, la población la constituyen la totalidad de empleados. Debido a la situación actual de salud pública en el país y el desarrollo de las actividades laborales a través del teletrabajo se elige un muestreo por conveniencia, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) se aplica cuando el investigador utiliza un muestreo no probabilístico a través de la búsqueda de información por parte de informantes que pueden otorgar información válida por su posición o rol dentro de la sociedad, en este caso se eligen empleados que estén disponibles dentro de los espacios físicos de la Unidad y que pertenezcan a las áreas administrativas de esta.

El cuestionario se analiza con el uso de estadística descriptiva en donde se presentan los resultados por cada variable delimitada dentro del instrumentos, posteriormente se hace un análisis cualitativo de los resultados para hacer en etapas siguientes un análisis global con los otros instrumentos.

Para el segundo objetivo se realiza una entrevista que se puede observar en el anexo 2, se aplica a dos empleados de cada área: Planeación, gestión financiera y gestión contractual con un total de seis entrevistas, con un total de 6 funcionarios. La entrevista es semiestructurada, por lo que la guía que se presenta en el anexo 2 no es obligatoriamente la final, pero si constituye una guía para la interacción con los interlocutores. A través de un correo se envía previamente la guía a los funcionarios para que conozcan la intención de la investigación y las pretensiones con el instrumento, posteriormente se fija la fecha de encuentro virtual o presencial y se pide el consentimiento para grabar en audio y/o video de manera que se tenga un insumo para el análisis.

El análisis en esta etapa es categorial, de acuerdo con Echeverría (2005) es un proceso de selección de términos o conceptos centrales que provienen del marco teórico para sistematizar y dar secuencia al proceso de indagación de fuentes y posteriormente al proceso de interpretación y análisis. En este sentido se usan las categorías abordadas en el marco teórico como insumo para construir el instrumento y para el análisis cualitativo.

## 9. CRONOGRAMA

**Tabla 3**

*Cronograma*

| Actividad/Meses  | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX |
|--|---|----|-----|----|---|----|-----|------|----|
| Elaboración del Planteamiento del problema y objetivos |   |    |     |    |   |    |     |      |    |
| Presentación de antecedentes y marco teórico           |   |    |     |    |   |    |     |      |    |
| Elaboración de metodología                             |   |    |     |    |   |    |     |      |    |
| Socialización del proyecto                             |   |    |     |    |   |    |     |      |    |
| Aplicación de cuestionarios                            |   |    |     |    |   |    |     |      |    |
| Entrevistas a directivos                               |   |    |     |    |   |    |     |      |    |
| Análisis de la información                             |   |    |     |    |   |    |     |      |    |
| Presentación de resultados e informe final             |   |    |     |    |   |    |     |      |    |

**Nota.** Actividades por mes

## 10. PRESUPUESTO

| ITEMS                                     | UNIDAD              | \$/UNIDAD | CANTID. | TOTAL              | FUENTE FINANCIAD.  |
|---|---------------------|-----------|---------|--------------------|--------------------|
| <b>Talento Humano</b>                     |                     |           |         |                    |                    |
| Investigador                              | Hora                | \$10.000  | 250     | \$2.500.000        | Unidad de Víctimas |
| <b>Total Talento Humano</b>               | <b>\$2.500.000</b>  |           |         |                    |                    |
| <b>Gastos maquinaria y equipo</b>         |                     |           |         |                    |                    |
| Computadora                               | Portátil            | \$10.000  | 350     | \$3.500.000        | Unidad de Víctimas |
| <b>Total Maquinaria y Equipo</b>          | <b>\$3.500.000</b>  |           |         |                    |                    |
| <b>Fungibles</b>                          |                     |           |         |                    |                    |
| Libros                                    | Físicos y virtuales | \$20.000  | 10      | \$200.000          | Unidad de Víctimas |
| Papel                                     | Resma               | \$15.000  | 1       | \$15.000           | Unidad de Víctimas |
| <b>Total Fungibles</b>                    | <b>\$215.000</b>    |           |         |                    |                    |
| <b>Otros Gastos</b>                       |                     |           |         |                    |                    |
| <b>Total Otros Gastos</b>                 | <b>0</b>            |           |         |                    |                    |
| <b>TOTAL ANTES DE IMPREVISTOS</b>         | <b>\$6.215.000</b>  |           |         | <b>\$6.215.000</b> | Unidad de Víctimas |
| <b>Imprevistos 2-6%</b>                   | <b>\$6.900.000</b>  |           |         | <b>\$6.900.000</b> | Unidad de Víctimas |
| <b>COSTO TOTAL DEL PROYECTO (ΣGASTOS)</b> | <b>\$ 6.900.000</b> |           |         | <b>\$6.900.000</b> | Unidad de Víctimas |

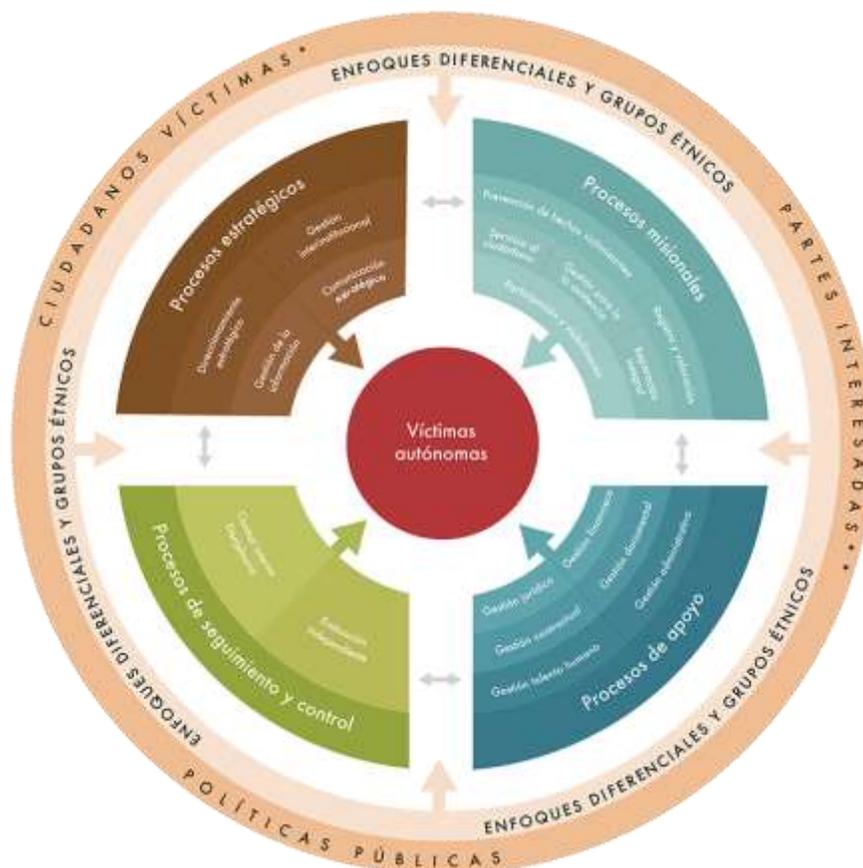
## 11.RESULTADOS

### 11.1 Diagnóstico de procesos vigentes relacionados con la cultura organizacional y la gestión de calidad en la Unidad de Víctimas

Como se ha expuesto en apartados anteriores, la Unidad de Víctimas ha definido un sistema de Gestión que enlaza a todas las áreas bajo un modelo integrado de planeación en donde el área de planeación se encarga de la recepción y visto bueno de todo los procedimientos y procesos que llevan a cabo.

**Figura 2**

*Mapa de procesos de la Unidad de víctimas.*



**Nota.** Mapa de procesos de la UARIV Tomado de: Unidad de Víctimas (2021) <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/planeacion-y-seguimiento/sistema-integrado-de-gestion-sig/39045>

En la figura 2 se observa que el mapa de procesos se centra en las víctimas y en los servicios que se ofrecen en diferentes dimensiones que permiten procesos jurídicos, económicos, psicosociales y el reconocimiento de las culturas, cada área se conecta con planeación para el cumplimiento de los lineamientos de calidad en cada proceso, desde este mapa parte el desarrollo de la cultura organizacional, entendiendo que cada parte conforma un sistema direccionado a mejorar los servicios públicos para las víctimas. Todos estos procesos se siguen y vigilan a través del Sistema Integrado de Gestión que comprende componentes como el sistema de gestión de calidad que tiene como objeto garantizar la calidad en el servicio, el sistema de control interno que tiene como objeto el cumplimiento de lineamientos nacionales, el sistema SSGT que se encarga de temas de salud laboral, entre otros. Si bien la organización dispone de presupuesto para temas de gestión organizacional y de calidad, lo que concierne a la cultura organizacional no está plenamente explícito en la documentación hallada, el enfoque principal de la gestión de la calidad se basa en los reglamentos y normativas que exige el gobierno para las instituciones públicas.

Se pueden encontrar aspectos de la cultura organizacional de manera documental en dos planes, el primero es el plan de comunicaciones que tiene un eje de comunicación interna en donde se establecen programas para conocer el estado de la comunicación interna con los trabajadores a través de encuestas que miden la efectividad de la comunicación, así se gestionan reuniones periódicas para socializar aspectos relacionados con los procesos de gestión y para la solución de problemas que se presentan cotidianamente. El enfoque de la comunicación interna está altamente orientado al cliente más que al trabajador, de esta manera se refleja un liderazgo que está asociado al cumplimiento de los lineamientos, en cuanto al enfoque del empleado se observa que sólo existe liderazgo en situaciones de riesgo del profesional, un ejemplo de ello son apoyos de tipo psicosocial solo en situaciones de estrés o de conflicto, así como programas relacionados con la salud y seguridad laboral que no están directamente relacionados con la constitución de una cultura organizacional propia de la Unidad.

Como se mencionó anteriormente, el enfoque de comunicación interna no tiene un enfoque de cultura, sino que está orientado al cumplimiento de objetivos institucionales, ahora bien, esto no indica que no se generen reglas que permitan un ambiente laboral sano, en los documentos no se observan aspectos simbólicos o fuera de los lineamientos que constituyan comportamientos y relacionamientos cotidianos. Respecto a los planes, manuales y políticas de control interno se evidencia un enfoque de anticorrupción y de respeto por las normativas legales que circundan el desarrollo de actividades públicas, en este caso, el liderazgo está direccionado a la veeduría, seguimiento y control de los procedimientos más que a la construcción de un ambiente laboral cómodo y que satisfaga a los empleados. El control interno tiene como propósito fortalecer el enfoque del cliente principalmente y en procesos disciplinarios, pero no existe un programa específico que cubra las necesidades y las particularidades de la cultura organizacional, si bien existen valores y principios compartidos no se establecen programas de reforzamiento.

En definitiva, se puede establecer que no existen documentos explícitos que se refieran a la cultura organizacional y la gestión de la calidad, respecto a la gestión de la calidad se llevan procesos referenciados bajo dos normativas: ICONTEC e ISO que permiten el desarrollo de auditorías institucionales de transparencia y anticorrupción, así como del cumplimiento de normas legales a nivel de gestión de talento humano y de procedimientos.

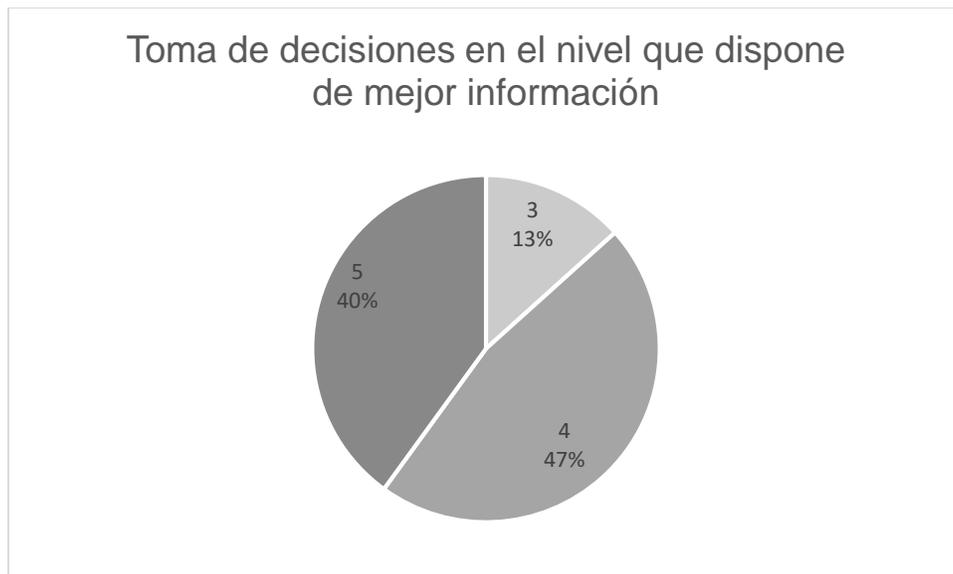
A continuación, se presenta un diagnóstico de la cultura organizacional a partir de las percepciones de los empleados, es decir, se establece desde las experiencias y vivencias las condiciones de la cultura organizacional, este análisis se genera a partir del cuestionario de cultura organizacional que se encuentra en el anexo 1, los resultados permitirán establecer un diagnóstico que no puede observarse desde la documentación existente.

Respecto a la toma de decisiones se observa que el 47% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que existe un compromiso con el trabajo que se desarrolla en

las áreas donde se desempeñan, así mismo en la figura 3 se puede evidenciar que el nivel que dispone de mejor información es el que toma las decisiones, es decir de las dependencias que tienen control de la información y de los procesos, así mismo el 47% están de acuerdo con que la información se comparte ampliamente y se puede conseguir con facilidad cuando se requiere entre las dependencias.

**Figura 3**

*Toma de decisiones en el nivel que dispone de mejor información.*



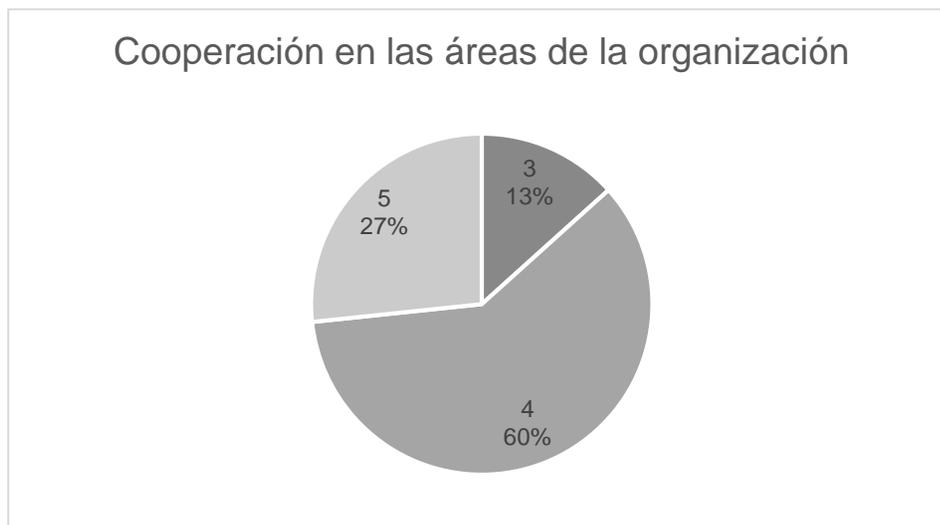
**Nota.** Porcentajes de nivel de mejora información

El 47% están totalmente de acuerdo con que cada miembro o empleado tiene un impacto positivo en el grupo de trabajo o en el área donde se desempeña, y esto se vislumbra es que el 47% están de acuerdo con que la planificación de cada proceso implica a cada empleado en algún grado que puede ser de acuerdo con su grado de conocimiento.

En la categoría de trabajo en equipo se observa que el 60% de los encuestados está de acuerdo con que se fomenta la cooperación entre los grupos o áreas de la organización, así mismo, el 53% está de acuerdo con que el trabajo en grupo se siente como formar parte de un equipo, lo que indica que existe una comodidad y una camaradería con los compañeros de trabajo.

**Figura 4**

*Cooperación en las áreas de organización*



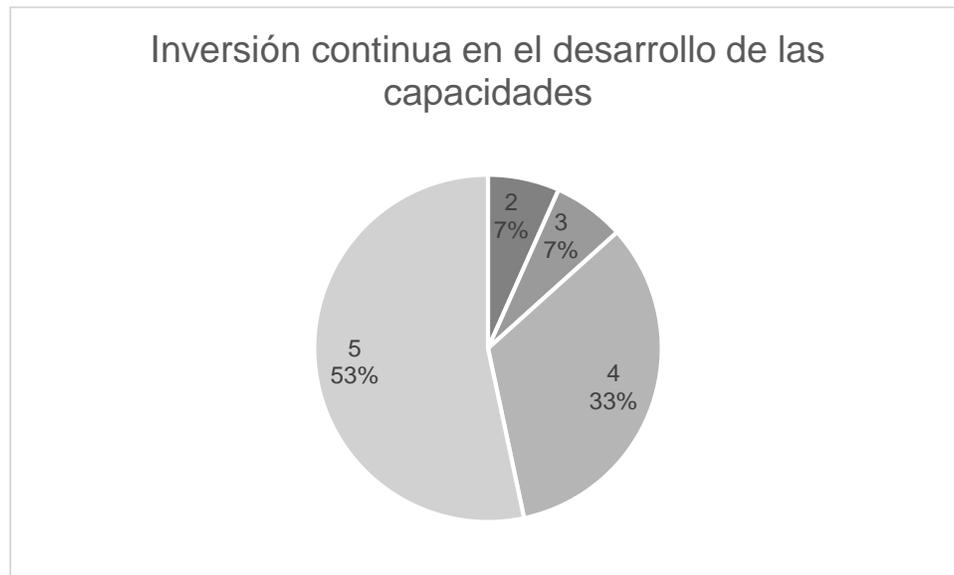
**Nota.** Porcentaje de áreas de la organización

El 45% está de acuerdo con que se generan las tareas en equipo para evitar descargar las responsabilidades estrictamente en la dirección y un 49% está totalmente de acuerdo con que los grupos son los pilares de la organización, evitando que sean individuos quienes tengan todas las responsabilidades sobre sí en los procesos de la institución; por último, en esta categoría se puede evidenciar que el 51% de los encuestados están de acuerdo con el trabajo se organiza de modo que concuerde con los objetivos de la organización.

Respecto al desarrollo de las capacidades se observa que un 48% está totalmente de acuerdo con la autoridad se delega para que exista una autonomía y un reconocimiento de las responsabilidades dentro del área, así mismo, un 50% está totalmente de acuerdo con que se proporciona capacitaciones para los líderes de las áreas, en la figura 5 se observa que el 53% de los encuestado se encuentra totalmente de acuerdo con que la organización invierte continuamente en el desarrollo de capacidades, un 7% de los encuestados no está de acuerdo con esta afirmación.

**Figura 5**

*Inversión continua en el desarrollo de las capacidades*



**Nota.** Porcentaje desarrollo de las capacidades

El 54% de los encuestados está de acuerdo con que las capacidades de las personas constituyen ventajas competitivas, si bien no se trata de una empresa privada, si pueden otorgar valor a las instituciones públicas y al desempeño de programas y políticas. Por último, el 40% de los encuestados está de acuerdo con que, a pesar de que es positiva la inversión en las capacitaciones y habilidades, se presentan problemas por falta de habilidades para desarrollar idóneamente los procesos. Esta respuesta no constituye una mayoría, pero contraría otros aspectos anteriormente expuestos, lo que se considera una falencia para trabajar a través de la cultura organizacional.

En la categoría de valores el 60% de los encuestados está de acuerdo con que los líderes practican lo que pregonan, así mismo, el 60% están de acuerdo con que en cada área existe un tipo de liderazgo diferenciado respecto a las demás áreas en donde se generan prácticas diversas. En la figura 6 se observan los resultados, un 7% no está de acuerdo con esta afirmación y un 13% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que indica que no percibe este comportamiento de liderazgo de manera cotidiana.

**Figura 6**

*Estilo de dirección distintivo.*



**Nota.** Porcentaje de dirección distintivo

El 47% de los encuestados están de acuerdo con que existe un conjunto de valores que rige la conducta de cada área y el 46% está totalmente de acuerdo con que no se pueden ignorar los valores que conducen el área porque por lo general acarrea problemas. Por último, el 67% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que en la Unidad de Víctimas existe un código ético que guía el comportamiento.

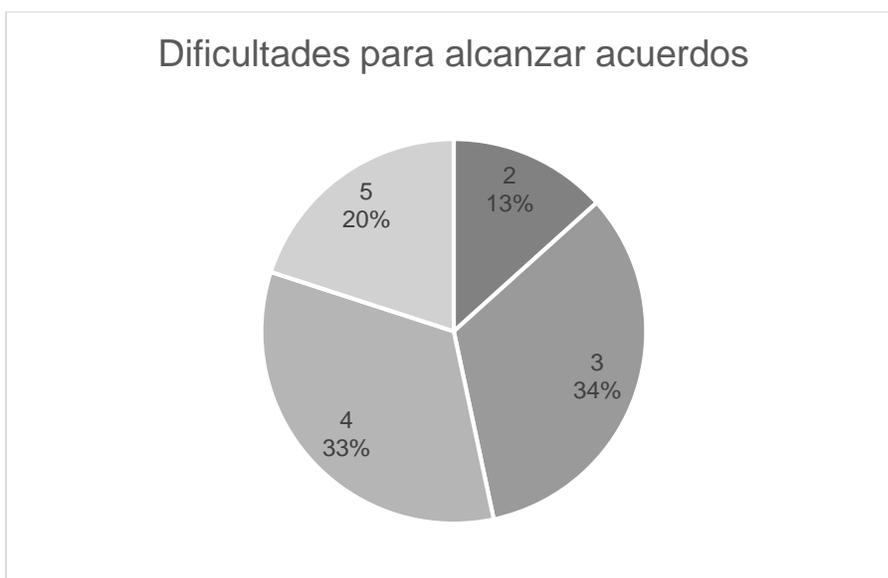
En la categoría de acuerdos, se establece que un 53% está de acuerdo con que la Unidad trabaja para mitigar los desacuerdos hasta que se generen soluciones plausibles, así mismo, el 47% está de acuerdo con que cada grupo o dependencia encuestada tiene una cultura fuerte, respecto a la generación de consensos en todos los aspectos se observan opiniones divididas, una mayoría (40%) considera estar ni de acuerdo ni es desacuerdo con esta afirmación, y por otro lado, el 60% restante está dividido entre estar de acuerdo y en desacuerdo, lo que indica que no se ha trabajado para los consensos y los acuerdos de manera profunda.

Por último, en la figura 7 se observa que el 34% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la afirmación que existen dificultades a menudo para alcanzar acuerdos, esta respuesta es seguida por un 33% de acuerdo, lo que indica una reincidencia de

dificultades y falencias respecto a este tema. Respecto a un acuerdo de las dependencias para reconocer y hacer lo correcto y diferenciar lo incorrecto, el 54% está de acuerdo con esta afirmación. Lo anterior, demuestra que existen dificultades a nivel de experiencias cotidianas ya que existen códigos y normativas que permiten una introspección de lo correcto y lo incorrecto.

**Figura 7**

*Dificultades para alcanzar acuerdos.*



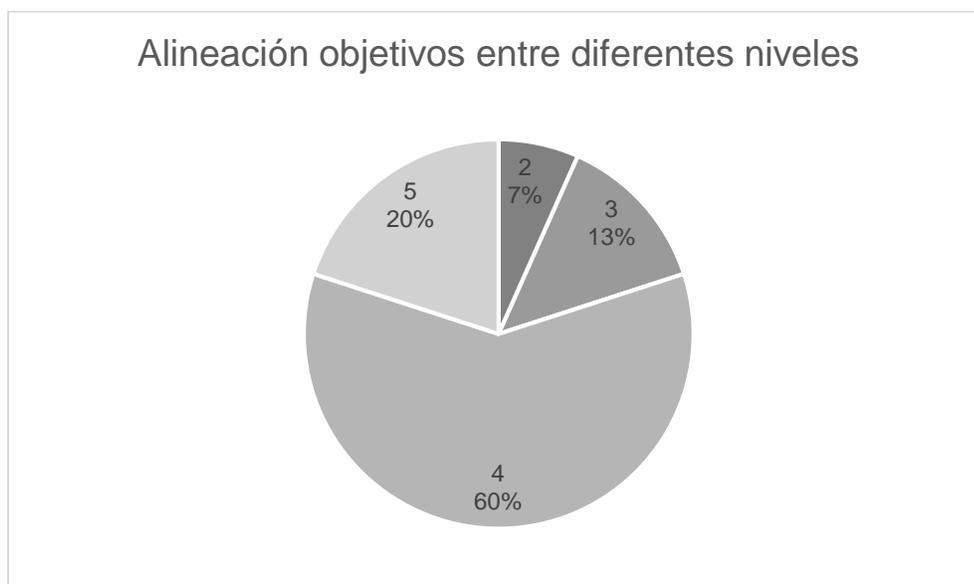
**Nota.** Porcentaje alcanzar acuerdos

En la categoría de coordinación e integración se observa que el 67% de los encuestados están de acuerdo con establecer que su manera de trabajar es consistente y predecible, esto tiene que ver con el cumplimiento continuo de los lineamientos para estandarizar los procesos. Así mismo, el 60% de los encuestados están de acuerdo con la afirmación respecto a que las diferentes dependencias, pese a sus diferencias en procedimientos y enfoques, tiene objetivos comunes respecto a la prestación de servicios públicos. Respecto a la posibilidad que coordinar proyectos sea sencillo entre las dependencias, el 33% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo que se considera como la mayoría de respuestas, no obstante, un 27% está de acuerdo, no existe unanimidad en esta afirmación.

En la figura 8 se observa que el 60% de los encuestados están de acuerdo con que trabajar con un colaborador de otra dependencia constituye trabajar con una persona ajena a la organización, esto refuerza la percepción de que no existen consensos dentro de la Unidad que permitan trabajar de manera fluida. Por último, el 60% de los encuestados están de acuerdo con la afirmación que determina una relación positiva y alineación de los objetivos entre los niveles jerárquicos.

**Figura 8**

*Alineación de los objetivos entre diferentes niveles jerárquicos.*



**Nota.** Porcentaje objetivos entre diferentes niveles

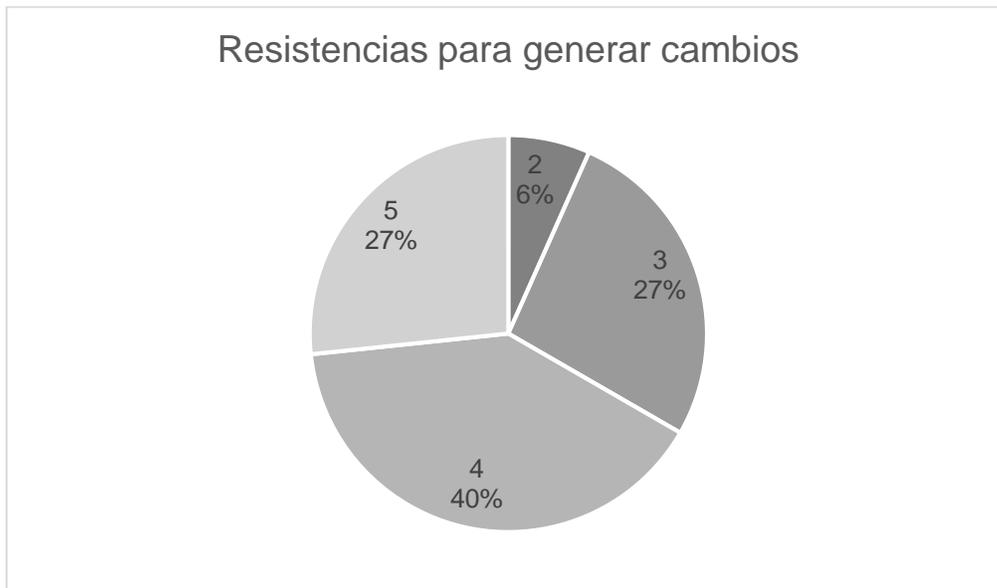
En la categoría de orientación al cambio, se observa que un 60% de los encuestados están de acuerdo con que la forma de hacer cada procedimiento es flexible y fácil de cambiar; así mismo, un 40% está totalmente de acuerdo con que se responde bien a los cambios del entorno, mientras que un 60% que es la mayoría no crea un consenso, algunos consideran estar totalmente de acuerdo como en desacuerdo. Esta misma proporción, está de acuerdo con que se adoptan nuevas y mejores soluciones para los procedimientos. En la figura 9 se observa que el 40% está de acuerdo con que existen algunas resistencias cuando se trata de generar cambios, solo un 6% está en desacuerdo lo que indica que no se ha consolidado una cultura de adaptación al cambio.

Por último, se observa que el 53% de los encuestado, están de acuerdo con que las dependencias cooperan para introducir cambios.

Respecto a la categoría de orientación al cliente, el 46% de los encuestados consideran estar de acuerdo con que las recomendaciones de los clientes son importantes para la introducción de cambios, así mismo, el 40% está totalmente de acuerdo con que la información de clientes influye en la toma de decisiones. En la figura 10 se observa que el 40% de los encuestados está de acuerdo con que las dependencias tienen una comprensión de los deseos y necesidades del entorno, solo un 6% está en total desacuerdo, lo que indica que la orientación al cliente es un aspecto ampliamente trabajado, esto también se puede corroborar a través de la documentación y la cultura organizacional con enfoque de satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.

**Figura 9**

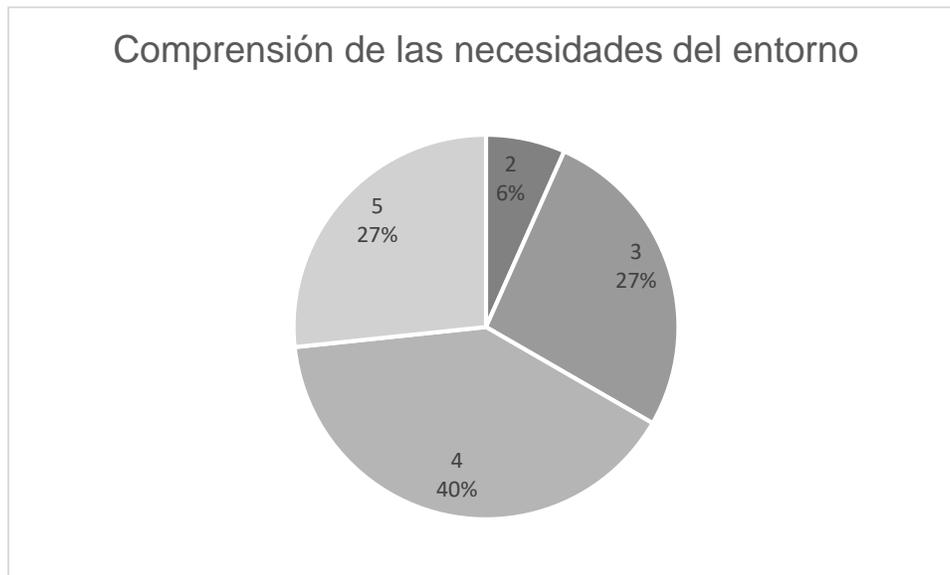
*Resistencias para generar cambios.*



**Nota.** Porcentaje de generación de cambios

**Figura 10**

*Compresión de las necesidades del entorno.*



**Nota.** Porcentaje necesidades del entorno

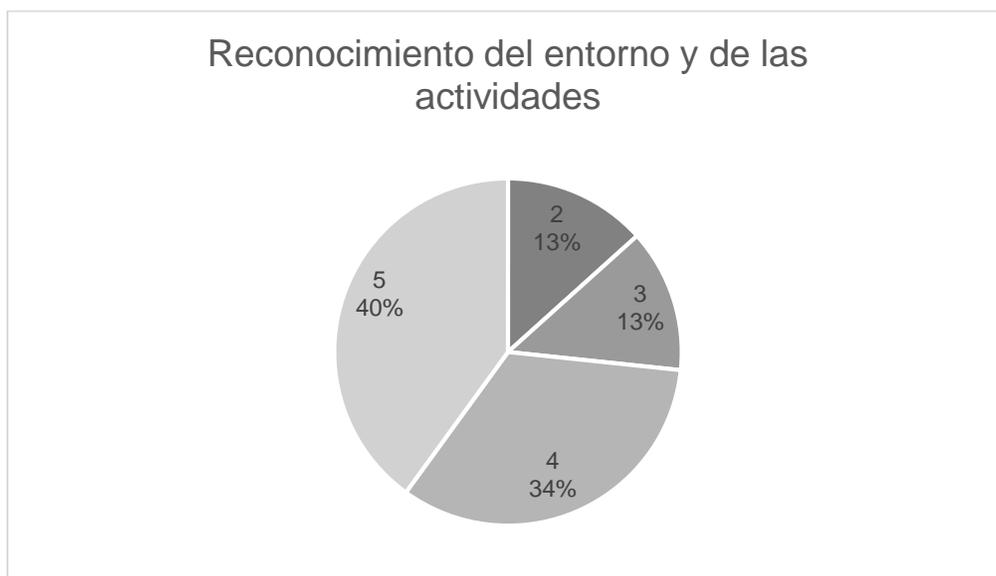
Siguiendo con esta categoría, se observa que no existe un consenso cuando se afirma que las decisiones ignoran los intereses de los clientes puesto que un 34% establece que está en desacuerdo, estableciendo que siempre se tiene en cuenta las necesidades de los clientes, no obstante, un 33% establece estar de acuerdo lo que significa que si se ignoran los intereses dentro de las tomas de decisiones de las dependencias. Por último, el 40% está totalmente de acuerdo con que se fomenta el contacto directo con los clientes.

En la categoría de aprendizaje organizativo se evidencia que el 40% de los encuestados están de acuerdo con que el fracaso constituye una oportunidad para aprender y mejorar, así mismo, un 40% está de acuerdo con que la innovación es un aspecto que se fomenta constantemente en la Unidad; por su parte, un 46% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la premisa que establece que muchas ideas se pierden por el camino y un 60% está de acuerdo con que las dependencias toman el aprendizaje como un objetivo importante de las actividades rutinarias . En la figura 11 se observa que el 40% está totalmente de acuerdo con que se reconoce el entorno y las actividades con la

afirmación: “Nos aseguramos que la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”

**Figura 11**

*Reconocimiento del entorno y de las actividades.*

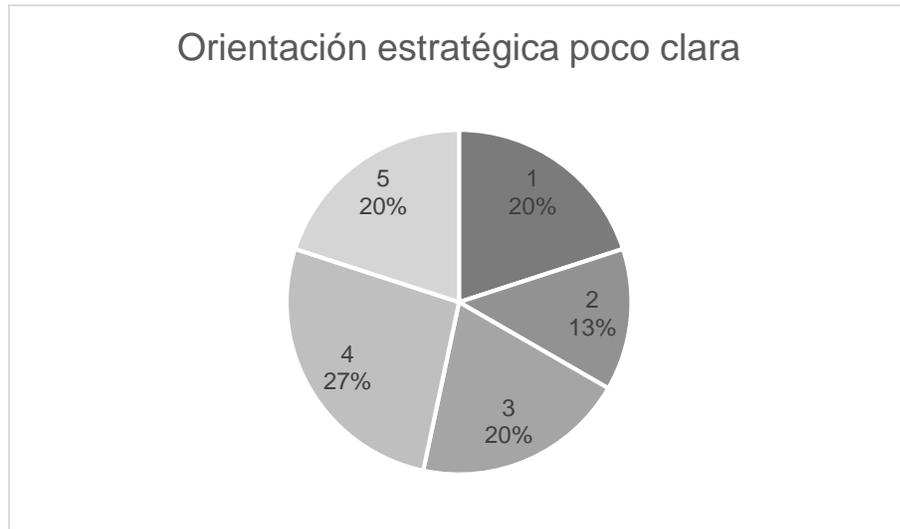


**Nota.** Porcentaje del entorno

En la categoría de dirección y propósitos estratégicos el 67% de los encuestados está de acuerdo con que la organización tiene un proyecto a largo plazo, así mismo, el 53% está de acuerdo con que la estrategia sirve de ejemplo para otras organizaciones. Una mayoría de los encuestados (47%) considera que la Unidad tiene una misión clara que le otorga sentido al trabajo y así mismo el 47% considera que la organización tiene una estrategia clara de cara al futuro, en la figura 12 se observa poco consenso respecto a la orientación estratégica poco clara, un 47% está entre totalmente de acuerdo y en acuerdo, mientras que un 33% está entre en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta premisa, lo que indica que no hay un consenso sobre la orientación estratégica de la Unidad.

**Figura 12**

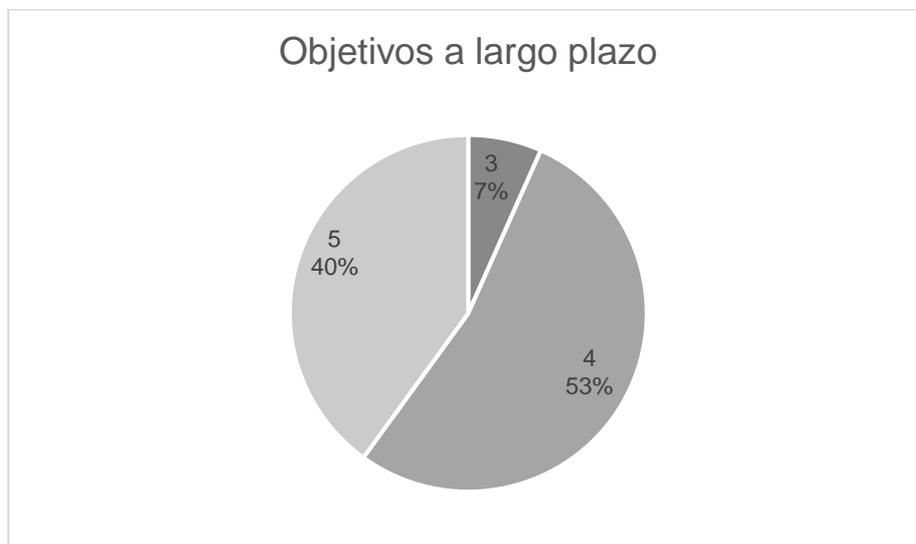
*Orientación estratégica poco clara.*



**Nota.** Porcentaje de estratégica poco clare

**Figura 13**

*Objetivos a largo plazo*



**Nota.** Porcentaje objetivos a largo plazo

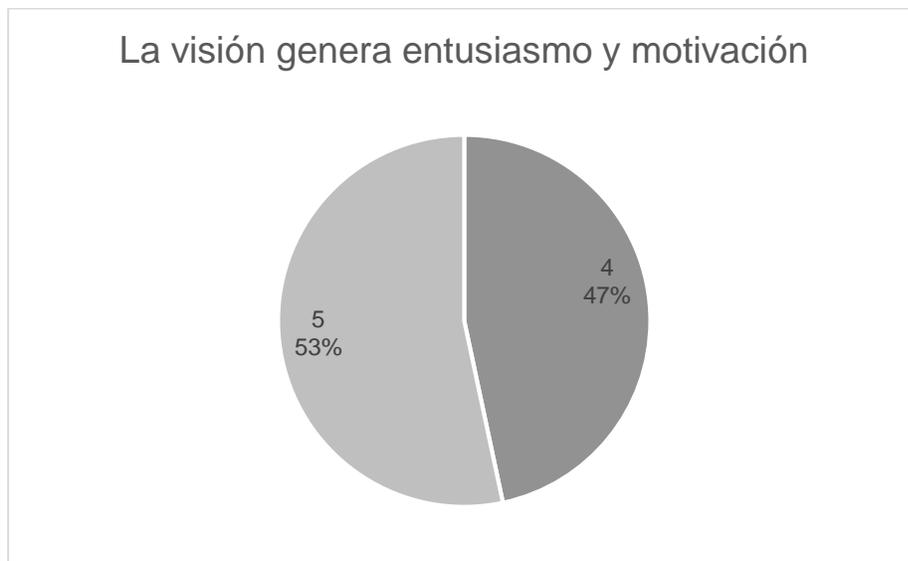
En la categoría de metas y objetivos se observa que el 60% está totalmente de acuerdo con que existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir en las diferentes dependencias de la Unidad. Por otro lado, más de la mitad de estos (53%) está totalmente de acuerdo con que los líderes y directores se fijan metas ambiciosas pero

realistas, el 60% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que la dirección conduce a los objetivos que se pretenden alcanzar. En la figura 13 se observa que el 53% están de acuerdo con la premisa de que existen comparaciones continuas del progreso con los objetivos y metas que se propone la organización. Por último, un 47% de los encuestados están de acuerdo con que las personas de la Unidad comprenden lo que se debe hacer para tener un éxito a largo plazo.

Por último, en la categoría de visión se observa que el 53% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la premisa de que existe una visión compartida de la organización y su futuro, así mismo, el 53% de los colaboradores están totalmente de acuerdo con que los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo, en cuanto al cumplimiento de metas a corto plazo y su compromiso con el largo plazo, el 54% está de acuerdo. En la figura 14 se observa que toda la población encuestada está totalmente de acuerdo y de acuerdo con que existe motivación y entusiasmo generado por la visión de la Unidad. Por último, el 53% está totalmente de acuerdo en que la Unidad puede satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer la visión a largo plazo.

**Figura 14**

La visión genera entusiasmo y motivación.



**Nota.** Porcentaje entusiasmo y motivación

A partir de los resultados se puede evidenciar que existen desacuerdos y pocos consensos respecto a ciertas variables donde se presenta la puntuación más baja como:

- Falta de cooperación en áreas
- Falta de liderazgos cotidianos
- Falta de capacitaciones para habilidades en eventos específicos
- Falta de consensos
- Dificultades para llegar a acuerdos
- Falta de coordinación
- No existe una orientación estratégica.

### **11.2 Componentes de la cultura organizacional que impactan en los procesos de gestión de calidad de las áreas de la UARIV para el fortalecimiento de los procesos de mejora continua**

A continuación se presentan los resultados de la entrevista respecto a la cultura organizacional y el impacto en la gestión de calidad en las áreas de UARIV, la entrevista fue respondida por colaboradores de las áreas de gestión administrativa, financiera, planeación, entre otras, con un total de 15 participantes que dieron su opinión respecto a categorías como la implementación de procesos de calidad, percepción sobre la cultura organizacional, adaptación al cambio, valores, satisfacción laboral, comunicación y liderazgo que provienen de las teorías desarrolladas por los teóricos en el marco presentado.

Respecto a la implementación de procesos de gestión de calidad se establece en primera instancia que existe una relación de las áreas con los procesos de calidad dentro de la Unidad, algunas de las funciones son la implementación del sistema de gestión, la supervisión del cumplimiento de las normativas, el seguimiento de procesos del sistema de gestión, la generación de cronogramas de auditoría y la generación de soluciones tecnológicas con cargas operativas. Estas respuestas conllevan a discernir que existe una relación estrecha y transversal entre cada área de la Unidad con la gestión de la

calidad puesto que cada una de estas tiene una función y unas obligaciones en el marco de las normativas ISO.

Así mismo, en esta categoría se halla que las áreas tienen relación con los procesos de calidad en temas de orden en los procesos, cooperación, eficiencia, compromiso, entre otros. Sin embargo, algunas áreas presentan falencias como el incumplimiento de los procesos establecidos y la falta de comunicación para la actualización de los documentos, así mismo se considera que si bien existen estandarizaciones a nivel interno, los procesos se hacen repetitivos lo que incide en la eficiencia y la mejora de procesos. Algunas áreas no reconocen aún los procesos de calidad y no están alineados con las normativas, por ejemplo, el área financiera hace cumplimiento de las normativas referentes a su área, pero no está alineada con los programas de gestión de la calidad.

Respecto a la percepción de la cultura organizacional, los empleados perciben que es buena, pero recomiendan o sugieren constantemente modificaciones a fin de mejorar aspectos. Algunos de los entrevistados establecen que es dinámica, sin embargo, no es introspectiva ya que se hacen cambios de personal frecuente por lo que los nuevos colaboradores siempre están en aprendizaje de los comportamientos y acciones que identifican la Unidad; otra de las problemáticas concierne con el liderazgo, uno de los entrevistados afirma que: “En general buena aunque algunas dependencias presentan dificultades por sus jefes o líderes” (comunicación personal, 2022). Por otro lado, hay un consenso positivo que se enfoca en los valores, la misión de la Unidad y la comunicación que es una herramienta que fortalece los procesos de gestión de la calidad y estandarización, al respecto uno de los entrevistados comenta: “Es una entidad que contribuye mucho al bienestar y a una formación integral dada la misionalidad de la entidad” (comunicación personal, 2022).

Lo anterior se confirma con la percepción de que la Unidad de Atención a las Víctimas ha desarrollado una cultura organizacional diferenciada y competitiva, la mayoría de los entrevistados consideran que es competitiva con otras organizaciones gubernamentales, especialmente se refuerza una idea que la cultura está dentro de los sistemas de gestión

de esta Unidad; así mismo se genera un consenso sobre la cultura organizacional con el enfoque al cliente como se ha demostrado a través de la documentación, de acuerdo con una no de los entrevistados: “La Unidad para las víctimas ha generado una cultura de apoyo a las víctimas muy fuerte” (comunicación personal, 2022). Algunas de los aspectos diferenciadores que se destacan de la Unidad son los encuentros sectoriales, el trabajo en equipo, la implementación y constante actualización de las normas de calidad, la atención al usuario y la misión.

En cuanto a la categoría de adaptación al cambio se reconoce que cuando se realiza un cambio o modificación en la dependencia donde se desempeña el colaborador se pueden encontrar diferentes procesos o procedimientos, algunos simplifican la tarea, no obstante, otros pueden complejizarla. Uno de los entrevistados expresa que en su dependencia siempre se están repensando los procesos de manera que se consigan alternativas que mejoren la calidad de estos, la viabilidad se prueba en conjunto y si no se generan soluciones se arrojan alertas que permitan mitigar los errores presentados; otros de los entrevistados expresan que los procesos de cambios son solo informados como acciones de mejora pero no se generan consensos en conjunto, dichas acciones se pueden verificar mediante medios de comunicación como el correo electrónico, una socialización virtual, grupos de Whatsapp o reuniones presenciales. En este proceso de comunicación se presentan algunas dificultades puesto que los directivos o líderes se encargan solo de enviar la información sin hacer una reflexión u otro tipo de actividad que permita la participación activa todos los involucrados.

Uno de los entrevistados establece que: “no se me informa tan solo me logro enterar cuando esa parte del proceso o actividad es realizada por mi persona, lo tomo como algo normal” (comunicación personal, 2022). Esto es común en al menos tres de los cargos que respondieron la entrevista, de acuerdo con ellos, es un deber revisar las documentaciones y comunicaciones sin necesidad de intermediarios ya que los líderes no informan de manera idónea los cambios que se realizan, cada uno de manera independiente hace las preguntas si no se entiende un proceso.

En la categoría de valores se halla que los colaboradores han desarrollado valores a partir de su experiencia profesional como transparencia, lealtad, compromiso, servicio, integridad, así mismo al tratarse de usuarios víctimas del conflicto armado, los colaboradores han desarrollado valores como la empatía, conciencia social, solidaridad y respeto. Los valores más destacados están relacionados con la responsabilidad, el compromiso y la transparencia que son reforzados por la institución de carácter público, dentro de la documentación se observa que el enfoque de la institución es la transparencia con el usuario, lo que demuestra que es un eje fundamental de la cultura.

Para los entrevistados los valores son parte fundamental de la gestión de calidad y en la mejora de la calidad de los servicios, los más destacados son compromiso, integridad, transparencia y para algunos el ímpetu o esfuerzo para el cumplimiento de las metas se considera un aspecto que se relaciona directamente con el sistema de gestión de calidad, de acuerdo con uno de los entrevistados: “[los valores] contribuyen a que entregue un trabajo oportuno, de buena calidad y que garantice confiabilidad en la información que entrego” (comunicación personal, 2022).

Respecto a los valores y comportamientos propios de la Unidad que han vislumbrado los colaboradores en su experiencia dentro de esta organización son la integridad, respeto, compromiso, calidad, transparencia, que están incluidos dentro de los códigos de ética.

Para la categoría de satisfacción laboral se halla en primera instancia que las acciones que realiza la Unidad para motivar a los colaboradores están enmarcadas en los programas de bienestar entre los que se incluyen capacitaciones, talleres de desarrollo personal y algunos incentivos; no obstante, se observa que no son suficientes para crear motivación laboral, para los entrevistados pueden existir mejores condiciones e incentivos que los existentes, algunos sugieren programas de premios y de incentivos, así mismo los colaboradores esperan aumentos y asensos laborales en concordancia con su desempeño.

Esta falta de acciones a nivel de motivación laboral influye en su satisfacción y en la percepción de la Unidad, de acuerdo con los colaboradores si hubiese una mejora en el programa de bienestar y motivación la imagen de la Unidad mejoraría significativamente, así mismo, a nivel interno se mejoraría el clima organizacional y sentaría las bases para otras instituciones públicas.

En la categoría de comunicación se evidencia que los colaboradores perciben el proceso de comunicación bueno pero consideran que podría mejorar en algunos aspectos ya que se considera que si bien es una comunicación abierta no se generan los resultados esperados, esto es apoyado por otros colaboradores que indican falta de asertividad, en palabras de uno de ellos: “existen debilidades ya que prevalece la comunicación de la jefe del área con los líderes de los temas, no con el equipo en general” (comunicación personal, 2022).

Teniendo el panorama anterior los colaboradores consideran que se deben hacer algunos cambios, de acuerdo con el testimonio de uno de los colaboradores: “Se deben hacer varios cambios asociados a la relevancia del conocimiento, experiencia y experticia de los colaboradores asociados al proceso” (comunicación personal, 2022). En algunos casos se propone la mejora en el asertividad y en el respeto por el otro, valorando su conocimiento y generando espacios de participación: “Se debe valorar el conocimiento de cada integrante del grupo y no descalificar a las personas por su experiencia o por cómo me cae para poder avanzar” (comunicación personal, 2022). De acuerdo con los entrevistados se denota en la Unidad y en sus líderes una indiferencia por los espacios de participación para el diálogo y los consensos que permitan exponer las ideas y experiencias de los colaboradores, esto impide que se reconozcan las fortalezas de cada cargo y que se fijen los roles ajustados al perfil profesional. De acuerdo con la percepción general de los colaboradores falta empatía y trabajo en equipo, uno de ellos expresa que:

Si los cambios siempre son buenos y uno que se debe generar es una mejor planeación e intentar aclarar objetivos bases y claros para cumplir junto con ellos

los subjetivos con eso no se demuestra un trabajo que pueda parecer improvisado si no más planeado (comunicación personal, 2022).

Por último, para la categoría de liderazgo se cuestiona a los colaboradores sobre lo que consideran idóneo para llevar el liderazgo en su área, algunos establecen que se requiere de respeto, confianza y orientación, así mismo, se destaca que existe una percepción del liderazgo como un proceso politizado, polarizado, donde se favorecen las relaciones personales sobre el desempeño.

Siguiendo los testimonios de los entrevistados considera que los programas y políticas de liderazgo desarrollado por la dirección y que contribuyen a su área son el Plan Estratégico de Talento Humano, el programa de tecnologías de información, el programa de competencia profesional, las normas ISO para la implementación de los sistemas de calidad, entre otros que se consideran estrategias de alto valor para las dependencias. De acuerdo con algunos estos programas no contribuyen con cambios significativos en los líderes puesto que no hay una visión de liderazgo positivo y por último

De acuerdo con los entrevistados las acciones o programas que contribuyen con el liderazgo en el área son herramientas de gestión como los cronogramas, planes de acción y otras herramientas que faciliten la comunicación de responsabilidades, así mismo, reconocen la importancia de las reuniones periódicas y el seguimiento de las actividades de manera respetuosa, de acuerdo con uno de los colaboradores: "Fomentar el trabajo en equipo, la buena comunicación y la implementación de estrategias de planificación del tiempo y de entrega de información" (comunicación personal, 2022).

Tanto las entrevistas como las encuestas demuestran falencias en temas de comunicación, en liderazgo y en trabajo en equipo, es por esto que se deben recomendar actividades y procedimientos que permitan una mejora en la cultura organizacional con miras a la calidad de los procesos. En este sentido se observa que la cultura organizacional con su enfoque al cliente o al usuario olvida la importancia del bienestar de los colaboradores y de la importancia de reforzar valores y comportamientos que

conlleven al cumplimiento de los procesos de calidad y de la transparencia que es un eje fundamental de la Unidad de Víctimas como institución pública.

En cuanto a la relación de la cultura organizacional con el sistema de calidad, existe una relación estrecha que está dada por el compromiso, la transparencia y el cumplimiento de valores y objetivos para que todos los procesos tanto internos como externos sean de calidad.

### **11.3 Procedimientos y acciones para fortalecer la gestión de la calidad con un enfoque en la cultura organizacional ligado a la interiorización de valores y comportamientos**

De acuerdo con los resultados se proponen algunas actividades que permitan fortalecer y mejorar aspectos vistos de la cultura organizacional para fortalecer la gestión de la calidad. En este sentido se proponen dos: una relacionada con la comunicación y la segunda relacionada con el liderazgo.

#### ***11.3.1 Actividades para la comunicación***

Como se ha mencionado en el marco teórico la comunicación asertiva es un pilar de las organizaciones, de acuerdo con Pinzo et al (2020) la intencionalidad del mensaje permite que haya fluidez dentro del proceso de comunicación, dentro de esta intencionalidad no solo se encuentra el mensaje, también el tono y los gestos que intervienen en este; para ello, es importante tener en cuenta las emociones, valores y vivencias del otro.

Lo anterior remite a la primera actividad que consiste en un juego de rol en donde los colaboradores tomen la posición de otro que puede ser de su mismo rango o directivo para que interprete el papel. A continuación, se presentan detalles de la actividad:

**Tabla 4***Actividad juego de roles*

| Objetivos  | Procedimientos  | Materiales           | Resultados esperados   |
|--|---|----------------------|--|
| Conocer la importancia de la comunicación en el área<br><br>Reflexionar sobre las formas en que se utiliza el lenguaje para comunicar<br><br>Mejorar aspectos de la comunicación dentro del área | Se socializa el juego al grupo de colaboradores, en parejas deben escoger una tarjeta que contiene una situación cotidiana de trabajo y los roles de cada uno, la pareja debe dramatizar la situación de manera natural, es decir, de acuerdo con lo que ha experimentado en el ambiente laboral.<br><br>Después de esto se hace una reflexión y debate sobre las falencias en la comunicación vistas y si son comunes en el ambiente | Papel, lápiz, cámara | Se espera que con esta actividad se abra un espacio de diálogo |

**Nota.** La tabla representa la actividad juego de roles, de cómo se desarrolla la actividad y los resultados esperados

La segunda actividad relacionada con la comunicación tiene que ver con una lluvia de ideas sobre las palabras que más inciden en una mala comunicación con base en lo que establece Robbins (2004) sobre los procedimientos y protocolos que deben generarse para una comunicación asertiva en las organizaciones, existen de esta manera tipos de mensajes y medios con los que se genera la comunicación rutinaria; de acuerdo con los resultados esta comunicación no resulta respetuosa en algunos casos por lo que se presentan los detalles de la actividad.

**Tabla 5***Actividad Lluvia de mensajes*

| Objetivos  | Procedimientos   | Materiales   | Resultados esperados   |
|--|--|--|--|
| Identificar los medios de comunicación más asertivos       | Se le proveen materiales como papel, colores, marcadores y revistas a los colaboradores para que se genere un manual didáctico de protocolo de comunicación.   | Papel, revistas, marcadores, colores, tijeras y material para decorar. | Se espera con esta actividad la creación de un manual de protocolos para la comunicación de manera didáctica para los encargados de área con miras al respeto por el otro. |
| Conocer las percepciones sobre una comunicación respetuosa | Se definen en primera instancia los medios de comunicación más usados por el área, posteriormente los protocolos para saludar, pedir materiales, otorgar responsabilidades y demás que intervienen. Para crear el manual se recurre a las experiencias incómodas y poco motivadoras en el proceso de comunicación. |  | Este ejercicio se relaciona con la gestión de calidad ya que se estandariza el proceso de comunicación apelando a los valores sociales.                                    |
| Crear protocolos de comunicación de acuerdo con los medios |  |  |  |

**Nota.** La tabla representa la actividad juego de roles, de cómo se desarrolla la actividad y los resultados esperados

### **11.3.2 Liderazgo**

De acuerdo con Warrick (2017) el liderazgo es un aspecto fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, no obstante, existen cuestionamientos al interior de la Unidad respecto a los tipos de liderazgo de los directivos y jefes de las distintas dependencias, dejando de lado el debate ético y político que rodea este rol en la organización, es importante reconocer que existen falencias importantes en la participación y toma de decisiones evidenciadas en los resultados, es por esto que se proponen actividades y procedimientos que hagan apertura a los espacios de participación y toma de decisiones, así mismo este proceso de una con el de comunicación en el sentido en que las relaciones de liderazgo deben originarse a partir de los valores sociales y corporativos. A continuación se presenta la actividad de liderazgo que puede considerarse dentro de los procesos de gestión de calidad ya que la participación es esencial para la integración de prácticas compartidas alrededor de la gestión de calidad. Siguiendo los planteamientos del autor, se debe propender por crear ambientes que estimulen y motiven a la interpelación y la construcción de ideas.

**Tabla 6**

*Generación de espacios participativos y de toma de decisiones*

| Objetivos   | Procedimientos   | Materiales                                  | Resultados esperados  |
|---|--|---|---|
| Generar espacios de participación y de toma de decisiones<br><br>Establecer nuevos procedimientos alrededor del liderazgo<br><br>Generar conocimientos a través de la comunicación fluida | Se generan reuniones periódicas en donde se hagan consensos respecto a cambios, es importante que cada área cree un protocolo para la comunicación en las reuniones periódicas, se gesticione un espacio determinado y se hagan actividades que inciten al diálogo y a la toma de decisiones con herramientas como lluvia de ideas, entre otros. | Papel, herramientas tecnológicas, lapiceros | Se espera con este procedimiento mejorar la percepción de liderazgo de las dependencias y gestionar nuevas formas de participación y toma de decisiones internas. |

**Nota.** La tabla representa la actividad juego de roles, de cómo se desarrolla la actividad y los resultados esperados

Otra de las actividades o procedimientos que se proponen tienen relación con la gestión del conocimiento que es un proceso fundamental para los sistemas de calidad, este proceso tiene concordancia con lo que plantea Contreras y Castor (2013) con el ejercicio del liderazgo para la movilización del cambio a través de la apertura de las estructuras que constituyen la Unidad de Víctimas, en este caso se presenta un ejemplo de capacitaciones que más que proveer la forma de llevar a cabo procesos, lo que permite es que haya un mejor entendimiento de cómo se construyen, su valor y utilidad para las áreas.

**Tabla 7***Planificación de indicadores de liderazgo como herramienta guía de los directores de área*

| Objetivos   | Procedimientos  | Materiales                            | Resultados esperados  |
|---|---|---------------------------------------|---|
| Analizar los procesos que subyacen las responsabilidades de las áreas de la Unidad de Víctimas<br><br>Generar aprendizajes de utilidad para el entendimiento de las responsabilidades<br><br>Profundizar en la gestión del conocimiento | Esta actividad es didáctica y de aprendizaje de las herramientas que permiten los procesos de gestión de calidad, en este caso se trata de una clase sobre cómo realizar indicadores y una propuesta de indicadores para el área donde se desenvuelve, así reconoce la importancia de la planificación, ejecución y evaluación que es un proceso esencial dentro de la gestión de la calidad. | Papelería y herramientas tecnológicas | Se espera un amplio aprendizaje y generación del conocimiento que permita que haya una participación en todas las etapas que conciernen con la gestión de calidad, así mismo que se comprendan los aspectos estructurales que conllevan al cumplimiento de metas y objetivos. |

**Nota.** La tabla representa la actividad juego de roles, de cómo se desarrolla la actividad y los resultados esperados

## 12. CONCLUSIONES

La cultura organizacional de la Unidad de Víctimas tiene un enfoque orientado al usuario, es decir sus valores, comportamientos e identidad se genera a partir de la atención a las víctimas y al respeto de sus derechos; si bien esto es positivo a nivel externo y de la imagen de la institución, no ha sido percibido con positividad plena por lo empleados puesto que se dejan de lado aspectos relacionados con el ambiente laboral y su bienestar. De acuerdo con la documentación los sistemas de comunicación tienen un énfasis en lo externo y a través de las entrevistas y encuestas se corrobora con las problemáticas definidas.

Respecto a los procesos de cultura organizacional que impactan en los procesos de gestión de calidad se observan falencias en diversos aspectos que pueden incidir en una gestión de la calidad idónea especialmente en la generación de estrategias para que se adopten en las diferentes áreas. Se observan entonces falencias en procesos de fortalecimiento de la gestión de la calidad que se originan en la falta de cooperación, falta de capacitaciones, falta de consensos, dificultades para llegar a acuerdo, falta de coordinación y de orientación estratégica.

Así mismo se observa que a nivel de la cultura organizacional existen falencias en la comunicación, liderazgo y satisfacción, no obstante, los colaboradores han introyectado valores relacionados con la calidad, el compromiso y la transparencia que son transversales a su accionar y los objetivos de la Unidad de Víctimas, sin embargo sienten la necesidad, desde su experiencias de realizar mejoras a los programas y políticas.

Los procedimientos y acciones definidos se constituyen de actividades didácticas y de procedimientos que se salgan de los rutinarios con el fin de que la calidad sea un proceso comprensible y asequible desde diferentes ámbitos y así mismo se inicien procesos de participación y construcción colectiva del conocimiento para la aplicación en procesos de gestión de calidad efectivos y eficaces.

## BIBLIOGRAFIA

- Arellano, Enrique (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Razón y Palabra*, 13(2), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520741037>
- Barahona Pico, J. A., & Rodríguez Araujo, D. (2015). La cultura organizacional, un camino para humanizar la implementación del sistema de gestión de calidad – ISO 9001:2008. *SIGNOS - Investigación En Sistemas De gestión*, 7(2), 19-29. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2015.0002.01>
- Bortoluzzi, D. A., Anzilago, M., & Lunkes, R. J. (2019). La influencia de la cultura organizacional en la relación entre estrategia y sistema de control gerencial. *Estudios y perspectivas en turismo*, 28(3), 675-695.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Carro Suárez, J., Sarmiento Paredes, S., & Rosano Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Caicedo L., Sugey Luz, & Caldas G., Marisol (2002). La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9000. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (20),135-148. ISSN: 0121-5051 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81820114>
- Charón Durive, Leonardo (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC*, (5),87-95.[fecha de Consulta 5 de Julio de 2021]. ISSN: 1027-2887. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181315033009>
- Contreras, A., Gómez, A. G. (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional. *Revista de investigación SIGMA*, 5(01), 59-86.

- Decreto 4802 de 2011. Por el cual se establece la estructura de la Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas. Diario Oficial número 48289 20 de diciembre, Bogotá.
- Deming, W. E. (2018). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Díaz-Soloaga, P. (2019). The role of communication in organizational culture. Is there a pattern in Spanish fashion companies?. *El profesional de la información*, 28(5).
- Durán, M. M. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional De Administración*, 3(1), 121-134. <https://doi.org/10.22458/rna.v3i1.477>
- Echeverría, G. (2005). *Análisis cualitativo por categorías*. Santiago, Chile: *Universidad Academia de Humanismo Cristiano*.
- Eniola, A. A., Olorunleke, G. K., Akintimehin, O. O., Ojeka, J. D., & Oyetunji, B. (2019). The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria. *Heliyon*, 5(8), e02293.
- Gálvez-Ruiz, Pablo, & Grimaldi-Puyana, Moisés, & Sánchez-Oliver, Antonio Jesús, & Fernández-Gavira, Jesús, & García-Fernández, Jerónimo (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral: Propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness. *Revista de Psicología del Deporte*, 26(4),104-109. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=235152047019>
- Gambi, L. D. N., Boer, H., Gerolamo, M. C., Jørgensen, F., & Carpinetti, L. C. R. (2015). The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(10), 1460–1484. doi:10.1108/ijopm-12-2013-0563
- Giménez, J., Jiménez, D. J., Martínez. M. (2014). La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(3), 115-126.
- Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of organizational culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication. *Global Business Review*, 18(3), 691-702.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación* McGraw Hill.

- Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). Role of organizational culture in the quality management of university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Ed. Prentice Hall
- Patyal, V. S., & Koilakuntla, M. (2017). The impact of quality management practices on performance: an empirical study. *Benchmarking: An International Journal*, 24(2), 511–535. doi:10.1108/bij-11-2015-0109
- Patyal, V. S., Ambekar, S., & Prakash, A. (2020). Organizational culture and total quality management practices in Indian construction industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Porter, M. (2008) *Estrategia competitiva*. México: Grupo Editorial Patria
- Pineda-Escobar, M. A., & Cortes, G. (2018). Cambio y Adaptación organizacional. Una revisión de la literatura. *Revista ESPACIOS*, 39(37).
- Rivera, D; Carrillo, M; Forgiony, J; Nuván, I; Rozo, A (2018) *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables*. *Revista Espacios*.
- Santamaría Peraza, Roselin (2017). Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, V(19),105-118. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215055006008>
- Soracipa Pulido, Nancy Yaneth (2009). Definición de estrategias de transformación de la cultura organizacional en función de un sistema de gestión de calidad. *SIGNOS- Investigación en Sistemas de Gestión*, 1(1),139-151. ISSN: 2145-1389. en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560458730010>
- Spasojević-Brkić, V., Tomić, B., Brkić, A., Veljković, Z., & Misita, M. (2020). Organizational culture and quality improvement: Differences across continents. *FME Transactions*, 48(2), 372-382.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Yáñez, C (2008) *Sistema de gestión de la calidad en base a la norma ISO 9001*. Internacional eventos.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL**

El propósito de este cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan mejorar la cultura organizacional de la UNIDAD PARA LA ATENCIÓN Y REPARACIÓN INTEGRAL A LAS VÍCTIMAS.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo dentro de la empresa, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas. Asimismo, se le recuerda que este estudio es confidencial y anónimo. La información recolectada no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente académicos. A continuación, se presentan una serie de preguntas, le invito a responder con sinceridad y absoluta libertad.

**ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL INSTRUCCIONES DE LLENADO:** Lea cuidadosamente cada cuestionamiento califique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores:

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Neutral
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

| A. Toma de decisión   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo            |   |   |   |   |   |
| 2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información     |   |   |   |   |   |
| 3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita |   |   |   |   |   |
| 4. Cada miembro cree que puede tener un impacto   |   |   |   |   |   |

|   |          |          |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| positivo en el grupo  |          |          |          |          |          |
| 5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado |          |          |          |          |          |
| <b>B. Trabajo en equipo</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización   |          |          |          |          |          |
| 7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo                                 |          |          |          |          |          |

|  |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección                                |          |          |          |          |          |
| 9. Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización   |          |          |          |          |          |
| 10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización |          |          |          |          |          |
| <b>C. Desarrollo de capacidades</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas  |          |          |          |          |          |
| 12. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo  |          |          |          |          |          |
| 13. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros                                  |          |          |          |          |          |
| 14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva                                  |          |          |          |          |          |
| 15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo                       |          |          |          |          |          |
| <b>D. Valores</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 16. Los líderes y directores practican lo que pregonan  |   |   |   |   |   |
| 17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas           |   |   |   |   |   |
| 18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que dirige la forma en que nos conducimos     |   |   |   |   |   |
| 19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas                            |   |   |   |   |   |
| 20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto     |   |   |   |   |   |
| E. Acuerdos   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen |   |   |   |   |   |
| 22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»   |   |   |   |   |   |
| 23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles                                    |   |   |   |   |   |
| 24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave                             |   |   |   |   |   |
| 25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas             |   |   |   |   |   |
| F. Coordinación e integración   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible                              |  |  |  |  |  |
| 27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común |  |  |  |  |  |
| 28. Es sencillo coordinar proyectos entre los   |  |  |  |  |  |

|   |          |          |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| diferentes grupos de esta organización  |          |          |          |          |          |
| 29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización |          |          |          |          |          |
| 30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos                         |          |          |          |          |          |
| <b>G. Orientación al cambio</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar                                    |          |          |          |          |          |
| 32. Respondemos bien a los cambios del entorno  |          |          |          |          |          |
| 33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas  |          |          |          |          |          |
| 34. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo                         |          |          |          |          |          |
| 35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios                      |          |          |          |          |          |
| <b>H. Orientación al cliente</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios             |          |          |          |          |          |
| 37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones                                     |          |          |          |          |          |
| 38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno                     |          |          |          |          |          |
| 39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes                                  |          |          |          |          |          |
| 40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes  |          |          |          |          |          |
| <b>I. Aprendizaje organizativo</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |

|  |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar                     |          |          |          |          |          |
| 42. La innovación es algo que fomenta la empresa   |          |          |          |          |          |
| 43. Muchas ideas «se pierden por el camino»  |          |          |          |          |          |
| 44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano                    |          |          |          |          |          |
| 45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»              |          |          |          |          |          |
| <b>J. Dirección y propósitos estratégicos</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo                      |          |          |          |          |          |
| 47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones                               |          |          |          |          |          |
| 48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo |          |          |          |          |          |
| 49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro                           |          |          |          |          |          |
| 50. La orientación estratégica de esta organización no resulta clara                         |          |          |          |          |          |
| <b>K. Metas y objetivos</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir                                     |          |          |          |          |          |
| 52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas                           |          |          |          |          |          |
| 53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar                    |          |          |          |          |          |
| 54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados                      |          |          |          |          |          |
| 55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener             |          |          |          |          |          |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| éxito a largo plazo   |   |   |   |   |   |
| L. Visión   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro                   |   |   |   |   |   |
| 57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo                               |   |   |   |   |   |
| 58. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo     |   |   |   |   |   |
| 59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros                                |   |   |   |   |   |
| 60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo. |   |   |   |   |   |

Por su colaboración, muchas gracias.

## **ANEXO 2**

### **ENTREVISTA**

1. ¿Cómo se relaciona su área con procesos de calidad en la Unidad?
2. ¿Cuáles son los comportamientos más comunes que identifican su área diferenciándola de las demás dentro de la Unidad?
3. ¿Cuáles comportamientos y valores consideran que son propios de la Unidad?
4. ¿Considera que la organización ha desarrollado una cultura particular respecto a los demás entornos que frecuenta o ha frecuentado en otras organizaciones, qué le ha mostrado la experiencia respecto al tema?
5. ¿Cómo considera que se debe llevar el liderazgo en su área?
6. ¿Cuáles acciones o programas consideran que contribuyen con el liderazgo en su área?
7. Desde la dirección ¿qué tipo de programas o de políticas de liderazgo se han desarrollado y cuáles contribuyen a su área?
8. ¿Cómo es el proceso de comunicación en el área?
9. ¿Considera qué se deben hacer cambios, cuáles y que propone desde su experiencia?
10. ¿Cuáles cree que son las acciones que desarrolla la empresa para motivarlo y cree que son suficientes?
11. ¿Cómo influye los programas o las acciones de motivación y bienestar laboral en su percepción de la Unidad y en el desarrollo de sus labores?
12. ¿Cuándo se hace un cambio en alguna actividad o procedimiento de su área cómo se lo informan y cómo lo toma usted?
13. ¿Cuáles son los valores que ha desarrollado o fortalecido en su paso por la Unidad?
14. ¿Cree que esos valores pueden ser de valor para mejorar la calidad de los servicios?  
¿Cuáles se destacan según su criterio?
15. ¿Cuál es su percepción respecto a la cultura organizacional de la Unidad?

### **ANEXO 3**

#### **RECOMENDACIONES**

Se recomienda que se generen actividades constantes en el marco de la cultura organizacional, adyacentes a las que conciernen con la salud ocupacional, ya que estas actividades tienen un enfoque del empleado, es decir, más que velar por su salud, es un espacio que permite la construcción de conocimiento e identidades dentro de la Unidad acorde a las necesidades y expectativas de los empleados.

Estas actividades son un derrotero que puede ampliarse para crear un programa permanente ligado con la cultura organizacional de la mano de las áreas, el departamento de planeación y el área de comunicación de manera que se geste un ambiente laboral de liderazgo y comunicación asertiva.

Por último, se recomienda fortalecer los aspectos en donde se halla debilidades o falencias de acuerdo con las percepciones y experiencias de los de los empleados quienes están demandando mayor participación dentro de la toma de decisiones con base en su proceso en el área donde se desempeña, esto posibilitaría la generación de consensos y las mejoras en la adaptación al cambio; así mismo, implica que se logre con idoneidad la implementación de los sistemas de gestión de la calidad