

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN COLVISEG LTDA.

DIANA CAROLINA OVIEDO MADRID  
MÓNICA JIMENA SAAVEDRA POVEDA

TRABAJO DE GRADO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTA D.C., JUNIO DE 2010

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN COLVISEG LTDA.

DIANA CAROLINA OVIEDO MADRID  
MÓNICA JIMENA SAAVEDRA POVEDA

TRABAJO DE GRADO

TUTOR:  
CARLOS EDUARDO MÉNDEZ ALVAREZ

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTA D.C., JUNIO DE 2010

## AGRADECIMIENTOS

*Agradecemos a Colviseg LTDA. A cada uno de los empleados que nos ayudaron a realizar el trabajo de campo, al Coronel Efraín Gamboa y al Doctor Miguel Orjuela por permitirnos trabajar en su empresa donde tuvimos todo el respaldo y apoyo. A la UNIVERSIDAD DEL ROSARIO por brindarnos las bases de estudio y por inculcarnos los hábitos de aprendizaje y al Profesor Carlos Eduardo Méndez, quien nos apoyo y guío durante la realización del trabajo de grado y así mismo nos permitió utilizar la metodología creada por él, para el estudio de la cultura organizacional.*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>II</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO CONCEPTO TEORICO ...</b>	<b>3</b>
<b>2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CRÍTICO PARA DEFINIR LA APLICABILIDAD DE LAS MODERNAS TECNOLOGIAS DE GESTION.....</b>	<b>7</b>
<b>3. METODOLOGIA PARA DESCRIBIR Y ESTUDIAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>8</b>
<b>4. CLASIFICACION DE RASGOS CULTURALES DE LA EMPRESA... 12</b>	
4.1 COLSISEG LTDA AREA ADMINISTRATIVA.....	12
4.2 COLVISEG AREA OPERATIVA .....	28
<b>5. CATEGORIAS DE ANALISIS .....</b>	<b>39</b>
5.1 COLVISEG LTDA AREA ADMNISTRATIVA .....	39
5.2 COLVISEG AREA OPERATIVA .....	42
<b>6. TENDECIAS CULTURALES.....</b>	<b>46</b>
6.1 AREA ADMINISTRATIVA.....	46
6.2 AREA OPERATIVA .....	48
<b>7. CARACTERIZACION DE LAS SUBCULTURAS Y CULTURA TOTAL DE COLVISEG LTDA.....</b>	<b>50</b>
7.1 CARACTERIZACION SUBCULTURA AREA ADMINISTRATIVA ...	50
7.2 CARACTERIZACION DE LA SUBCULTURA AREA OPERATIVA..	52
7.3. CONCLUSIONES. CARACTERIZACION DE LA CULTURA TOTAL DE COLVISEG LTDA.....	53
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>58</b>

## LISTAS ESPECIALES

### INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de rasgos menos arraigados (administrativo) .....	12
Tabla 2: Matriz de rasgos arraigados (administrativo) .....	16
Tabla 3: Matriz de rasgos altamente arraigados (administrativo) .....	21
Tabla 4: Matriz de rasgos menos arraigados (operativo).....	28
Tabla 5: Matriz de rasgos arraigados (operativo) .....	30
Tabla 6: Matriz de rasgos altamente arraigados (operativo).....	33
Tabla 7: Matriz de categorías de análisis del área administrativa.....	39
Tabla 8: Matriz de categorías de análisis del área operativa.....	42
Tabla 9: Matriz de tendencias culturales área administrativa .....	46
Tabla 10: Matriz de tendencias culturales área operativa.....	48
Tabla 11: Matriz de tendencias totales según la participación de las categorías .....	53

### INDICE DE GRAFICAS

Grafica 1: Matriz de macrotendencias culturales del área administrativa.....	52
Grafica 2: Matriz de macrotendencias culturales del área operativa.....	53
Grafica 3: Matriz de macrotendencias culturales Colviseg LTDA.....	55

## RESUMEN

Se realizó un estudio de cultura organizacional en Colviseg Ltda., empresa de vigilancia y seguridad que opera en la ciudad de Bogotá, con el fin de analizar la estructura y la dinámica de cada una de las áreas, para así describir la cultura organizacional de la empresa de forma concreta y detallada, la cual servirá como “insumo fundamental para diseñar estrategias coherentes y factibles de ejecutar dentro de procesos de cambio organizacional”<sup>1</sup>.

Se utilizó la metodología del libro *Transformación cultural en las organizaciones Un modelo para la gestión del Cambio*. Editorial Limusa S.A. y Universidad del Rosario, del Docente Carlos Eduardo Méndez. La cual contempla los siguientes componentes, *el concepto del líder que tiene acerca del hombre, la estructura, el sistema organizacional y el clima organizacional*; claves para desarrollar de forma completa y explícita el concepto de cultura organizacional.

Al finalizar el estudio, se pudo evidenciar la importancia que le da la empresa al recurso humano y así mismo se observó la integración entre todas las áreas, las cuales trabajan en pro del mismo objetivo y con la mentalidad de prestar un buen servicio.

### PALABRAS CLAVES

- Hombre
- Estructura
- Sistema cultural
- Clima organizacional

---

<sup>1</sup> MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. *Transformación cultural en las organizaciones : Un modelo para la gestión del cambio*. Bogotá : Limusa Noriega : Universidad del Rosario, 2006. 22 p.

## ABSTRACT

A study of organizational culture in Colviseg Ltda., surveillance and security company operating in the city of Bogotá, in order to analyze the structure and the dynamics of each area, in order to describe the organizational culture of the company in a specific and detailed way, which will serve as basic input for designing strategies to implement coherent and feasible within organizational change processes.

The methodology that was used was taken from the book *Cultural Transformation in Organizations. A Model for Change Management*. Editorial Limusa S.A. and Universidad del Rosario, Carlos Eduardo Méndez.

This includes the following components, the concept of the leader about the man, the structure, organizational system and the organizational environment, keys to develop the idea of the organizational culture, in a complete and explicit way.

At the end of the study, it could demonstrate the importance that the company gives to the human resource and it is also observed an integration among the areas, which works towards the same goal and with the mentality of providing a good service.

### KEYS WORDS

- People
- Structure
- Cultural System
- Environment

## INTRODUCCION

El estudio de la cultura organizacional de la empresa Colviseg Ltda., se realizó con el fin de demostrar que ésta se caracteriza por ser de carácter explícito y que además está determinada por el estilo de gestión Taylorista y Weberiano, lo cual se examinó por medio del modelo de análisis de estudio de cultura organizacional creado por el docente Carlos Eduardo Méndez Álvarez, para encontrar la respuesta a las preguntas anteriormente planteadas por medio de la aplicación práctica del modelo.

Se logró efectuar la aplicación del modelo con la ayuda y colaboración de la empresa, Colviseg LTDA, la cual es líder en el mercado, tiene más de 2.000 vigilantes; prestando sus servicios en la zona Caribe, norte y oriente del país para muchas empresas de diferentes razones sociales. Colaborando con el bienestar social de Colombia, operando con los más altos estándares en equipos de vigilancia y con el mejor personal calificado en aspectos de seguridad, lo cual la hace certificarse en calidad en la norma ISO-NTC9002; buscando siempre brindar el mejor servicio, apoyándose en el mejoramiento continuo.

La aplicación de la metodología se efectuó por medio de un estudio descriptivo a partir de la ejecución de 300 encuestas. Lo que permitió identificar los rasgos predominantes de la cultura organizacional de la empresa y además encontrar las características colectivas relevantes de la organización. "La descripción lleva al investigador a presentar los hechos tal como ocurren; puede afirmarse que agrupa y convierte en información hechos y eventos que caracterizan la realidad observada; así, con ésta se preparan las condiciones necesarias para la explicación de los mismos"<sup>2</sup>

Así mismo el método de investigación utilizado fue de tipo inductivo deductivo, con el fin de partir de situaciones específicas de la empresa

---

<sup>2</sup> MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá : MC Graw Hill, 2001. 51 p.

Colviseg Ltda., para demostrar en qué consiste la cultura organizacional de la ésta en particular. “A partir de situaciones particulares se lleguen a identificar explicaciones generales contenidas explícitamente en la situación general”<sup>3</sup>

Académicamente éste estudio se realizo con el propósito de elaborar el trabajo de grado, y como aplicación práctica de uno de los temas más contemporáneos que definen de forma clara el por qué de las situaciones que se presentan dentro de las organizaciones modernas.

---

<sup>3</sup> Ibid., p. 145.

## 1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO CONCEPTO TEORICO

La cultura organizacional se define como “la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos”<sup>4</sup> de lo descrito anteriormente se apoya la investigación, como se referencio dentro de la definición del problema, en comprobar que la cultura organizacional es la base del conocimiento de las empresas y que su descripción ayuda a las compañías a actuar congruentemente, a planear de forma más acertada, a cambiar hábitos y a responder al cambio de la manera más apropiada.

Las organizaciones están compuestas por seres humanos los cuales generan interrelaciones e influencias sobre ellos mismos y el entorno; es de esta forma como se generan percepciones y patrones de comportamiento colectivos los cuales determinan la cultura organizacional.

A partir de lo expuesto anteriormente podemos referenciar que “la descripción de la cultura organizacional es un insumo fundamental para diseñar estrategias coherentes y factibles de ejecutar dentro de procesos de cambio organizacional”<sup>5</sup>

Las empresas por su necesidad de continuo mejoramiento y aprendizaje se han enfrentado a crear tendencias, métodos y estrategias para así lograr los objetivos planteados y poder estar al nivel de la competencia; o si es el caso

---

<sup>4</sup> MENDEZ ALVAREZ, Op. Cit., p. 91.

<sup>5</sup> Ibid., p. 22.

ser superiores a estos. Por lo tanto implementan tecnologías de gestión que a veces resultan inaplicables porque no son factibles para la organización por su falta de aplicabilidad a las características, a la operación y a la dinámica de la empresa.

Las técnicas utilizadas actualmente para definir la cultura organizacional, son múltiples, puesto que con las nuevas tendencias de la administración todas las organizaciones desean generar cambios a teorías más flexibles; después de encontrarse en situaciones de prueba y error, han comprendido la necesidad de conocerse para encontrar el mejor camino a seguir hacia el logro de sus objetivos y como se sabe, esto se consigue a partir del estudio de la cultura. Es así como se evidencia que el problema de tener instrumentos para definir la cultura organizacional ya no es tan relevante como el que se presenta en el sentido de cuál es el más acertado, para su descripción.

Se debe tener en cuenta que los métodos son diversos. Por lo que la cultura organizacional no debe convertirse en un tema de diagnóstico sino de descripción, como lo presenta el autor del libro "*Transformación cultural en la organizaciones*", afirmándonos que la cultura organizacional no se centra en la definición de la historia, valores, creencias, lenguaje y comportamientos de la organización; sino que ésta se basa en la conciencia colectiva de la empresa.

Los temas expuestos anteriormente, son considerados relevantes para la aplicación de la metodología de estudio de la cultura organizacional, porque permiten generar un análisis integral de la importancia de conocerla para que las empresas, en este caso Colviseg Ltda., puedan generar e implantar tecnologías de gestión adecuadas, al igual que crear estrategias, escenarios de planeación, y metodologías administrativas útiles para cumplir con la visión, la misión y los objetivos corporativos.

La cultura organizacional se determina según el autor Carlos Eduardo Méndez, por cuatro variables:

El concepto del líder sobre el hombre, hace referencia a la forma como los autores, Taylor, Weber, Fayol y Mayo describen en cada una de sus teorías los comportamientos del hombre en las organizaciones y como éstos son percibidos por los líderes. Es así como esta variable nos ayuda a observar la productividad del hombre, la forma de remuneración y la importancia en la empresa, la eficiencia del trabajador, la relevancia y la forma de capacitación, la iniciativa y la creatividad de los colaboradores, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales y el sentido de pertenencia del trabajador en la compañía.

La estructura, define las conductas y comportamientos del hombre dentro de la empresa, siendo ésta el núcleo de la organización y la que brinda las bases para lograr los objetivos, por lo cual es un marco de referencia para la interacción de los individuos en la forma como se genera el poder y la autoridad, la conceptualización de las funciones, la formalización de la estrategia, el uso de recursos tecnológicos y la interacción de la organización con el entorno.

El sistema cultural, se evidencia por medio del aprendizaje del individuo dentro de la organización, es así como se manifiesta los comportamientos colectivos que forman la conciencia colectiva de una organización. Estos comportamientos son producto de los valores, creencias e ideologías que son únicas y diferenciables en cada organización.

El clima organizacional, es el concepto que tiene la organización frente a las relaciones humanas y a la importancia que tiene el trabajador en el sistema social de la empresa, puesto que es relevante el sentimiento que le genera

las relaciones sociales a cada uno de los individuos, ya que el bienestar o el malestar reflejará la motivación, la participación en la organización, la eficiencia y el desempeño en el trabajo.

Para el análisis de ésta variable se utilizó el instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas I.M.C.O.C, desarrollado por el profesor Carlos Eduardo Méndez. Puesto que es necesario “medir y analizar las percepciones que tiene el trabajador sobre situaciones, creencias y actitudes frente a los hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Gestión en Salud : dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia. Bogotá : Universidad del Rosario, 2005.

## 2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CRÍTICO PARA DEFINIR LA APLICABILIDAD DE LAS MODERNAS TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN.

A partir del estudio de la cultura organizacional, que se basa en la forma como se describe una organización podemos inferir de forma más adecuada la aplicabilidad de las estrategias para cumplir con los objetivos propuestos de la empresa.

En la actualidad hay muchas empresas colombianas que asumen y copian tecnologías de gestión de organizaciones de países como Estados Unidos, Japón y los pertenecientes a la unión Europea, puesto que éstas han sido exitosas. Sin embargo es importante entender que cada organización es diferente y tiene sus propia naturaleza por lo cual no es apropiado aplicar una estrategia como receta sin antes “aprender, entender, evaluar y luego buscar su implantación cuidando de no caer en errores costosos y, en ocasiones de riesgo para la empresa”<sup>7</sup>

La cultura organizacional define la personalidad de la organización siendo este el motivo por el cual es importante estudiarla y conocerla puesto que, al lograr interiorizar quiénes somos, cuáles son nuestras fortalezas y debilidades y cómo actuamos; podremos responder de una mejor manera ante situaciones inesperadas y generar cambios en las conductas negativas que se puedan llegar a presentar.

---

<sup>7</sup> MENDEZ ALVAREZ, Op. Cit., p. 28.

### 3. METODOLOGIA PARA DESCRIBIR Y ESTUDIAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El estudio de ésta investigación es de carácter descriptivo, lo que significa que permite identificar los rasgos predominantes de la cultura organizacional de la empresa y además de encontrar las características colectivas relevantes de la organización. Por lo cual por medio de éste nos centramos en “identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias de consumo, aceptación de liderazgo, motivación frente al trabajo, decisiones de compra, etc.)”<sup>8</sup>

En consecuencia, se acudió a herramientas de recolección de información como encuestas y reuniones de grupo; las cuales ayudaron a formular las hipótesis que describen la cultura organizacional.

#### Método de Investigación:

**Método inductivo-deductivo:** Método inductivo, en el cual partimos de los rasgos altamente arraigados existentes en la empresa, los cuales tienen un peso mayor al 75%, para analizarlos y aplicarlos con la metodología propuesta; los rasgos arraigados con un peso entre el 60% al 74.9% y los menos arraigados menores al 59.9%.

Es así como se partió de situaciones específicas de la empresa Colviseg Ltda., para demostrar en qué consiste la cultura organizacional de la empresa.

#### Fuentes y técnicas para recolección de información de información:

La recolección de la información se generó de la siguiente forma:

1. Realización de encuestas a un grupo seleccionado de los miembros de la organización en cuanto a la cotidianidad de la operación en la empresa.

---

<sup>8</sup>MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá : MC Graw Hill, 2001. 136 p.

2. El muestreo se realizo por conglomerados; es decir que la población se dividió dos grupos: administrativo donde se aplicaron 80 encuestas a una población de 57 colaboradores y operativo donde se ejecutaron 240 encuestas a una población de 2.000 vigilantes.

#### Procedimientos de análisis e interpretación de la información.

Se trato la información de la siguiente manera:

- ***Técnicas Estadísticas (Valoraciones Cuantitativas):*** Tabulación y aplicación del método.
- ***Presentación de la información:*** Se utilizo para presentar la información gráficos, tablas, matrices definidas en metodología mediante las siguientes herramientas:
  - *Matriz de rasgos de cultura organizacional por variables*
  - *Matriz de Categorías de análisis*
  - *Matriz de tendencias*
  - *Matriz de macro tendencias*

#### Descripción de la Cultura Corporativa:

Se refiere al conocimiento e identificación de la actividad de la empresa teniendo en cuenta las siguientes variables:

- a. Concepto hombre en la organización
- b. Estructura
- c. Sistema Cultural
- d. Clima Organizacional

Se refiere a la descripción de los aspectos altamente arraigados, arraigados y menos arraigados de la organización, realizado mediante la “metodología para describir la cultura organizacional”

Lo anterior se apoya en los siguientes aspectos:

- El estudio minucioso de la empresa de los patrones de comportamiento reiterativos en el funcionamiento organizacional

teniendo en cuenta las variables como aspectos críticos de estudio.

- Desarrollo de propuestas estratégicas mediante la definición acertada de la cultura organizacional.

Identificación de Estrategias de intervención: a través lineamientos definidos por los directivos en pro de reconocer los “rasgos ideales” como expresiones de la cultura organizacional.

- a) *Políticas Empresariales:* Son parámetros corporativos por medio de los cuales se busca establecer criterios y formas de actuar los cuales encaminan la gestión de toda la organización.
- b) *Estructura:* Se refiere al rol que cada trabajador ejerce dentro de la organización, como se desenvuelven y la forma como interactúan las diferentes de la organización.
- c) *Creatividad y Equipos de Gestión por procesos:* Especificar los participantes importantes en los roles de liderazgo, para cada uno de los grupos en donde se desarrollan procesos para la operación del servicio.
- d) *Sistema Social:* Define la categorización de los sistemas de evaluación y desarrollo profesional.
- e) *La excelencia en la gestión de las personas:* Desarrollo del área de talento humano.

Rasgos de la Cultura Organizacional como resultado de la intervención: A partir de la abstracción de los “rasgos ideales” se realiza una constante revisión de los mismos para de esta forma estar en desarrollo continuo.

Impacto de los Procesos de Intervención en las categorías y tendencias de cultura organizacional: A través del fortalecimiento de la cultura

organizacional, se comprueba por medio de la cantidad de rasgos altamente arraigados, demostrando los atributos del estudio de la cultura corporativa.

Categorías de análisis: Después de la clasificación de los rasgos en altamente arraigados, arraigados y menos arraigados, se procedió a la categorización de los altamente arraigados en premisas relacionadas con teorías administrativas y la relación con las variables de estudio, dando como resultado las siguientes: capacitación y conocimiento operacional, formalización de la estructura, desarrollo personal y motivación, productividad y eficiencia, servicio al cliente, participación y liderazgo, calidad en la relación jefe subordinado, relación entre colaboradores, trabajo en equipo, estructura autoridad, participación toma de decisiones y permanente evaluación de desempeño.

Tendencias: Al definir las categorías de análisis, se efectuó la agrupación en tendencias para describir el comportamiento real en la empresa, discriminado en una frase la orientación de cada uno de las rasgos altamente arraigados agrupados previamente, lo cual generó como resultado tres tendencias, que son: Gestión orientada a las personas, La dinámica de la estructura y la Gestión y acción del liderazgo participativo.

Posteriormente se aplicó la agrupación de las tendencias en macro tendencias, con lo que se buscó caracterizar dentro de dos corrientes, calidad de la interacción social y formalización, la cultura organizacional, dando como resultado una cultura humanitaria.

#### 4. CLASIFICACION DE RASGOS CULTURALES DE LA EMPRESA

##### 4.1 COLVISEG LTDA AREA ADMINISTRATIVA

**Tabla 1: Matriz de rasgos menos arraigados (administrativo)**

<b>RASGOS MENOS ARRAIGADOS (ADMINISTRATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
101. En Colvisseg Ltda. no es evidente que las directivas se preocupen por el desarrollo de planes y programas de capacitación.	201. Es poca la influencia en Colvisseg sobre los directivos de empleados que no tienen cargos jerárquicos.	301. Poca evidencia de que en Colvisseg Ltda. existan moralejas por situaciones pasadas.	401. No es relevante la información recibida sobre las políticas de esta empresa en el momento de ingreso.
102. No es notable la razón por la que en la empresa se desarrollen los programas de capacitación.	202. Poco se caracteriza que las responsabilidades y funciones asignadas a las personas limiten la creatividad en el desempeño de los empleados.	302. Existe poca representación de factores para ascender y/o tener reconocimiento.	402. No es relevante la participación en actividades de esparcimiento con compañeros de sección o de otras áreas, en los tiempos libres o descansos.
103. Para el personal del área operativa no salta a la vista que los colaboradores tengan la posibilidad de analizar, evaluar y comentar las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados.	203. Poco sugiere que la medición (indicadores de gestión) de los logros alcanzados limiten la capacidad de desempeño de los trabajadores.	303. las expresiones para referirse a las personas no son marcadas por lo que se evidencia que esta forma de hablar de las personas no es representativa.	403. No se presenta que los empleados tengan autorización para tomar decisiones de su trabajo sin consultar a su jefe inmediato.
104. No se presenta evidencia de la frecuencia con que en la empresa se programen y ejecuten acciones	204. No se cree que las responsabilidades y funciones asignadas a los diferentes cargos limiten la posibilidad de tener imaginación	304. No existen actitudes que rijan los patrones de comportamiento de los trabajadores en Colvisseg Ltda.	404. No se presenta evidencia de que en Colvisseg Ltda. los empleados participen en las decisiones que se han tomado en la empresa especialmente

<b>RASGOS MENOS ARRAIGADOS (ADMINISTRATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
que busquen el bienestar y el desarrollo del personal y profesional de sus empleados.	o autonomía en el desempeño.		en aquellas que afectan su trabajo.
105. La opinión sobre las condiciones de trabajo como el horario, iluminación, materiales, ventilación, acceso y localización que ofrece la empresa es dispersa y tiende a la conclusión de que son regulares.	205. Factores como la repetición y la rutina en la ejecución del trabajo, la subordinación del jefe, y la asignación de indicadores de desempeño no son relevantes y no se dice que limiten el desarrollo y crecimiento personal de los empleados.	305. No existen eslóganes representativos utilizados en la empresa.	405. No es evidente que se reciba poco o mucho reconocimiento y felicitaciones de los jefes inmediatos cuando se alcanzan logros importantes y éxito en las labores.
	206. No es notable que en la empresa existan políticas y decisiones claras sobre las posibilidades de desarrollo personal que tienen los empleados.	306. No existen determinados comportamientos determinados por el reglamento que se evidencien notablemente.	406. No se presenta que en la forma como el jefe inmediato controla y hace seguimiento del trabajo me haga sentir de alguna forma en especial.
	207. No es relevante que en Colviseg Ltda. los empleados reciban de sus jefes orientación adecuada y permanente para el cumplimiento de sus tareas.	307. No existen símbolos representativos como uniforme, himno, estatuas o cualquier otro tipo, el cual se adapte totalmente a los empleados.	
	208. Poca evidencia que en la empresa, las decisiones más importantes se dan en tiempos largos por quienes lo hacen.	308. No se evidencian creencias arraigadas dentro de la empresa.	

<b>RASGOS MENOS ARRAIGADOS (ADMINISTRATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
	209. Poco se presenta que la autonomía que poseen los jefes de área para tomar decisiones inherentes a sus departamentos sea alta.		
	210. Las decisiones importantes y su ejecución son tomadas por personas de diferentes niveles, la anterior afirmación es poco evidente.		
	211. No es representable la frecuencia con que en esta empresa se asignan tareas y responsabilidades que no están claramente definidas y deben asumirse en forma temporal y/o permanente.		
	212. No es evidente que con alguna frecuencia representativa los empleados tomen decisiones o realicen labores propias de otro departamento.		

<b>RASGOS MENOS ARRAIGADOS (ADMINISTRATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
	213. Poco se presenta que los jefes de Colviseg Ltda. orienten su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo, apoyados en la autoridad de su cargo.		
	214. No se evidencia que los jefes de esta empresa se preocupen por coordinar las actividades entre personas o departamentos.		
	215. Las razones por la que los jefes no delegan se encuentran distribuidas entre miedo a la crítica, falta de habilidad para dirigir, falta de confianza en los subordinados, falta de tiempo para hacer control, deseo de intervenir en los procesos y miedo de perder el control sobre los resultados.		
	216. No se evidencia un grado de comunicación y coordinación entre las áreas.		

<b>RASGOS MENOS ARRAIGADOS (ADMINISTRATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
	217. El porcentaje de información que se recibe por parte de la empresa o de los jefes para realizar el trabajo trata de ser alto, aunque no es totalmente evidenciado.		
	218. Poco se evidencia que al introducir nuevas tecnologías en Colviseg las responsabilidades y funciones de las empresas hayan cambiado.		
	219. No es representativo la frecuencia en la que en la empresa se realicen cambios para adaptarse a la los cambios del mercado, tecnológicos y de operación.		

Fuente: De de los autores

**Tabla 2: Matriz de rasgos arraigados (administrativo)**

<b>RASGOS ARRAIGADOS (ADMINISTRATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
101. Que los empleados tengan capacidad de definir los procesos de trabajo y tengan compromiso, estimula a que los	201. Los departamentos que tiene esta empresa son el resultado de un diseño racional y lógico, de acuerdo a su operación.	301. En Colviseg Ltda. la honestidad y el respeto son valores que se han desarrollado con el tiempo y	401. Considero que los eventos deportivos, sociales, culturales que (No hay sugerencias) organiza en horas de trabajo o no tienen gran importancia.

<b>RASGOS ARRAIGADOS (ADMINISTRATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
empleados alcancen altos niveles de eficiencia y calidad en el servicio.		reforzado por parte de la compañía.	
102. En Colviseg Ltda. se tiene en cuenta las exigencias físicas del trabajo y la hoja de vida en el momento de ingreso a la organización.	202. La necesidad de crecimiento son uno de los factores que se tienen en cuenta en el momento de la asignación de nuevos cargos.		402. Mis compañeros de área solicitan apoyo en la ejecución del trabajo que deben realizar.
103. Para la mayoría de los empleados el entrar a la empresa significa mayor estabilidad laboral y experiencia laboral son las principales expectativas para entrar en la compañía.	203. En esta empresa se asignan indicadores y/o estándares de rendimiento a sus empleados para lograr la eficiencia.		403. Mi jefe inmediato es justo y/ o equitativo cuando me asigna trabajo o toma decisiones que afectan mi trabajo.
104. El personal, la planta física y los recursos contribuyen a la eficiencia de la empresa.	204. La asignación de resultados al trabajo cuantificables y medibles afectan la imaginación y autonomía en el trabajo de los empleados de Colviseg Ltda., mientras que el comportamiento de otros poco lo hace.		404. En mi departamento tenemos la posibilidad de tomar decisiones individualmente o en grupo que solucionen nuestros problemas.
105. En esta empresa las directivas se preocupan por la conformación de grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades.	205. Normalmente en esta empresa se respeta el conducto regular; los subordinados solamente reciben órdenes de su jefe inmediato.		405. La mayoría de los empleados llevan entre 1 a 5 años trabajando dentro de la empresa.
106. Las relaciones interpersonales tienen influencia en	206. Cuando los jefes inmediatos en Colviseg Ltda. revisan		406. Con frecuencia mi jefe inmediato u otros jefes revisan el

<b>RASGOS ARRAIGADOS (ADMINISTRATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
el desempeño de los trabajadores de Colvisseg Ltda.	el trabajo lo hacen de manera integral verificando, corrigiendo y enseñando a hacer mejor la labor.		cumplimiento de mi trabajo y la calidad del mismo.
107. La ausencia de estímulos tienen poca influencia en la estabilidad laboral de los empleados.	207. Los jefes de esta empresa delegan responsabilidades teniendo en cuenta confiabilidad y funcionales de acuerdo al cargo.		407. Con frecuencia el jefe inmediato u otros jefes realizan comentarios sobre mi desempeño.
108. Como factores claves de éxito ser reconocido por tener un alto sentido de pertenencia e identidad con la compañía es de gran importancia, mientras que la antigüedad no significa un factor clave de éxito.	208. En esta empresa hay pocos jefes.		408. Mi jefe inmediato me permite hacerle comentarios sobre mi trabajo y los resultados alcanzados.
	209. En Colvisseg Ltda. el reconocimiento de la autoridad de los jefes por parte de los empleados se fundamenta por la personalidad.		

<b>RASGOS ARRAIGADOS (ADMINISTRATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
	210. En esta organización, los empleados aceptan y valoran las decisiones de una persona que ejerce su cargo como jefe y de la misma forma de personas que no tienen cargos directivos.		
	211. En Colviseg Ltda. la delegación por parte de los jefes es una práctica común.		
	212. Se considera que a los empleados no les gusta la delegación del trabajo por miedo a la crítica y excesiva cantidad de trabajo.		
	213. La estructura de la organización, sus normas y recursos permiten utilizar adecuadamente los recursos.		
	214. El empleado conoce los objetivos para los cuales esta desarrollando su labor.		

<b>RASGOS ARRAIGADOS (ADMINISTRATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
	215. En Colviseg Ltda. los resultados de cada área y de las personas que la conforman son consecuencia de la correcta y eficiente integración.		
	216. la estructura que tiene la empresa es la apropiada para alcanzar y lograr las estrategias propuestas.		
	217. La tecnología que utiliza la empresa esta acorde con sus necesidades de operación.		
	218. Cuando se incorporan nuevas tecnologías el impacto que tiene sobre las funciones y responsabilidades, las relaciones entre áreas, el ejercicio de la autoridad por parte de los jefes es representativa.		
	219. Es de menor importancia la necesidad de ser competitivos que genere cambios en		

<b>RASGOS ARRAIGADOS (ADMINISTRATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
	las funciones y responsabilidades entre las personas, compañeros y jefes entre áreas.		

Fuente: De de los autores

**Tabla 3: Matriz de rasgos altamente arraigados (administrativo)**

<b>RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS ( ADMINISTRATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta la calidad del trabajo.	201. Colviseg Ltda. tiene sus objetivos definidos y formalizados por escrito, lo cual permite operar con una estructura adecuada y eficiente.	301. De manera regular la empresa realiza reconocimientos al esfuerzo y desempeño de los empleados, expresándose estos reconocimientos de forma social, con reuniones o capacitaciones.	401. Los empleados poseen conocimientos acerca de la filosofía, misión y objetivos de la empresa.
102. La empresa poco estimula e influye, para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio que los coordinadores exijan resultados por medio del control.	202. La organización establecida actualmente permite el debido cumplimiento de los objetivos establecidos.	302. Es un principio enfocado hacia la filosofía de la empresa el reconocer la frase " El cliente siempre tiene la razón", sin dejar a un lado la función que cumple cada uno de los funcionarios para la organización.	402. Cada uno de los colaboradores esta convencido que al realizar su trabajo esta apoyando el logro de los objetivos de la Organización, sintiendo que sus necesidades personales y profesionales se manifiestan en el salario, reconocimiento, aceptación por lo cual se siente satisfecho.
103. Colviseg Ltda. en el proceso de selección suele tener en cuenta para la contratación de los empleados la capacidad intelectual	203. Las responsabilidades y funciones asignadas a las personas conllevan a la repetición y rutina permanente.	303. La excelente Atención al Cliente, la pertenencia con los valores y principios de la	403. Se presenta ayuda y colaboración entre los colaboradores de esta empresa.

<b>RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS ( ADMINISTRATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
de los mismos y las influencias de personas conocidas.		Compañía por parte de los empleados se convierte en un factor de éxito, se cree que es gracias a la buena atención al público y la pertenencia con los valores y principios, notando se esto en Colviseg Ltda.	
104. La empresa le da importancia al salario.	204. La creación de nuevos cargos no se da por la influencia de los directivos, este evento se presenta por necesidad de la Compañía.	304. Una de las normas no formalizadas presentadas dentro de Colviseg Ltda. es la del respeto quien tenga conocimiento e igualdad en el trato a cada una de las personas que tenga contacto con la compañía.	404. Existe ayuda y colaboración en el trabajo entre compañeros de equipo.
105. La utilización de tecnología, la planta física y los recursos materiales contribuyen a la eficiencia de la empresa.	205. Las personas encargadas de ejercer control sobre el cumplimiento de las responsabilidades asignadas no son solo los Jefes inmediatos.	305. Los directivos y altos cargos se encargan de expandir la premisa que si se trabaja con seriedad se permanecerá en el trabajo y además promueven la iniciativa que con un cliente satisfecho este siempre volverá al servicio de Colviseg Ltda.	405. Existe participación como líder, organizador y colaborador por parte de los trabajadores cuando se dan reuniones y trabajos en equipo.

<b>RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS ( ADMINISTRATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
106. En esta empresa ser creativo y tener iniciativa es un comportamiento permitido a los empleados.	206. Las decisiones fundamentales y estratégicas de la empresa se toman a nivel directivo.		406. Existe un alto grado de participación por parte de todos los empleados cuando los compañeros de sección organizan fiestas, paseos y otros eventos.
	207. Las personas que ocupan cargos directivos asumen la responsabilidad sobre los resultados de la empresa o de su área a cargo.		407. Para cumplir con las responsabilidades asignadas al cargo que desempeña cada empleado tiene la autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de su trabajo.
	208. Los jefes de esta empresa delegan autoridad a sus subalternos teniendo en cuenta funciones de acuerdo al cargo.		408. Cada uno de los compañeros participan en la solución conjunta de los problemas que afectan el departamento/área para la cual trabajan.
	209. Los empleados de Colviseg Ltda. tienen claro conocen de sus responsabilidades y funciones así como las del jefe inmediato		409. Los colaboradores logran plantear a su jefe inmediato inquietudes y problemas de su trabajo.
	210. El control que ejerce el jefe dentro de las funciones y responsabilidades asignadas es		410. El nivel de confianza que existe entre compañeros de área para confiarles las inquietudes y problemas personales que

<b>RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS ( ADMINISTRATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
	aceptada por la autoridad de su cargo.		afectan el rendimiento en el trabajo es relevante.
	211. En esta organización, las personas que toman las decisiones son las que tienen un nivel de autoridad alto.		411. Los colaboradores reciben información periódicamente sobre objetivos, políticas y novedades de esta empresa.
	212. En la organización, la autoridad de los jefes es aceptada formalmente por parte de los subordinados de manera irrestricta.		412. Los colaboradores están de acuerdo y acepta con satisfacción y gusto las órdenes de se jefe inmediato al asignar un trabajo
	213. Hay personas que sin tener autoridad por el cargo que desempeñan, tienen influencia en las tareas y responsabilidades de los demás.		413. Los Jefes controlan y hacen seguimiento permanente sobre los resultados del trabajo.
	214. Cuando un jefe delega tareas y resultados a un Colaborador, este jefe que delega, asume y comparte la responsabilidad con el colaborador.		414. Los jefes inmediatos dan apoyo para poder realizar el trabajo que corresponde.

<b>RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS ( ADMINISTRATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
	215. Cuando se delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.		415. Los colaboradores comentan con su jefe inmediato los problemas personales que afectan el rendimiento en el trabajo
	216. Las funciones y responsabilidades de los empleados están de acuerdo al cargo estipulado dentro de la estructura de la empresa.		416. La cantidad de información que reciben al ingresar a la organización sobre las responsabilidades del cargo es suficiente.
	217. Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área.		417. A los colaboradores les gustaría participar en decisiones de trabajo, además de recibir mayor número de responsabilidades a las que tienen actualmente.
	218. Existe un conocimiento claro de los objetivos y propósitos de la empresa por parte de los empleados.		418. Existen relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre los compañeros de trabajo.

<b>RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS ( ADMINISTRATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
	219. La información que recibo de mi empresa es absolutamente la necesaria y suficiente para el correcto desempeño del trabajo.		419. La solución a problemas de trabajo se resuelven entre compañeros de sección.
	220. La empresa tiene claramente definidas sus estrategias y son conocidas por todos sus colaboradores.		420. Existe comunicación y trato entre subordinado y jefe inmediato.
			421. Existe confianza entre compañeros de sección y el jefe inmediato.
			422. La cantidad de información que reciben los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en el área de trabajo ó que afectan a esta empresa es suficiente.
			423. Se presenta satisfacción ante el trabajo que ejecutan cada uno de los trabajadores.

<b>RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS ( ADMINISTRATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
			424. El salario que reciben los colaboradores corresponde a la responsabilidad del cargo y al esfuerzo que exige el trabajo que asignan.
			425. Existe satisfacción por parte de los empleados por trabajar en esta empresa.
			426. Cuando un Jefe inmediato asigna tareas, permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados del rendimiento
			427. Los colaboradores se sienten bien al trabajar en Colviseg Ltda.
			428. Los colaboradores están de acuerdo con la forma y estilo que los jefes tienen para controlar y evaluar el trabajo.

<b>RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS ( ADMINISTRATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
			429. Para que esta empresa funcione en forma correcta y sea eficiente el control debe practicarse.

Fuente: De de los autores

#### 4.2 COLVISEG AREA OPERATIVA

**Tabla 4: Matriz de rasgos menos arraigados (operativo)**

<b>RASGOS MENOS ARRAIGADOS (OPERATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
101. En la empresa factores como: la disponibilidad de materiales, los recursos tecnológicos, conocimiento de los procesos y control en el trabajo, son igual de significativos para estimular e influir en los niveles de eficacia	201. En la empresa los factores como necesidad de crecimiento, cumplir con los objetivos, exceso de trabajo, optimización del trabajo, influyen de manera homogénea para generar nuevos cargos.	301. En Colviseg no hay una forma común para referirse a las personas según la importancia de su cargo.	401. En Colviseg no es clara la frecuencia ni la forma como los empleados participan e interactúan en actividades de recreación, como deportes y eventos culturales.
	202. En Colviseg no es evidente sobre quién recae la responsabilidad el resultado de la evaluación de desempeño.	302. En la empresa existe eslóganes tales como: la cooperación es indispensable, la calidad es la prioridad, la empresa nos brinda estabilidad, la seguridad clave del éxito; sin embargo no existe congruencia en uno solo que	402. En la empresa no se presenta un común acuerdo sobre la forma en que los empleados acuden y solicitan apoyo entre sí para la ejecución del trabajo.

<b>RASGOS MENOS ARRAIGADOS (OPERATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
		defina a la organización.	
	203. En Colviseg la asignación de tareas de forma desordenada no tiene una frecuencia definida.	303. En la empresa no existe una forma común para referirse a normas no formalizadas.	403. En la empresa los empleados no participan igual ni con la misma frecuencia en las actividades de esparcimiento, cuando hay espacios libres.
	204. En la empresa no se tiene claro la periodicidad en que los vigilantes asumen otras labores o toman decisiones que no les incumbe.	304. En la empresa, no se hace vox populi sobre las creencias comunes.	404. En la empresa la confianza de los empleados con sus compañeros para compartir asuntos personales no se presenta de forma evidente.
	205. En Colviseg, factores como: el conocimiento, la personalidad, la experiencia, la antigüedad ó el nivel de especialización, no sobre salen ninguno mas que los otros en el momento de realizar reconocimiento a los empleados.		405. En la empresa no se observa de forma significativa, la confianza en asuntos personales entre jefe y subordinado.
	206. En la empresa no es evidente que empleados sin tener autoridad por cargo, influyan o se responsabilicen por las tareas de los demás.		406. En la empresa no se ve la participación activa y significativa en la forma como los vigilantes afectan en la toma de decisiones
	207. En la empresa no está claro que los resultados de cada		407. En la empresa no se evidencia la relevancia para tener en cuenta las

<b>RASGOS MENOS ARRAIGADOS (OPERATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
	área sean consecuencia de la correcta y eficiente integración.		opiniones de los subordinados en la toma de decisiones.
	208. En la empresa, los empleados difieren en la importancia que tiene la información que se les trasmite al ingresar.		408. En Colviseg no es evidente la forma en qué se toman las decisiones, en cuanto a si se generan individual o colectivamente.

Fuente: De los autores

**Tabla 5: Matriz de rasgos arraigados (operativo)**

<b>RASGOS ARRAIGADOS (OPERATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta la calidad en el servicio.	201. La opinión de los directivos influye en las opiniones del personal que no ocupa cargos jerárquicos.	301. En la empresa se evidencia, por situaciones pasadas, la anécdota que el cliente exige ejecución inmediata.	401. Los empleados se sienten satisfechos con la ejecución del trabajo y con el logro de los objetivos, siendo suplidas las necesidades personales y profesionales.
102. La empresa tiene en cuenta en el proceso de selección para su contratación la capacidad intelectual de los trabajadores.	202. Las responsabilidades y funciones asignadas a los vigilantes, limitan por la operatividad la creatividad en el desempeño.	302. El respeto de los horarios laborales es un comportamiento o que los empleados deben seguir y que va conforme al reglamento.	402. Los empleados participan en la organización de fiestas paseos y otros eventos.
103. Los vigilantes tienen en cuenta en el momento de vincularse a la empresa la estabilidad laboral.	203. La medición de los indicadores de gestión limitan el desempeño de los empleados.		403. Los vigilantes consideran importante, las actividades extracurriculares que la empresa organiza.

<b>RASGOS ARRAIGADOS (OPERATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
104. La empresa le da importancia al salario de los vigilantes.	204. La dependencia de las órdenes del jefe no es relevante para la imaginación y la autonomía de los vigilantes.		404. Los empleados tienen autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de su trabajo.
105. La empresa desarrolla programas de capacitación con el fin de lograr los objetivos	205. La rutina en el trabajo, la subordinación del jefe y la asignación de indicadores de desempeño limitan el desarrollo y el crecimiento personal de los empleados.		405. Los empleados reciben suficiente información sobre los objetivos, políticas y novedades de la empresa.
106. El personal contribuye a la eficiencia de la empresa.	206. En Colviseg, las decisiones importantes y su ejecución son generadas por personas de diferentes niveles.		406. Con frecuencia, el jefe inmediato es equitativo en la asignación del trabajo y en las decisiones que afecten las funciones de los trabajadores.
107. El horario es el factor de mayor influencia en el desempeño de los vigilantes.	207. En ésta organización los empleados aceptan y valoran las decisiones de una persona que ejerce su cargo como jefe y de la misma forma de los otros que no son directivos.		407. Los empleados están autorizados para tomar decisiones sobre su trabajo, sin consultar al jefe inmediato.
	208. El vigilante conoce los objetivos se sus funciones para los cuales desarrolla su labor.		408. Los vigilantes quisieran obtener más participación en la toma de decisiones, sobre su trabajo.
	209. Los empleados conocen los objetivos de la empresa.		409. El salario que devengan los vigilantes es acorde a la responsabilidad del cargo y el esfuerzo que existe el cargo.

<b>RASGOS ARRAIGADOS (OPERATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
	210. El entorno genera cambios en la funciones y responsabilidades entre las personas, compañeros y jefes.		410. Los empleados pueden definir los tiempos y los resultados del rendimiento de trabajo.
			411. La mayoría de vigilantes llevan menos de tres años trabajando en la empresa.
			412. Los empleados reciben reconocimiento y felicitaciones por parte de su jefe inmediato al alcanzar logros importantes.
			413. Con frecuencia los empleados reciben retroalimentación sobre los resultados de su trabajo.
			414. Los empleados tienen el permiso de hacer comentarios sobre el trabajo y sobre los resultados alcanzados al jefe inmediato.
			415. Los vigilantes se sienten contentos con la forma como el jefe controla y realiza seguimiento al trabajo.
			416. Para funcionalidad del empresa, los empleados consideran que deben controlar el trabajo con el jefe.

Fuente: De los autores

**Tabla 6: Matriz de rasgos altamente arraigados (operativo)**

<b>RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS (OPERATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
101. En la empresa las directivas se preocupan por el desarrollo de planes y programas de capacitación.	201. La empresa tiene sus objetivos definidos y formalizados por escrito, lo que le permite operar con una estructura adecuada y eficiente.	301. En la empresa las actividades que se realizan con el fin de reconocer el desempeño y esfuerzo de los empleados son Reuniones y capacitaciones periódicas.	401. Los conocimientos que tienen los vigilantes acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta empresa son buenos.
102. Los recursos materiales y la planta física son relevantes para el funcionamiento y la eficiencia de la empresa.	202. La organización de la empresa ayuda al cumplimiento de los objetivos.	302. De acuerdo a la filosofía de la empresa, los empleados conocen, comparten y se comportan bajo el principio el cliente siempre tiene la razón.	402. La cantidad de información que reciben los vigilantes sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento que ingresan son suficientes y completos.
103. En la empresa los colaboradores tienen la posibilidad de analizar, evaluar y comentar las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados.	203. Los departamentos de la empresa están creados acorde a la operación.	303. En la empresa, los empleados que ingresan para alcanzar el éxito deben tener en cuenta la puntualidad con el horario.	403. La ayuda y colaboración que existe entre los colaboradores de ésta empresa es buena.
104. En esta empresa ser creativo y tener iniciativa es un comportamiento permitido a los empleados.	204. Las opiniones y decisiones de los jefes son aceptadas de manera espontánea y con satisfacción por todos los colaboradores.	304. Uno de los comportamientos acentuados en la empresa, para que los vigilantes sean reconocidos y logren ascender es la retroalimentación constante con el coordinador.	404. Los vigilantes se ayudan y colaboran en el trabajo siempre.
105. En esta empresa las directivas se preocupan por la conformación de grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades.	205. Las funciones y responsabilidades de los vigilantes son rutinarias.	305. En la empresa, los trabajadores actúan de acuerdo a los principios de responsabilidad y cumplimiento.	405. Los vigilantes son muy colaboradores en el trabajo en grupo o en las reuniones especiales.

<b>RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS (OPERATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
106. En la empresa se programan y ejecutan acciones que busquen el bienestar y el desarrollo personal y profesional del empleado.	206. La empresa maneja indicadores y estándares de rendimiento para medir la eficiencia de los colaboradores.	306. En la empresa existen valores importantes que se han desarrollado con el tiempo y han recibido refuerzo constante por parte de la empresa, tales como el respeto.	406. Los vigilantes participan con sus compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el lugar en donde trabajan.
107. Las condiciones de trabajo de esta empresa como el horario, iluminación, materiales, ventilación, acceso y localización son adecuadas para el ejercicio.	207. En la empresa existen políticas y decisiones claras sobre la posibilidad de desarrollo del personal.	307. En la empresa hay símbolos propios que la identifican frente a las demás, tal como el uniforme.	407. Los vigilantes plantean a su jefe inmediato, las inquietudes y los problemas de su trabajo.
108. La ausencia de estímulos afecta la estabilidad laboral de los colaboradores.	208. El jefe inmediato controla el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a su trabajo.	308. En la empresa la forma de pensar de algunos Jefes o Gerentes se proyecta hacia los demás empleados generando ideales, tal como Si el cliente se ve totalmente satisfecho volverá a nuestro servicio	408. Los vigilantes están de acuerdo y aceptan con satisfacción y gusto las órdenes de su jefe inmediato cuando se les asigna una tarea.
109. La antigüedad no es relevante para que un colaborador se reconozca en la empresa.	209. La empresa respeta el conducto regular de jerarquía y mando.		409. El control y el seguimiento sobre los resultados del trabajo de los vigilantes por parte del jefe es permanente.
	210. La evaluación de los empleados por medio del jefe inmediato es de forma integral; se enfocan en la retroalimentación para mejorar la labor.		410. El jefe inmediato da apoyo para que los vigilantes puedan hacer el trabajo que les corresponde.

<b>RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS (OPERATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
	211. Los jefes inmediatos brindan la orientación adecuada a los empleados de manera permanente, para el cumplimiento de las tareas.		411. La cantidad de información que reciben los vigilantes al ingresar a la empresa sobre las responsabilidades de su cargo es mucha información.
	212. Las decisiones fundamentales y estratégicas las toma el nivel directivo.		412. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre vigilantes y coordinadores son excelentes.
	213. El tiempo de toma de decisiones importantes es largo.		413. Las soluciones de los problemas del trabajo de los vigilantes siempre se llevan a cabo con el apoyo de los compañeros de cada sección.
	214. Los jefes de área tienen grado de autonomía alto para toma de decisiones.		414. La comunicación y el trato que tienen los vigilantes con su jefe inmediato es muy buena.
	215. Las personas que ocupan cargos directivos asumen la responsabilidad sobre los resultados de la operación.		415. La confianza que tienen los compañeros de sección con su jefe inmediato es muy buena.
	216. Los jefes delegan autoridad a sus subalternos teniendo en cuenta que sea personal de confianza.		416. La cantidad de información que reciben los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en la empresa es apenas la necesaria.
	217. Los vigilantes tienen claro y total conocimiento de sus responsabilidades y funciones; tanto como las de su jefe inmediato.		417. Los vigilantes se sienten satisfechos, contentos y realizados trabajando en la empresa.

<b>RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS (OPERATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
	218. En esta empresa hay muchos jefes en diferentes niveles.		418. La revisión del cumplimiento y la calidad del trabajo, por parte de los jefes se realiza muy frecuentemente.
	219. El control que ejerce el jefe sobre las funciones y responsabilidades del vigilante, son aceptadas por la autoridad del cargo.		419. La forma como los jefes controlan y evalúa el trabajo es excelente.
	220. Los jefes orientan su esfuerzo para incentivar el trabajo en equipo, apoyándose en la autoridad del cargo.		
	221. Las personas que toman las decisiones son las que tienen un nivel alto de autoridad.		
	222. Los jefes se preocupan por coordinar las actividades entre personas o departamentos		
	223. En la empresa la autoridad de los jefes es aceptada formalmente por parte de los subordinados de manera irrestricta.		
	224. En esta empresa la delegación de funciones de los jefes a subordinados es una practica común.		
	225. Cuando el jefe delega funciones, tiende a asumir la responsabilidad o a compartirla con el colaborador.		

<b>RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS (OPERATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
	226. Cuando se delegan funciones lo vigilantes asumen y tienen clara la responsabilidad.		
	227. A los vigilantes no les gusta que les deleguen funciones por miedo a la crítica y el excesivo trabajo.		
	228. El nivel de coordinación y comunicación entre los vigilantes y supervisores es muy eficiente.		
	229. La estructura de la organización, las normas y procedimientos permiten la adecuada utilización de los recursos.		
	230. Las responsabilidades y tareas asignadas a los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos.		
	231. Los empleados reciben toda la información al ingresar a la empresa.		
	232. La empresa tiene claramente definidas sus estrategias y son conocidas por todos los empleados.		

<b>RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS (OPERATIVO)</b>			
<b>HOMBRE</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
	233. La estructura que tiene la empresa es apropiada para alcanzar las estrategias planteadas por los directivos.		
	234. La tecnología utilizada por la empresa es acorde a su operación.		
	235. Cuando se incluyen tecnologías nuevas, se realiza la reestructuración del rol para el colaborador.		
	236. La empresa es flexible para realizar cambios en la estructura, para adaptarse a los cambios del mercado, tanto tecnológicos y de operación.		

**Fuente: De los autores**

## 5. CATEGORIAS DE ANALISIS

### 5.1 COLVISEG LTDA AREA ADMINISTRATIVA

**Tabla 7: Matriz de categorías de análisis del área administrativa.**

CATEGORIAS IDENTIFICADAS	DESCRIPCIÓN	COD RAA	NO DE RASGOS
1. PERMANENTE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Colviseg Ltda., evalúa el desempeño de los trabajadores frecuentemente teniendo en cuenta la calidad del trabajo, por lo cual generan sistemas de incentivos para reconocer el esfuerzo y desempeño de sus empleados, con reconocimientos en público tanto dentro de los equipos de trabajo como a nivel general de la empresa, proporcionando también una remuneración adecuada a cada uno de los colaboradores, buscando de ésta forma cumplir con la satisfacción en el trabajo que ejecutan los trabajadores.	101, 104, 301, 423	4
2.PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	En la empresa los empleados evalúan su trabajo por medio del autocontrol, aún así existe control por parte de los jefes lo que genera presión en los empleados. Sin embargo la empresa permite que los empleados sean creativos y autónomos en el desarrollo de sus funciones, por lo cual ejecutan las tareas asignadas de forma eficiente, asumiendo la responsabilidad y liderazgo en su cargo.	102, 105, 106, 203, 303, 402, 407, 414, 415, 416, 417	11
3.FORMALIZACION DE LA ESTRUCTURA	Colviseg Ltda. tiene explícitamente definido su plan estratégico, dando a conocer los objetivos a los miembros de la organización y además implementando los planes de acción propuestos para que así el actuar de la empresa sea consecuente con los propósitos de la misma. La responsabilidad de ejercer el cumplimiento de las metas es de todos los empleados, teniendo en cuenta su rol y las responsabilidades en cada una de las áreas, con el enfoque y los principios que tiene la organización que se define en la seriedad y el buen servicio al cliente.	201, 202, 205, 217, 218, 219, 220, 401, 411, 422	10

CATEGORIAS IDENTIFICADAS	DESCRIPCIÓN	COD RAA	NO DE RASGOS
4. ESTRUCTURA-AUTORIDAD	En la empresa la autoridad es aceptada de manera formal e irrestricta., sin embargo los empleados poseen autonomía para ejercer su trabajo, teniendo en cuenta que sin importar el cargo en Colviseg el respeto es un valor intrínseco y natural entre todos los empleados. En el proceso de contratación se tiene en cuenta la capacidad intelectual de las personas, aún así la autoridad de los directivos influye en la selección. No obstante la creación de nuevos cargos se genera según la necesidad de la compañía.	103, 204, 212, 304, 421, 425	6
5. CALIDAD EN LA RELACIÓN JEFE SUBORDINADO	La relación entre jefe y subordinado es buena y se evidencia en la confianza que tienen los colaboradores en sus jefes. Los empleados tienen claras sus funciones y responsabilidades, sin embargo los jefes tienen constante comunicación con los subordinados con el fin de ejercer control y realizar seguimiento; aún así los empleados reciben de forma buena la manera en que evalúan su desempeño, puesto que se genera bajo la cotidianidad del trabajo.	209, 210, 410, 413, 428, 429	6
6. PARTICIPACIÓN EN TOMA DE DECISIONES	En Colviseg el nivel directivo asume la mayor responsabilidad, toma las decisiones e influye significativamente en la organización, lo anterior, bajo la premisa de delegar, asumir y compartir la responsabilidad de acuerdo al cargo, aceptando los empleados las órdenes con confianza y satisfacción. Sin embargo existen personas que sin tener autoridad asumen un rol directivo de carácter informal.	206, 207, 208, 211, 213, 214, 215, 216, 412, 426	10

CATEGORIAS IDENTIFICADAS	DESCRIPCIÓN	COD RAA	NO DE RASGOS
7. TRABAJO EN EQUIPO	El trabajo en equipo se genera dentro de la organización, por medio de la comunicación, el entendimiento y la integración por parte de los empleados y los jefes de la compañía. En la empresa se presenta ayuda y colaboración entre los subordinados, llevando así a un buen trabajo en equipo, el cual está caracterizado por la participación en la solución de problemas y en el liderazgo de cada colaborador en las reuniones y en las actividades a realizar en grupo. Además de observan relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre los empleados.	403, 404, 405, 406, 408, 409, 418, 419, 420	9
8. DESARROLLO PERSONAL-MOTIVACIÓN	En Colviseg Ltda. se presenta satisfacción en el trabajo por parte de los empleados, como reflejo de las políticas de bienestar que se evidencian en el buen sentimiento de los empleados en la organización.	302, 305, 424, 427,	4
TOTAL			60

(\*) Código de los Rasgos altamente arraigados

**Fuente: De los autores**

A partir del análisis que se ha desarrollado a lo largo, se concluyeron las categorías de análisis, expuestas anteriormente, las cuales identifican los primeros elementos para la descripción de la cultura organizacional de la empresa Colviseg Ltda.

Es así como podemos caracterizar que en ésta organización el área administrativa se identifica la presencia e importancia de la permanente evaluación del desempeño, teniendo en cuenta que los directivos para exigir calidad en el trabajo, manejan paralelamente un sistema de incentivos. A través de lo anterior se evidencia la productividad y la eficiencia generada por medio del autocontrol en el trabajo de los colaboradores lo que permite que estos sean creativos y autónomos en sus funciones y además que se

sientan satisfechos; sin embargo, con la formalización de la estructura de la organización los empleados aceptan de manera irrestricta la autoridad, la cual está basada en el respeto y en la calidad de la relación entre el jefe y el subordinado, siendo esto un factor facilitador para el trabajo en equipo eficiente en donde existe delegación y participación; no obstante las decisiones relevantes las asume el nivel directivo.

## 5.2 COLVISEG AREA OPERATIVA

**Tabla 8: Matriz de categorías de análisis del área operativa.**

CATEGORIAS IDENTIFICADAS	DESCRIPCIÓN	COD RAA (*)	NO DE RASGOS
1. CAPACITACIÓN- CONOCIMIENTO OPERACIONAL	La empresa se preocupa por el continuo mejoramiento, realizando capacitaciones periódicas y ejerciendo planes de desarrollo para una mejor operatividad. Colvisseg le proporciona a los vigilantes conocimientos sobre sus funciones a través de la inducción.	101, 217	2
2.FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA	La calidad en la divulgación de los lineamientos estratégicos de la organización se evidencia en el conocimiento de los vigilantes sobre los objetivos, la misión y la visión, tanto de la empresa como de sus propios cargos. La eficiente frecuencia en la comunicación permite la coordinación de actividades entre los grupos de trabajo, y así mismo genera mayor productividad a nivel individual.	201, 202, 203, 205, 222, 230, 231, 232, 233, 236, 305, 401, 402, 411, 416	16

CATEGORIAS IDENTIFICADAS	DESCRIPCIÓN	COD RAA (*)	NO DE RASGOS
3. DESARROLLO PERSONAL- MOTIVACIÓN	Colviseg desarrolla programas de capacitación, los cuales influyen en el desarrollo personal de los empleados; existen políticas claras de bienestar que generan seguridad y compromiso por parte de los vigilantes, brindando estabilidad y armonía en los subordinados; aun así, debemos denotar que carecen de estímulos económicos para el reconocimiento de sus empleados, lo que nos demuestra que la motivación se genera por el ambiente y el buen trato laboral.	104, 106, 108, 109, 207, 301, 303, 304, 306, 417	10
4.PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	La productividad y eficiencia en la empresa se debe a la óptima utilización de los recursos, el suministro y la adecuada capacitación sobre la utilización de los equipos y la retroalimentación oportuna a los vigilantes por parte de los coordinadores.	102, 107, 206, 229, 234, 235	6
5. SERVICIO AL CLIENTE	De acuerdo con la filosofía de la empresa, los empleados conocen, comparten y se comportan bajo el principio "el cliente siempre tiene la razón" Además los jefes promueven la idea de que la satisfacción total del cliente significará el regreso, la fidelización y las recomendaciones futuras para atraer nuevos prospectos.	302, 308	2
6. PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO	El estilo de liderazgo que se evidencia en la organización es percibido como participativo, puesto que los jefes delegan el trabajo y así mismo los vigilantes asumen su rol de líder cuando es necesario por lo cual comparte la responsabilidad. Sin embargo algunos vigilantes prefieren no tomar el mando por miedo a la crítica de sus compañeros.	103, 224, 225, 226, 227	5
7. CALIDAD EN LA RELACION JEFE SUBORDINADO	Las relaciones entre vigilante y coordinador son excelentes, puesto que promueven la confianza y se fundamentan en el respeto y la formalidad. Siendo un factor de éxito la buena comunicación y el entendimiento de las tareas asignadas por parte de los vigilantes.	204, 211, 407, 408, 410, 412, 414, 415	8

CATEGORIAS IDENTIFICADAS	DESCRIPCIÓN	COD RAA (*)	NO DE RASGOS
8.RELACION ENTRE COLABORADORES	Los vigilantes consideran importante la calidad y la existencia de las relaciones entre ellos, puesto que estas ayudan a un mejor funcionamiento de la labor diaria y contribuyen a colaboración entre los grupos de trabajo.	403, 404, 405	3
9. TRABAJO EN EQUIPO	La dinámica generada por los directivos que se muestra entre los colaboradores para trabajar en equipo es buena, puesto que propicia la participación y cooperación entre cada uno de los miembros, dando como resultado soluciones eficientes a los casos especiales que se presentan.	105, 220, 228, 406, 413	5
10. ESTRUCTURA AUTORIDAD	En la empresa se denota un estilo de autoridad basado en la jerarquización, donde la posición de mando se refleja por el cargo más no necesariamente por el rol del empleado. Los empleados son autónomos y asumen la responsabilidad asignada, así mismo los coordinadores generan control y seguimiento sobre las funciones del vigilante y en el caso de delegar, se realiza siempre y cuando el personal sea de confianza	208, 209, 215, 216, 218, 219, 223	7
11.PARTICIPACION TOMA DE DECISIONES	La toma de decisiones estratégicas y de alto impacto se genera en el nivel directivo de la empresa; cuando estas afectan de manera transversal a la organización, los jefes se toman tiempos largos para dar una solución. Sin embargo, cada jefe es autónomo en sus decisiones fundamentales de su equipo de trabajo.	212, 213, 214, 221	4
12. PERMANENTE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	La evaluación de los empleados por medio del jefe inmediato es de forma integral y adecuada; se realiza frecuentemente, enfocándose en la retroalimentación para incentivar el mejoramiento.	210, 409, 418, 419	4
TOTAL			72

(\*) Código de los Rasgos altamente arraigados

**Fuente: De los autores**

La empresa se preocupa por el desarrollo personal y la motivación los que genera estabilidad y buen ambiente laboral, es así como Colviseg Ltda. ejerce permanentemente evaluación del desempeño mediante la retroalimentación para incentivar el mejoramiento continuo y poder cumplir con su filosofía del generar un buen servicio al cliente.

En la organización la formalización de la estructura se evidencia en la calidad de la comunicación de los lineamientos estratégicos a los vigilantes, lo que permite la coordinación y eficiencia en la ejecución del trabajo, la productividad y la optimización de los recursos. Sin embargo, la autoridad que se presenta es de carácter formal y se establece según el cargo, aun así la empresa se interesa por brindar el espacio adecuado para que cada empleado sea autónomo y gestor responsable de sus funciones lo que lleva a la participación activa de éste mismo.

## 6. TENDECIAS CULTURALES

Se identificaron tres tendencias a partir de la agrupación de las categorías de análisis, las cuales son: La gestión orientada a las personas, la dinámica de la estructura y gestión y acción de liderazgo participativo.

### 6.1 AREA ADMINISTRATIVA

**Tabla 9: Matriz de tendencias culturales área administrativa**

TENDENCIA	CATEGORIA	DESCRIPCION	NO DE RASGOS	%
I. GESTION ORIENTADA A LAS PERSONAS	1. PERMANENTE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	La gestión orientada a las personas se observa en la permanente evaluación del desempeño de los empleados, donde se exige calidad en el trabajo, teniendo en cuenta que les proporcionan a los colaboradores las herramientas adecuadas; así mismo el sistema de incentivos es bueno, promueve el reconocimiento en público y además se preocupan por otorgar la apropiada remuneración. Las anteriores políticas de bienestar contribuyen a la satisfacción integral de los empleados.	8	13%
	8. DESARROLLO PERSONAL-MOTIVACIÓN			
II. LA DINAMICA DE LA ESTRUCTURA	2. PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	La dinámica de la estructura se evidencia por la formalización de los objetivos estratégicos de la empresa, los cuales son comunicados de manera abierta a los colaboradores, puesto que estos se responsabilizan y ejecutan sus tareas en pro de alcanzar las metas	27	45%

TENDENCIA	CATEGORIA	DESCRIPCION	NO DE RASGOS	%
	3. FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA	propuestas; es así como los empleados son productivos y eficientes por medio del autocontrol en el seguimiento de sus labores, el liderazgo en el ejercicio de su cargo y la creatividad para desarrollar sus funciones. La autoridad en la organización se acepta de manera irrestricta y formal; los directivos tienen un alto grado de influencia en las decisiones de selección y contratación: sin embargo todos los empleados son tratados con respeto sin importar el nivel jerárquico en el que se encuentren.		
	4. ESTRUCTURA AUTORIDAD			
III. GESTIÓN Y ACCIÓN DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO	6. PARTICIPACIÓN EN TOMA DE DECISIONES	La gestión y la acción de liderazgo se presentan en todos los cargos de la organización, siendo así de carácter participativo. Es así como en la toma de decisiones participan todos los colaboradores, puesto que se da bajo la premisa de delegar, asumir y compartir la responsabilidad de acuerdo al cargo, El trabajo en equipo es bueno, hay excelente comunicación, entendimiento e integración de los empleados por lo cual cada trabajador en su cargo desempeña su rol de liderazgo. Lo anterior genera la calidad en la relación jefe subordinado, la cual esta representada por la comunicación constante, el control y seguimiento del las tareas, la confianza y la frecuente ayuda.	25	42%
	7. TRABAJO EN EQUIPO			
	5. CALIDAD EN LA RELACIÓN JEFE SUBORDINADO			
<b>TOTAL</b>			<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: De los autores

## 6.2 AREA OPERATIVA

**Tabla 10: Matriz de tendencias culturales área operativa**

TENDENCIA	CATEGORIA	DESCRIPCION	NO DE RASGOS	%
I. GESTION ORIENTADA A LAS PERSONAS	1. CAPACITACIÓN-CONOCIMIENTO OPERACIONAL	La gestión orientada a las personas se observa en la organización por su preocupación por el desarrollo personal y la motivación, lo que genera estabilidad y un buen ambiente laboral. Lo anterior se logra a través de capacitaciones periódicas, planes de desarrollo, inducción y manuales de funciones. La empresa ejerce una permanente evaluación del desempeño enfocado en la retroalimentación para incentivar el mejoramiento, lo que se refleja en la filosofía se generar un excelente servicio al cliente.	18	25%
	3. DESARROLLO PERSONAL-MOTIVACIÓN			
	5. SERVICIO AL CLIENTE			
	12. PERMANENTE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
II. LA DINAMICA DE LA ESTRUCTURA	2. FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA	La dinámica de la estructura se evidencia por la formalización de la información por medio de la calidad en la divulgación de los lineamientos estratégicos a los vigilantes, por lo cual la comunicación es permanente permitiendo así la coordinación y la eficiencia en la ejecución de las actividades, la productividad a través de la capacitación formal sobre el uso de los equipos y las funciones a realizar según cargo y la optimización de los recursos. Existe un estilo de autoridad basado en la jerarquización,	29	40%
	4. PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA			

TENDENCIA	CATEGORIA	DESCRIPCION	NO DE RASGOS	%
	10. ESTRUCTURA AUTORIDAD	donde la posición de mando se refleja por el cargo mas no necesariamente por el rol del empleado, en caso de delegar solo ocurre con personal de confianza.		
III. GESTION Y ACCION DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO	6. PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO	La participación y el liderazgo si evidencian en la organización en la forma como cada empleado asume y ejecuta su trabajo, puesto que son autónomos y gestores responsables de sus funciones; sin embargo hay algunos vigilantes que prefieren no mostrarse como lideres puesto que temen a las criticas de sus compañeros. No obstante en la empresa la relación entre colaboradores y entre jefe subordinado es muy buena, la cual se caracteriza por la calidad en la comunicación, por el alto grado de confianza y por fundamentarse en el respeto. Es así como el trabajo en equipo es excelente y se promueve desde los cargos directivos dando como resultado soluciones eficientes a los problemas cotidianos que se presentan. Aun así en Colviseg las decisiones estratégicas se producen en el nivel directivo y cuando son de alto impacto los jefes toman tiempos largos para ejecutarlas.	25	35%
	8.RELACION ENTRE COLABORADORES			
	9. TRABAJO EN EQUIPO			
	11. PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES			
	7. CALIDAD EN LA RELACION JEFE SUBORDINADO			
TOTAL			72	100%

Fuente: De los autores

## 7. CARACTERIZACION DE LAS SUBCULTURAS Y CULTURA TOTAL DE COLVISEG LTDA.

Colombiana de Vigilancia y Seguridad, Colvisseg Ltda., se constituyó el 6 de Septiembre de 1982 en la ciudad de Bogotá D.C., distribuyéndose a nivel nacional con la colocación de agencias y sucursales.

Actualmente se considera una de las empresas más fuerte en el sector de seguridad, por lo cual es líder y es reconocida en el país.

Su objeto social se define como compañía comercial de responsabilidad limitada que opera en Colombia y su sede principal se ubica en Bogotá D.C.

Cuenta con más de 2.000 vigilantes, los cuales prestan sus servicios en las siguientes regiones: caribe, norte y oriente; en empresas petroleras, entidades financieras, almacenes por departamento, empresas de servicios públicos, hospitales, oficinas, fabricas, universidades y conjuntos residenciales, entre otros.

En 1999 se obtuvo la certificación de calidad en la norma ISO-NTC9002, con el fin de optimizar la prestación de sus servicios y buscando siempre el mejoramiento continuo en su operatividad.

El estudio de cultura organizacional se realizó en el área administrativa de la empresa y en el área operativa de la ciudad de Bogotá, abarcando de ésta forma el 60% de la empresa.

### 7.1 CARACTERIZACION SUBCULTURA AREA ADMINISTRATIVA

El área administrativa de Colvisseg Ltda. Se conforma por 57 empleados, los cuales trabajan en las siguientes direcciones; dirección administrativa dividida

en servicios generales, almacén de intendencia, sistemas, jefatura de contabilidad y tesorería. Dirección de recursos humanos compuesta por la sección de salud ocupacional HSE (Health Safety Environment) contratación, nomina, documentación y gestión de calidad. Dirección comercial la cual no tiene más dependencias y la dirección operativa la cual se describirá en el análisis del área operativa.

Después de la obtención de las tendencias, descritas anteriormente, se realizó la agrupación de éstas para obtener las macro tendencias con el fin de caracterizar la cultura según la Metodología del Docente Carlos Eduardo Méndez.

Se identificaron dos macro tendencias, la formalización en la cual sólo se acogió la tendencia de la dinámica de la estructura y la calidad de la interacción social donde se referenciaron las tendencias gestión orientada a las personas y gestión y acción de liderazgo participativo.

Es así como se concluye la siguiente matriz de macro tendencias culturales y se observa la caracterización de la cultura según la ubicación del cuadrante, en éste caso, arrojo la alternativa de cultura humanitaria conformada por el 45% en formalización y el 55% en la calidad de la interacción social. Es así como se puede evidenciar que el trabajo administrativo de ésta empresa se representa a través la formalización de las normas, donde es importante el orden y los procedimientos pero teniendo de manera significativa la interacción y la gestión de los empleados.

**Grafica 1: Matriz de macrotendencias culturales del área administrativa**



**Fuente: De los autores**

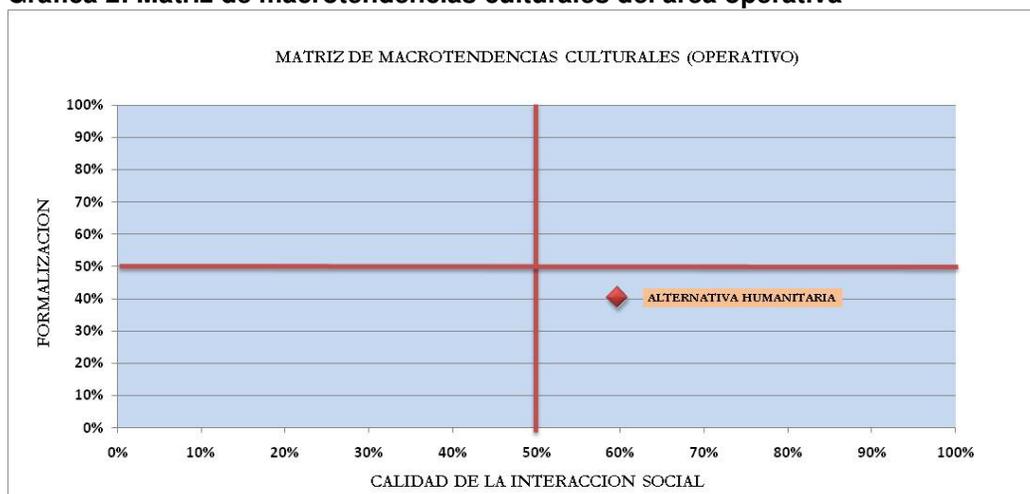
## 7.2 CARACTERIZACION DE LA SUBCULTURA AREA OPERATIVA

Como se explico anteriormente, Colviseg Ltda. posee una dirección operativa que trabaja de forma centralizada en su administración, la cual se conforma por el director operativo y los analistas operativos, según la funcionalidad del negocio, ésta conformada por supervisores, coordinadores y vigilantes. Los primeros se encargan de verificar el servicio por zonas de trabajo, los segundos tienen a cargo los grupos de trabajo de un cliente grande dentro de un mismo establecimiento, y los vigilantes quienes brindan el servicio directo.

A continuación se presenta la matriz de macro tendencias culturales del área operativa, la cual se clasifico con la misma metodología descrita anteriormente.

Se evidencio la misma agrupación de tendencias en las macro tendencias formalización y calidad de la interacción social, teniendo en cuenta la diferenciación y el peso de los rasgos altamente arraigados y de la misma manera la definición de las categorías de análisis obtenidas.

**Grafica 2: Matriz de macrotendencias culturales del área operativa**



**Fuente: De los autores**

Se obtuvo como resultado una cultura humanitaria definida por el 60% de rasgos altamente arraigados relacionados con la calidad de la interacción social y 40% afines a la formalización de la organización.

### 7.3. CONCLUSIONES. CARACTERIZACION DE LA CULTURA TOTAL DE COLVISEG LTDA.

El estudio se realizó teniendo en cuenta la diferenciación entre áreas: administrativa y operativa; sin embargo el propósito principal es definir la cultura organizacional de la empresa Colviseg Ltda. de forma integral, por lo cual se unificó y se relacionaron los resultados descritos anteriormente, obteniendo como conclusión lo siguiente:

**Tabla 11: Matriz de tendencias totales según la participación de las categorías**

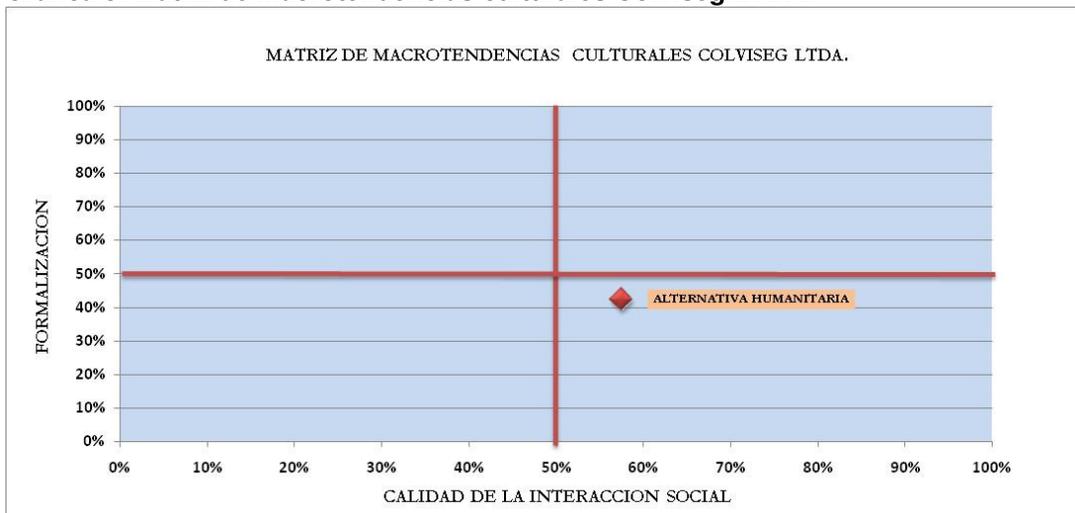
Tendencias	Categorías	No De Rasgos Admon	%	No De Rasgos Operativo	%	No De Rasgos Total	%
i. Gestión orientada a las personas	Capacitación y conocimiento operacional	0	0%	2	3%	2	2%
	Desarrollo personal y motivación	4	7%	10	14%	14	11%

Tendencias	Categorías	No De Rasgos Admon	%	No De Rasgos Operativo	%	No De Rasgos Total	%
	Servicio al cliente	0	0%	2	3%	2	2%
	Permanente evaluación de desempeño	4	7%	4	6%	8	6%
Subtotal		8	13%	18	25%	26	20%
ii. La dinámica de la estructura	Formalización de la estructura	10	17%	16	22%	26	20%
	Productividad y eficiencia	11	18%	6	8%	17	13%
	Estructura autoridad	6	10%	7	10%	13	10%
Subtotal		27	45%	29	40%	56	42%
iii. Gestión y acción de liderazgo participativo	Participación y liderazgo	0	0%	5	7%	5	4%
	Relación entre colaboradores	0	0%	3	4%	3	2%
	Trabajo en equipo	9	15%	5	7%	14	11%
	Participación en la toma de decisiones	10	17%	4	6%	14	11%
	Calidad en la relación jefe subordinado	6	10%	8	11%	14	11%
Subtotal		25	42%	25	35%	50	38%
Total		60	100%	72	100%	132	100%

Fuente: De los autores

De lo anterior, podemos definir la matriz de macro tendencias total, la cual se conformo así: 58% de los rasgos altamente arraigados relacionados con la calidad de la interacción social y 42% referentes a la formalización en la organización, reflejando así la cultura humanitaria evidente definida en cada una de las áreas previamente.

**Grafica 3: Matriz de macro tendencias culturales Colviseg LTDA.**



**Fuente: De los autores**

La formalización está determinada por “el ordenamiento de la organización de la estructura, procesos administrativos, de relación social y comportamiento de las personas mediante normas, procedimientos y otros, con el propósito de predecir y controlar la acción individual y colectiva”<sup>9</sup>

En Colviseg Ltda. se presenta la formalización en la organización por la constancia en la divulgación de los lineamientos estratégicos con el fin de hacerlos propios de cada uno de sus empleados en pro del cumplimiento de las metas propuestas, es así como estos se responsabilizan y ejecutan sus

<sup>9</sup> MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Método para describir la cultura de las organizaciones : fascículo interacción 01 Tomo IV. Bogotá : Universidad del Rosario, 2009. 4 p.

tareas con el fin de propagar el mejoramiento continuo en la empresa. Por medio del seguimiento y el control por parte de los jefes se establece la productividad y eficiencia de los colaboradores, además la empresa se preocupa por otorgar capacitación permanente a sus colaboradores en los temas afines a las funciones de cada trabajador. Para propiciar la optimización de los recursos. La autoridad en la empresa es aceptada de manera formal e irrestricta y se basa en la jerarquización donde la posición de mando se refleja por el cargo del empleado más no necesariamente por el rol que desempeña. La delegación se presenta sólo en caso de que exista confianza en el empleado que va a asumir la tarea.

La calidad de la interacción social “resulta de la percepción que tienen las personas sobre la frecuencia con la que participan en procesos sociales de carácter asociativo (aquellos que propician la unión y cohesión social de las personas, como la cooperación, acomodación y asimilación), y que se reflejan en su desarrollo individual, participación, identidad y satisfacción”<sup>10</sup>

En la empresa, la calidad de la interacción social se asocia a las tendencias gestión orientada a las personas y gestión y acción de liderazgo participativo, puesto que Colviseg Ltda. es una compañía interesada en el desarrollo personal y profesional de cada uno de los colaboradores, esto se evidencia por la forma como evalúan, capacitan y ejercen el buen reconociendo laboral. Así mismo la empresa tiene un buen sistema de incentivos y una apropiada remuneración, reflejado en las políticas de bienestar. La participación se muestra a partir de la forma como cada empleado es autónomo y gestor responsable de sus funciones, dando como resultado un liderazgo participativo el cual está fundamentado en la calidad en la relación jefe subordinado, la buena comunicación entre colaboradores, un alto grado de confianza y el respeto para todos los empleados. La empresa incentiva el

---

<sup>10</sup> Ibid., p. 5.

trabajo en equipo, el cual es excelente y se promueve desde los cargos directivos por la integración de los subordinados. En la toma de decisiones intervienen todos los colaboradores puesto que se generan bajo la premisa de delegar, asumir y compartir la responsabilidad de acuerdo al cargo, desplazándose las decisiones de tipo estratégico a los dos socios que conforman la junta directiva de la organización, por lo cual estas determinaciones toman periodos largos para ejecutarse.

Con base en lo anterior se define la cultura organizacional de Colviseg Ltda. como una alternativa humanitaria, en la cual se observa que “en los empleados prevalecen construcciones colectivas en las que perciben situaciones y comparten comportamientos amistosos, de participación, con líderes centrados en la personas, clima organizacional propicio y existen, con menos intensidad, situaciones que los conducen a comportamientos mecánicos”<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Ibid., p. 5.

## BIBLIOGRAFIA

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones : Un modelo para la gestión del cambio. Bogotá : Universidad del Rosario : Limusa Noriega. 2006.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá : Mc Graw Hill. 2003.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Método para descubrir la cultura de las organizaciones en Colombia. Bogotá : Universidad del Rosario. Programa de divulgación científica, Tomo IV (Abril 21 de 2009); 7 Páginas.