

**COMPARACIÓN DE MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS  
EMPRESAS ROCA COLOMBIA DEL SECTOR PRIVADO Y LA AGENCIA  
NACIONAL DE MINERÍA DEL SECTOR PÚBLICO**

**DANIEL FERNANDO TINJACA LÓPEZ**

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA  
FACULTAD DE EDUCACION PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ D.C  
2019**

**COMPARACION DE MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS  
EMPRESAS ROCA COLOMBIA DEL SECTOR PRIVADO Y LA AGENCIA  
NACIONAL DE MINERÍA DEL SECTOR PÚBLICO**

**DANIEL FERNANDO TINJACÁ LÓPEZ**

**Monografía para optar por el título de Especialista en  
Gerencia del Talento Humano**

**Orientadora  
MARIA EUGENIA VILLA CAMACHO  
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA  
FACULTAD DE EDUCACION PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ D.C.  
2019**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

Firma Director Especialización

---

Firma Calificador

Bogotá D.C, Abril de 2019.

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director de la Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dra. María Margarita Romero Archbold

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.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, que en tiempos difíciles y de desespero me ha dado la iluminación necesaria para seguir adelante, la iluminación mental y la fuerza para lograr todos los propósitos que me he planteado.

Este trabajo está dedicado a mi familia, que me ha apoyado en situaciones difíciles y me han brindado su consejo, a mi querida mamá, Ilse que a pesar de nuestras diferencias, somos un equipo y siempre salimos adelante.

También dedico este trabajo a mi tía María Isabel y mi prima Tatiana, quienes son los pilares importantes en mi vida, gracias a su guía y enseñanza hicieron todo esto posible.

Finalmente a todos mis compañeros y amigos, especialmente a mi gran amiga Laura quien me ha demostrado que la vida es una aventura, donde conoces a grandes personas que te apoyan y te regalan momentos únicos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a la Agencia Nacional de Minería, a la Vicepresidencia Administrativa y Financiera, a todos sus colaboradores y a la Doctora Aura Isabel González Tiga el permitirme desarrollar este trabajo y brindarme su ayuda durante el desarrollo del mismo.

Agradezco a Roca Colombia por toda su colaboración y empatía, para el desarrollo de este documento, A Sandra Silva y a todo su equipo por toda su total disposición, apoyo, acceso a instalaciones y confianza hicieron todo esto posible.

A la Fundación Universidad de América y a su cuerpo docente quienes me enseñaron a ver y pensar de manera distintas, los conocimientos que me han aportado son muy valiosos.

Finalmente a la Doctora María Eugenia Villa y a la Doctora Luz Janeth Lozano Correa, quienes con su guía, me ayudaron al desarrollo de esta investigación.

## CONTENIDO

|   | pág. |
|---|------|
| INTRODUCCIÓN  | 18   |
| OBJETIVOS   | 19   |
| 1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA  | 20   |
| 2.ANTECEDENTES  | 21   |
| 3.JUSTIFICACIÓN   | 23   |
| 4.DELIMITACIÓN  | 24   |
| 5.MARCO TEORICO   | 25   |
| 5.1 TIPO DE ORGANIZACIÓN  | 25   |
| 5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.   | 26   |
| 5.3 SECTOR MINERO EN COLOMBIA.  | 27   |
| 5.4 PLATAFORMA ESTRATÉGICA  | 28   |
| 5.5 FACTORES CLAVE DE CULTURA ORGANIZACIONAL.   | 29   |
| 5.5.1 Liderazgo.  | 30   |
| 5.5.2 Participación y compromiso.   | 30   |
| 5.5.3 Desarrollo y reconocimiento.  | 30   |
| 5.5.4 Creación de un entorno vital para todos los trabajadores.   | 31   |
| 5.6 PLANES DE ACCIÓN Y DE MEJORA.   | 31   |
| 6.DISEÑO METODOLÓGICO.  | 32   |
| 6.1CULTURA ORGANIZACIONAL.  | 32   |
| 6.2 ANÁLISIS DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA.  | 32   |
| 6.3 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.   | 32   |
| 6.4 COMPARACIÓN DE FACTORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL.  | 32   |
| 6.5 ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA PARA LA COMPARACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS ROCA COLOMBIA Y AGENCIA NACIONAL DE MINERIA. | 33   |
| 7.DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS AGENCIA NACIONAL DEMINERIA Y ROCA COLOMBIA  | 41   |
| 7.1 HISTORIA Y CONTEXTO DE LA AGENCIA NACIONAL DE MINERÍA.  | 41   |
| 7.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE LA AGENCIA NACIONAL DE MINERÍA  | 42   |
| 7.2.1 Misión de la ANM.   | 42   |
| 7.2.2. Visión de la ANM.  | 43   |
| 7.2.3 Ejes y valores de la ANM.   | 43   |
| 7.2.4 Organigrama de la Agencia Nacional de Minería.  | 44   |



|  |    |
|--|----|
| 7.2.4.1 Consejo Directivo.   | 46 |
| 7.2.4.2 Presidente.  | 46 |
| 7.2.4.3 Oficina Asesora Jurídica.  | 46 |
| 7.2.4.4 Oficina de Control Interno.  | 46 |
| 7.2.4.5 Oficina de tecnología e información.   | 47 |
| 7.2.4.6 Vicepresidencia de Contratación y Titulación.  | 47 |
| 7.2.4.7 Vicepresidencia de seguimiento, control y seguridad minera.                            | 47 |
| 7.2.4.8 Vicepresidencia de promoción y fomento.  | 47 |
| 7.2.4.9 Vicepresidencia Administrativa y Financiera.   | 47 |
| 7.2.4.10 Grupo de Participación Ciudadana y Comunicaciones.                                    | 47 |
| 7.2.5 Mapa de procesos de la ANM   | 47 |
| 7.3 HISTORIA Y CONTEXTO DE ROCA COLOMBIA.  | 49 |
| 7.4 PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE ROCA COLOMBIA.   | 50 |
| 7.4.1 Misión de Roca Colombia.   | 50 |
| 7.4.2 Visión de Roca Colombia.   | 51 |
| 7.4.3 Valores Corporativos de Roca Colombia.   | 51 |
| 7.4.4 Organigrama de Roca Colombia   | 52 |
| 7.4.4.1 Gerente General MR-CVCA.   | 54 |
| 7.4.4.2 Gerente Línea de Negocios MR-CVCA.   | 54 |
| 7.4.4.3 Gerente Regional Línea de negocios MRS-CVCA.   | 55 |
| 7.4.4.4 Gerente Regional Línea de Negocios RDT-CVCA.   | 55 |
| 7.4.4.5 Gerente de ventas MR-CVCA.   | 55 |
| 7.4.4.6 Gerente de Desarrollo de Negocios- Clientes Clave MR.                                  | 55 |
| 7.4.4.7 Controlador de negocios y encargado de Colombia & Panamá CVCA.                         | 56 |
| 7.4.4.8 Gerente Regional de Recursos Humanos CVCA.   | 56 |
| 7.4.4.9 Gerente Regional de Logística CVCA.  | 56 |
| 7.4.4.10 Gerente Regional SHEQ CVCA.   | 56 |
| 7.4.4.11 Gerente Regional de Comunicaciones.   | 57 |
| 7.4.4.12 Ingeniero de soporte IT.  | 57 |
| 7.4.5 Mapa de procesos de Roca Colombia.   | 57 |
| 7.4.5.1 Proceso Gerencial.   | 58 |
| 7.5.5.2 Proceso de Marketing.  | 58 |
| 7.5.5.3 Proceso Comercial.   | 59 |
| 7.5.5.4 Proceso de Operaciones.  | 59 |
| 7.5.5.5 Proceso de Sistema de Gestión Integral (SHEQ).   | 59 |
| 7.5.5.6 Proceso de Recursos Humanos.   | 59 |
| 7.5.5.7 Proceso de Compras Nacionales.   | 59 |
| 7.5.5.8 Proceso de Finanzas y Administración.  | 59 |
| 7.5.5.9 Proceso de Comunicaciones.   | 59 |
| 7.5.5.10 Proceso IT Service.   | 59 |
| 7.5.5.11 Proceso de Logística.   | 59 |
| 8.PROPUESTA DE SOLUCION  | 60 |
| 8.1 COMPARACIÓN DE PLATAFORMAS ESTRATÉGICAS DE ROCA COLOMBIA Y LA AGENCIA NACIONAL DE MINERÍA. | 60 |

|   |    |
|---|----|
| 8.2 DIAGNÓSTICO DE CULTURAS ORGANIZACIONALES DE LA AGENCIA NACIONAL DE MINERÍA Y ROCA COLOMBIA. | 61 |
| 8.3.1 Cultura Organizacional Agencia Nacional de Minería.                                       | 62 |
| 8.3.1.1 Liderazgo en la ANM.  | 63 |
| 8.3.1.2 Participación y Compromiso en la ANM.   | 64 |
| 8.3.1.3 Desarrollo y Reconocimiento en la ANM.  | 65 |
| 8.3.1.4 Creación de un entorno vital para todos los trabajadores en la ANM.                     | 66 |
| 8.3.2 Cultura Organizacional Roca Colombia.   | 67 |
| 8.3.2.1 Liderazgo en Roca Colombia  | 68 |
| 8.3.2.2 Participación y Compromiso en Roca Colombia.  | 69 |
| 8.3.2.3 Desarrollo y Reconocimiento en Roca Colombia.   | 71 |
| 8.3.2.4 Creación de un entorno Vital para los trabajadores en Roca Colombia.                    | 73 |
| 9.COMPARACIÓN DE MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL  | 75 |
| 10.OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LAS EMPRESAS ROCACOLOMBIA Y LA AGENCIA NACIONAL DE MINERÍA      | 79 |
| 10.1 OPORTUNIDADES DE MEJORA EN PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO PARA LA AGENCIA NACIONAL DE MINERIA. | 79 |
| 10.2 OPORTUNIDADES DE MEJORA EN ES EL DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO PARA ROCA COLOMBIA            | 80 |
| 11.CONCLUSIONES   | 82 |
| 12.RECOMENDACIONES  | 83 |
| BIBLIOGRAFIA  | 84 |
| ANEXOS  | 89 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   | Pág. |
|---|------|
| Gráfico 1. Ejes y valores de trabajo de la ANM.                             | 43   |
| Gráfico 2. Organigrama ANM.   | 45   |
| Gráfico 3. Mapa de procesos de la ANM.                                      | 48   |
| Gráfico 4. Valores Corporativos de roca Colombia.                           | 51   |
| Gráfico 5. Organigrama de Roca Colombia                                     | 53   |
| Gráfico 6. Mapa de procesos de Roca Colombia.                               | 58   |
| Gráfico 7. Resultados de Cultura Organizacional de la ANM.                  | 63   |
| Gráfico 8. Resultados Generales Cultura Organizacional Roca Colombia.       | 68   |
| Gráfico 9. Comparativo de resultados de factores de Cultura Organizacional. | 76   |

## LISTA DE TABLAS

|   | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Cultura Organizacional ANM.                                      | 62   |
| Tabla 2. Cultura Organizacional Roca Colombia.                            | 67   |
| Tabla 3. Comparativo de resultados de factores de Cultura Organizacional. | 75   |

## LISTA DE CUADROS

|  | Pág. |
|--|------|
| Cuadro 1. Esquema de matriz diagnostica.                           | 34   |
| Cuadro 2. Niveles de Estadio.                                      | 35   |
| Cuadro 3. Niveles de desarrollo.                                   | 36   |
| Cuadro 4. Ítems a evaluar factor Liderazgo.                        | 37   |
| Cuadro 5. Ítems a evaluar factor Participación y Compromiso.       | 38   |
| Cuadro 6. Ítems a evaluar factor desarrollo y reconocimiento.      | 39   |
| Cuadro 7. Ítems a evaluar factor creación de entornos vitales.     | 40   |
| Cuadro 8. Comparación de plataformas estratégicas de las empresas. | 61   |

## LISTA DE IMÁGENES

|   | Pág. |
|---|------|
| Imagen 1. Iniciativa de los trabajadores. Campaña Bicicletas Roca Colombia. | 70   |
| Imagen 2. Sistemas de reconocimientos Roca Colombia.                        | 72   |
| Imagen 3. Perfil por personal Roca Colombia.                                | 73   |
| Imagen 4. Perfil del empleado Roca Colombia.                                | 74   |

## LISTA DE ANEXOS

|  | Pág. |
|--|------|
| Anexo A. Diagnóstico Cultura Organizacional Agencia Nacional de Minería. | 90   |
| Anexo B. Diagnóstico Cultura Organizacional Roca Colombia.               | 95   |
| Anexo C. Instalaciones de la Agencia Nacional de Minería.                | 100  |
| Anexo D. Instalaciones de Roca Colombia.                                 | 102  |

## GLOSARIO

**AGENCIA NACIONAL DE MINERÍA:** la Agencia Nacional de Minería es una entidad pública del estado colombiano, también es conocida como ANM, esta entidad se encarga de administrar los recursos mineros de Colombia, las regalías del sector minero y el otorgamiento, control y seguimiento a los títulos mineros del país.

**CREENCIAS:** son procesos, factores y elementos en los cuales existe una confianza total aunque no se encuentren demostradas o comprobadas en toda su totalidad, muestran una visión de cómo funciona el mundo y se muestra a través de los pensamientos organizados de una persona sus convicciones y proposiciones.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** es todo un conjunto de caminos, políticas, normas, ambientes, acciones y estrategias que representan los valores y creencias de las organizaciones, la cual, durante su desarrollo se ve reflejada en las personas y la forma en la que se agregan e identifican con las organizaciones a las que pertenecen y como desarrollan sentido de pertenencia hacia ellas.

La Cultura Organizacional es la cadena y enlace que une, y compacta a la empresa, busca incentivar patrones de creencias y comportamientos en los colaboradores con el fin de crear y cumplir con objetivos y expectativas de los colaboradores.

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL:** muestra las diferentes maneras en que las personas se relacionan entre sí con los diferentes procesos y áreas de las empresas, además que permite recopilar información para adoptar estrategias y acciones en la organización. Busca generar mejores relaciones interpersonales en los trabajadores de la empresa y generar todo un proceso educativo en los mismos, donde se requiere un esfuerzo por parte de la organización para incentivar cambios planificados dentro de ella, que afecten la cultura organizacional y que promuevan en los empleados comportamientos de seguridad y eficiencia, además de incentivar el conocimiento y la investigación.

**ROCA COLOMBIA:** es una empresa nueva en el mercado colombiano, que se dedica a la comercialización de equipos de minería y excavación de rocas, es perteneciente a un grupo de empresas multinacionales de ingeniería civil y técnicas de aire comprimido; su nombre fue cambiado para el desarrollo de este trabajo.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** es una representación de tipo gráfico que muestra las áreas, personas y líneas de autoridad y responsabilidad dentro de una empresa.



**LIDERAZGO:** es la habilidad que se adquiere para influir en las personas y que se desarrolla continuamente en una persona o en un grupo de ellas para facilitar la toma de decisiones y la dirección de cualquier proyecto, empresa o actividad, el desarrollo de esta habilidad genera admiración y respeto.

**ORGANIZACIÓN:** es el Conjunto o unión de personas o empresas que comercializan bienes y servicios con el fin de cumplir con metas y objetivos.

**PRINCIPIO:** son las normas y valores de una persona o empresa que tienen un enfoque ético y son sus pilares y referencias para el desarrollo de actividades.

**SERVIDOR PÚBLICO:** es la persona que presta sus servicios profesionales a empresas y entidades pertenecientes al sector público en Colombia, puede ser considerado trabajador de planta o contratista.

**SECTOR PRIVADO:** es el sector de la economía de un país, que está conformado por organizaciones y personas que cuentan con recursos propios para el cumplimiento de sus objetivos a través del desarrollo de actividades económicas.

**SECTOR PÚBLICO:** en este sector de la economía se encuentran las organizaciones cuyo funcionamiento dependen del presupuesto de una nación y sus políticas de funcionamiento se alinean con las políticas de un gobierno de turno.

**TÍTULOS MINEROS:** son los permisos especiales y títulos de propiedad sobre un área específica para la explotación de minerales y trabajos de exploración minera.

**VALORES ORGANIZACIONALES:** es el conjunto de creencias que se establecen en las empresas y que reflejan la identidad de las mismas a la hora de desarrollar negocios y actividades. Deben demostrar algo que es deseable por la organización o algo bueno.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las organizaciones cada día es más acelerado al igual que el desarrollo del mundo, por lo cual las empresas se deben fortalecer en todos los aspectos posibles para comercializar sus productos y servicios, por ello no se debe pasar por desapercibido el Talento Humano y la identidad de las organizaciones, debido a que estos influyen directamente en el desempeño y crecimiento de la empresa.

El presente trabajo buscó determinar a través de un diagnóstico algunos factores que comparten o se diferencian en el desarrollo de la cultura organizacional en las empresas Agencia Nacional de Minería del sector público y Roca Colombia del sector privado, el nombre de la organización del sector privado es ficticio, y fue cambiado para salvaguardar la integridad de su información para el desarrollo de este proyecto.

A través de la caracterización de las plataformas estratégicas de cada empresa se podrá identificar inicialmente como impactan sus valores a su misión y la forma en que las empresas se desenvuelven en su día a día. Para definir y darle un valor cuantitativo y cualitativo al desarrollo de la cultura organizacional de ambas organizaciones, se hizo uso con fines académicos de una herramienta diagnóstica diseñada por expertos y profesionales de una de las universidades del país.

Esta herramienta diagnóstica usada en esta investigación permitió reunir factores determinantes de la cultura organizacional de cada empresa y así mismo permitió dar un diagnóstico que le permitirá a las empresas usadas en esta investigación mejorar en sus buenas prácticas en lo que se refiere a Cultura Organizacional.

El resultado de este documento plasma diferencias en determinados criterios de los modelos de cultura organizacional entre una empresa del sector privado y una empresa del sector público, que no deben ser tomados como elementos negativos, simplemente es la muestra de que los procesos de ambas organizaciones tienen oportunidades de mejora en el desarrollo de su cultura organizacional.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Identificar y comparar los factores más relevantes para el desarrollo de la cultura organizacional en una empresa del sector privado con respecto a una empresa del sector público, tomando como referencia las empresas Roca Colombia y la Agencia Nacional de Minería.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

Los objetivos específicos a desarrollar en este trabajo son:

- Caracterizar la cultura organizacional de las empresas Roca Colombia y la Agencia Nacional de Minería tomando como referencia la plataforma estratégica de cada organización.
- Realizar un diagnóstico y aplicar la herramienta seleccionada para la comparación de los factores clave de culturas organizacionales en las empresas Roca Colombia y la Agencia Nacional de minería; y ponderar los resultados obtenidos de la aplicación de la misma.
- Comparar factores clave de la cultura organizacional de las empresas Roca Colombia y la Agencia Nacional de Minería.
- Generar recomendaciones y oportunidades de mejora para las empresas Roca Colombia y la Agencia Nacional de Minería a partir de los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta seleccionada, teniendo en cuenta el factor más relevante por mejorar en el desarrollo de la cultura organizacional de cada una de las empresas.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La cultura organizacional es un elemento primordial en las organizaciones, está inmerso en su ADN, su aplicación constante dentro de las empresas fomenta una mejora notable en su productividad y así mismo se genera un ciclo de mejora continua en las distintas actividades que realice las organizaciones.

Los trabajadores de una empresa deben entender y comprender que la cultura organizacional hace parte del alma de la empresa para cumplir con sus metas, así que es importante que ellos se adapten a ella, la identifiquen y la fomenten.

Las organizaciones multinacionales han tenido un claro panorama acerca de la cultura organizacional y cómo impacta en sus operaciones, niveles de venta, seguridad y salud de sus colaboradores e identidad corporativa a nivel mundial. Pero en algunas organizaciones de Colombia, el panorama es distinto, muchas de ellas no toman en consideración la importancia de fomentar la cultura organizacional.

En Colombia, en el sector privado muchas organizaciones locales no le dan la importancia a la implementación de la cultura organizacional, en contraste otras organizaciones filiales de multinacionales se esfuerzan día a día por fomentar su cultura organizacional en sus sedes a nivel global. En el sector público de Colombia, la cultura organizacional es difícil de transmitir dentro de las entidades públicas, debido a muchos de los factores que inciden en ella, dependen de decretos y normas gubernamentales. Estas organizaciones se esfuerzan al máximo por fomentar una cultura organizacional que represente el gobierno de turno, haciendo que esta cambie y varíe de 4 a 8 años durante uno o dos periodos presidenciales.

Por esta razón es importante determinar qué factores de cultura organizacional tienen en común y en cuales se diferencian las organizaciones de tipo privado y público a la hora de implementar o fomentar la cultura organizacional para generar nuevas ideas para los directores de talento humano en su implementación. Por ello es importante tomar el ejemplo de dos empresas distintas en su ámbito y sector en Colombia, tomando como referencia las empresas Roca Colombia perteneciente al sector privado y la Agencia Nacional de Minería perteneciente al sector público. **¿Cuáles son las principales diferencias y similitudes en los modelos de cultura organizacional entre empresas del sector privado y el sector público?**

## 2. ANTECEDENTES

El contexto y concepto de la cultura organizacional evoluciona constantemente, pero no se altera en el sentido de que la Cultura Organizacional es el consolidado de creencias y visiones que se comparten y fomentan en la conducta de los trabajadores en una organización dentro y fuera de ella.

La cultura organizacional al ser descrita de esta forma, da a entender que se deben considerar que las creencias y expectativas que generan las organizaciones tienen varios factores con un precedente y que se adaptan constantemente en las organizaciones de acuerdo a su visión y objetivos, es decir, a su plataforma estratégica. Estos factores como la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones y otros aspectos estratégicos de un negocio tienen un amplio campo de estudio y evolucionan de acuerdo a las tendencias de los mercados y ambientes donde se desarrollan las empresas.

Para entender cómo evoluciona la cultura organizacional en las empresas colombianas, es necesario comparar las características de estas organizaciones de sectores económicos distintos desde su plataforma estratégica, a pesar de que existe un antecedente de estudios de comparación de cultura organizacional, este campo en empresas colombianas ha sido poco explorado.

La Agencia Nacional de Minería fue creada en el año 2012, es resultado de la antigua entidad Ingeominas. Su historia como entidad pública es corta, por ello busca de manera apresurada fortalecer e implementar día a día su cultura organizacional como elemento fundamental para cumplir con su misión, y además tiene la gran responsabilidad en el sector minero energético de administrar los recursos y regalías que son producto de la actividad minera en Colombia, a través de proyectos de inversión la ANM busca fortalecer su cultura organizacional actualmente.

La ANM está sujeta a acoplarse al plan de gobierno de turno en Colombia, por esta razón, en ocasiones suele retrasar el desarrollo de su Cultura Organizacional con el fin de seguir adecuadamente las directrices del gobierno; aun así la identidad organizacional de la Agencia Nacional de Minería está fuertemente soportada por su gestión en los procesos de Talento Humano que suelen ser estándar para las organizaciones públicas, su sistema integrado de Gestión y su misión como entidad pública.

Por otro lado, Roca Colombia es una empresa nueva en Colombia y en el mundo, y es perteneciente al sector privado, y se dedica a la comercialización de equipos para minería y excavación de rocas, su lanzamiento en Colombia fue en el año 2017, fue creada por el grupo AtlasC (Nombre ficticio para salvaguardar la información y la marca), este grupo en Colombia se dedica principalmente a proveer soluciones industriales a las empresas en técnicas de aire comprimido y

herramientas industriales; AtlasC en el año 2016, anunció a nivel mundial que el grupo sería separado en dos compañías con el fin de tener mayor participación en los mercados. Como resultado de la división del grupo, se creó Roca Colombia; cuyo propósito es enfocarse en clientes de minería y proveer soluciones novedosas de ingeniería civil.

Roca Colombia al ser una compañía nueva en el mercado, se encuentra trabajando en su nueva estructura de cultura organizacional tomando como referencia el modelo implementado por AtlasC y el grupo Roca a nivel mundial.

En virtud de lo señalado anteriormente y la evolución de cultura organizacional tiene a lo largo del tiempo, es importante conocer cómo se implementa actualmente en estas dos organizaciones pertenecientes a distinto sector.

### 3. JUSTIFICACIÓN

El crecimiento constante de la economía en el mundo ha obligado a las organizaciones a reinventarse y cambiar constantemente sus estrategias y modelos de negocio. Muchas organizaciones buscan renovarse constantemente para adaptarse a estos cambios producidos por el crecimiento de las economías por ello las organizaciones toman la bandera del impacto organizacional como método que atraiga a sus empleados colaboradores y socios.

La cultura organizacional en Colombia ha tenido su auge en los últimos años como mecanismo para generar diferenciación en las empresas en su forma de actuar y para generar ganancias, confianza y reputación entre sus clientes y colaboradores.

Actualmente las empresas del sector público al tener grandes responsabilidades en gestionar los recursos del país se han preocupado cada vez más por mejorar sus procesos internos a través del desarrollo de su cultura organizacional; La Agencia Nacional de Minería busca fomentar mejores prácticas en la otorgación de títulos, el salvamento minero y sus funciones administrativas internas a través del desarrollo de su cultura organizacional.

Lo particular de la cultura organizacional en Colombia, es que las organizaciones del sector privado y público tienen una forma diferente de aplicarla y fomentarla pero buscan cumplir con el mismo objetivo: fortalecer las creencias y principios de su cultura organizacional para que sus empleados y colaboradores se identifiquen con ella para ser más productivos y felices.

En caminos distintos, pero siempre buscando el mismo fin, es importante determinar qué factores de cultura organizacional tienen en común y pueden mejorar la Agencia Nacional de Minería y Roca Colombia al pertenecer a sectores distintos de la economía a la hora de aplicar e implementar su cultura organizacional.

#### **4. DELIMITACIÓN**

Este proyecto consiste en identificar y comparar algunos factores clave que influyen en el desarrollo de la cultura organizacional de dos empresas, una perteneciente al sector privado y otra perteneciente al sector público.

Para desarrollar este proyecto se contará con el apoyo de dos empresas, una por cada sector (privado y público), el nombre de la empresa perteneciente al sector privado fue cambiado para el desarrollo de este proyecto, con el fin de salvaguardar su información, por esta razón, el nombre de esta empresa para esta investigación será descrito como Roca Colombia.

La empresa Roca Colombia perteneciente al sector privado y la empresa Agencia Nacional de Minería perteneciente al sector público, ambas ubicadas en la ciudad de Bogotá, brindaron la información necesaria, entrevistas con algunos colaboradores y acceso a sus instalaciones para el desarrollo adecuado de la investigación.

Es importante aclarar que la información recopilada en este proyecto fue y será tratada con fines exclusivamente académicos, y no se contempló información referente a sus actividades y estrategias comerciales e información financiera de carácter confidencial que puedan afectar a ambas empresas.

El desarrollo de esta investigación inicia con el diagnóstico y comparación de factores clave de cultura organizacional de ambas organizaciones y termina con la formulación de oportunidades de mejora.

Los resultados obtenidos tras la realización de esta investigación serán presentados a ambas empresas, y depende de cada una de ellas generar planes de trabajo y destinar recursos para fortalecer y seguir trabajando en el desarrollo de su cultura organizacional.



## 5. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de esta investigación se debe tener en consideración los siguientes conceptos y principios. Inicialmente se debe distinguir entre dos conceptos fundamentales, las diferencias entre empresa privada y empresa pública, posteriormente se realizará la caracterización de cultura organizacional y los tipos de factores base para la comparación de culturas organizacionales de ambas organizaciones, con el propósito de generar planes de acción y mejora acorde a los resultados del instrumento usado para este estudio.

### 5.1 TIPO DE ORGANIZACIÓN

Toda organización tiene un propósito claro, según Gallardo, Cruz y Fajardo.<sup>1</sup>Toda organización, además de estar constituidas por una asociación de personas o grupos empresariales, su principal objetivo es satisfacer de manera adecuada las necesidades de los usuarios o clientes con el propósito de obtener unos beneficios económicos que le permitan a la empresa recuperar sus inversiones y obtener ganancias sobre ellas

En Colombia de acuerdo a la estructura de las organizaciones, existen principalmente dos tipos de organización de acuerdo a su estructura y políticas, las cuales pueden estar clasificadas en empresas de tipo privado y de tipo público.

Se debe recordar que las organizaciones de tipo privado, están constituidos por un capital de inversión de carácter privado, compuesto por el capital de inversionistas o personas naturales, mientras que los recursos de una empresa de carácter público dependen de la economía de un país.

Las empresas de tipo privado pueden y son capaces de formar grandes alianzas empresariales que con el tiempo pueden volverse grandes conglomerados empresariales, en tanto a las empresas públicas, estas son creadas por un país para la adecuada administración de tareas y acciones que involucran temas esenciales como la educación, la salud y el desarrollo social y económico de un país.

Se puede determinar que en las organizaciones de tipo publico la toma de decisiones está asociada a un tipo de estructura rígida debido a que el desarrollo de sus actividades resultan en ocasiones redundantes y dependen de la burocracia y el formalismo.

---

<sup>1</sup>GALLARDO GALLARDO, Eva; CRUZ MORENO, Aitor & FAJARDO LAREDO, Joan Carles. ¿Cómo Diseñar una Organización?: Base Académica [DIGITALIA].Barcelona.2015. Vol. 1. P.23.[Consultado 26, Marzo, 2019], Archivo PDF. Disponible en: <http://ezproxy.uamerica.edu.co:2054/a/43837/-como-disenar-una-organizacion->

Mientras que en las organizaciones de tipo privado, se muestra más un enfoque de flexibilidad para abordar varias actividades y su toma de decisiones se enfoca siempre en el autocontrol y la autonomía generando equipos de altos rendimientos.

## **5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.**

La cultura organizacional es un mundo grande de caminos, costumbres, creencias, normas, ambientes, estrategias y acciones, que dan a mostrar los valores y principios de las empresas, la cultura organizacional durante su desarrollo, se ve reflejada durante su implementación en las personas y la forma en la que se desarrollan dentro de la organización, generando sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa.

De acuerdo al portal académico Gestión Humana.Com y un artículo escrito por Gómez<sup>2</sup>, el pilar para un buen desarrollo de la Cultura Organizacional depende principalmente de los estilos de Gestión de la organización, apoyados principalmente impulsados por el área de Talento Humano, donde debe promover un estilo gerencial de liderazgo y promoción de buenos valores.

Actualmente las culturas organizacionales se ven influenciadas por el contexto y el desarrollo de las organizaciones, porque dependen de las distintas formas en las que las personas se interrelacionan, y también la forma en la que se relacionan los procesos y áreas de las empresas, muestran de forma clara como se adoptan y recopilan las distintas fuentes de información para adoptar acciones y estrategias empresariales.

La cultura organizacional en los últimos años se ve influenciada por cambios globales, ya que muchos cambios en el contexto mundial afectan directamente la competitividad de las organizaciones, los entornos culturales en el planeta son cada vez más diversos al igual que el fenómeno de la globalización, lo que genera que las empresas busquen adaptarse a estos cambios, si las empresas no logran adaptarse y se quedan enfocadas en contextos locales incurren en el riesgo de no generar competitividad.

La cultura organizacional para su debido crecimiento e implementación en las organizaciones es necesario que se apoye de diversas herramientas tecnológicas de información y comunicación, estas herramientas pueden ser de gran ayuda

---

<sup>2</sup> GOMEZ, Juan Camilo. HR Summit Colombia 2006. Cultura organizacional y gestión de RR.HH. [GestiónHumana.com]. Bogotá D.C. 29 DE Agosto de 2006. [Consultado 26 Marzo 2019]. Disponible en:  
[http://ezproxy.uamerica.edu.co:2069/gh4/BancoConocimiento/C/cultura\\_organizacional\\_y\\_gestion\\_de\\_rrhh/cultura\\_organizacional\\_y\\_gestion\\_de\\_rrhh.asp](http://ezproxy.uamerica.edu.co:2069/gh4/BancoConocimiento/C/cultura_organizacional_y_gestion_de_rrhh/cultura_organizacional_y_gestion_de_rrhh.asp)

para el desarrollo de actividades de las organizaciones como las actividades de inducción, formación, bienestar y desarrollo.

Las principales características de una cultura organizacional desde un enfoque práctico son la capacidad que tienen los colaboradores para que esta sea entendida, es decir que los empleados logren entender los principios de una empresa y se puedan adaptar de forma fácil a ellos.

En segundo lugar debe ser distintiva, es decir cada organización y sus empleados deben estar en la capacidad de entender que su cultura organizacional es diferente y única, es difícil de replicar y de su aplicación y apropiación dependen todas las actividades y estrategias que desarrolle la empresa en un futuro, y también su relacionamiento con otras entidades, sectores o clientes.

Una cultura organizacional es exitosa cuando es fácil de apropiarse por las personas y genera una motivación de cambios en ellas, estos cambios se ven reflejados en la eficiencia de la organización a través de la productividad de sus empleados y se pueden ver en resultados óptimos para las empresas como en reducción de gastos y costos, mayores participaciones en mercados y mayor reconocimiento a nivel global.

### **5.3 SECTOR MINERO EN COLOMBIA.**

El desarrollo de esta investigación está enfocado en empresas que se desenvuelven en el sector minero, es por ello que se debe contextualizar este sector de la economía primaria de Colombia. Este sector en nuestro país, se enfoca principalmente en la extracción de minerales como carbón, oro, plata, platino, esmeraldas y materiales para el desarrollo del sector de la industria y la construcción.

La historia de la minería en Colombia de acuerdo a Poveda y el Banco de la República <sup>3</sup>, indica que la actividad minera se remonta a épocas precolombinas, y fue hasta inicios del siglo XVI, cuando los conquistadores españoles invadieron tierras americanas y hurtaron todo el oro de los nativos del continente americano, cuando en contra de la voluntad de los mismos y se hizo evidente la escasez de recursos minerales, se impusieron nuevos reglamentos y formas de trabajo para la explotación minera en el continente y en el país. Se impusieron las técnicas medievales que regían en la antigua Europa para la extracción de minerales y así surgió la minería en Colombia. Al pasar el tiempo, en el conocido Reino de la Nueva Granada se inició con la explotación minera en los ríos de nuestro país y en

---

<sup>3</sup> POVEDA RAMOS, Gabriel. Banco de la República de Colombia-Banrepcultural. La Minería Colonial y republicana. [Sitio Web] .Bogotá. Sec. Credencial Historia. No. 151. Julio 2002. [Consultado 09.Abril. 2019]. Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-151/la-mineria-colonial-y-republicana>

los socavones o pequeños agujeros en la tierra, causando grandes pérdidas humanas en la población Indígena y agotando la mano de obra. Tras esta situación, el reino de España optó por traer mano de obra esclava de África y especialistas técnicos de Alemania, quienes con sus conocimientos técnicos y nuevos procesos de explotación minera permitieron extraer nuevos metales como la plata y el platino. La transformación minera en el país se dio gracias a esos avances tecnológicos, y finalmente para mediados del siglo XIX se produce la formalización del Código Nacional de Minas en Antioquia el cual se consideró el primer reglamento normativo de minería en Colombia durante la expedición de la constitución de 1886.

Desde el siglo XX, la extracción de recursos en Colombia como el petróleo, el gas y la piedra Caliza tuvieron un gran auge, pero aun así, la explotación de metales preciosos continuaron como los productos más importantes de la minería Colombiana.

Actualmente el sector minero puede estar clasificado en operaciones de extracción de gran y pequeña escala, La entidad y autoridad minera en Colombia es la Agencia Nacional de Minería, esta entidad responde a órdenes del ministerio de Minas y Energía que se encarga de vigilar las operaciones relacionadas con la minería en el país.

#### **5.4 PLATAFORMA ESTRATÉGICA**

Es un elemento fundamental para el desarrollo de esta investigación, debido a que contextualiza y caracteriza a las organizaciones, su desarrollo es de carácter administrativo, porque define las directrices que se deben seguir y cumplir en una empresa, la plataforma estratégica da lineamientos para ordenar los distintos elementos de la empresa y es de bastante utilidad a la hora de tomar decisiones trascendentales.

La plataforma estratégica hace parte de la Macroadministración de las empresas según lo descrito por Mendoza<sup>4</sup> en su libro decisiones estratégicas: reúne características y elementos que permiten caracterizar el contexto de una empresa, inicialmente las estrategias corporativas y la misión y visión de la empresa.

Para contextualizar a las organizaciones, es necesario conocer detalladamente la misión de las mismas. La misión es la descripción precisa de las actividades que realiza la empresa, la razón por la cual fue creada, el ambiente donde desarrolla

---

<sup>4</sup>Mendoza, José María. Decisiones Estratégicas. Macroadministración. [EBSCOhost]. Barranquilla. Editorial Universidad del Norte. 2012. p.6. ISBN 9789587411270. [Consultado 14, Abril, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: <http://ezproxy.uamerica.edu.co:2055/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=836063&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

sus operaciones de negocio, los recursos que utiliza y las necesidades que atiende de sus clientes.

En segundo lugar se encuentra la visión de una empresa, la cual muestra el futuro que desea lograr la organización a través de sus estrategias y funciona como guía para realizar las actividades en la empresa, adicionalmente menciona las características en el negocio que la empresa desea lograr en el futuro con el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de objetivos.

Las siguientes características que son a fin a la Macroadministración y son elementos inherentes a la cultura organizacional son los valores corporativos y los objetivos organizacionales, ya que ambos describen la esencia y personalidad de las empresas, los valores corporativos reflejan las creencias y el actuar de la empresa; y los objetivos organizacionales determinan el estado que la empresa quiere lograr con el propósito de cumplir con la visión.

Las estrategias y el mapa de procesos finalmente, son los dos elementos que se interrelacionan entre sí, las estrategias son todas las acciones y caminos que llevan al cumplimiento de los objetivos en particular o la visión de la empresa, y el mapa de procesos es una muestra gráfica de la distinta relación de las áreas o procesos de las empresas, y funciona para medir los objetivos organizacionales.

## **5.5 FACTORES CLAVE DE CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Como se mencionó anteriormente, la cultura organizacional es un universo amplio, para efectos de esta investigación se tomarán en cuenta cuatro factores claves los cuales son: Liderazgo, Participación y Compromiso, Desarrollo y Reconocimiento, y finalmente creación de un entorno vital para todos los trabajadores. Estos factores ponderan el universo de la cultura organizacional permitiendo realizar un diagnóstico objetivo en las organizaciones a través de la herramienta diagnóstica usada en esta investigación desarrollada por la universidad EAN<sup>5</sup>. A continuación se definirá cada uno de estos cuatro factores de acuerdo al Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la Cultura Organizacional en Pymes de la universidad EAN de Lozano.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> PEREZ, Rafael y CALIXTO, Nancy. Matrices para el análisis de situación y Fijación de Ruta. [Documento Interno]. Bogotá D.C. Universidad EAN - G3PYMES, 2013.Sec. [Cultura Organizacional].archivo en Excel. Versión 1

<sup>6</sup> LOZANO CORREA, Luz Janeth. Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la Cultura Organizacional en PyMES. [Recurso electrónico]. Bogotá. 2013.[Colección en Gerencia e Innovación Organizacional].p.4. ISBN: 978-958756-247-7.[Consultado 1, Abril ,2019].Archivo en Pdf. Disponible en: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1576/Manual%20para%20el%20mejoramiento%20PyMEs.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**5.5.1 Liderazgo.** El liderazgo es una habilidad que se adquiere y desarrolla por las personas para la toma efectiva de decisiones, también es la iniciativa para ejecutar planes de acción, estrategias o actividades dentro de una empresa con el fin de solucionar problemas que implican un alto nivel de concentración y creatividad.

Dentro de la investigación y de acuerdo al Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la Cultura Organizacional en Pymes de la universidad EAN de Lozano<sup>7</sup>, el liderazgo debe medir el grado de interacción que tienen los líderes dentro de una organización para cumplir con el alcance y propósito de la Misión, visión y valores de la empresa y como logran promover la cultura organizacional de manera óptima dentro de ella.

**5.5.2 Participación y compromiso.** De Acuerdo a Lozano<sup>8</sup>, este factor se puede evidenciar y definir dentro del ámbito y la relación que existe entre los trabajadores, sus supervisores y miembros que pertenecen a la alta dirección. En este factor, lo importante es que deben existir actividades donde se evidencie que las personas tienen autonomía e iniciativa para el desarrollo de sus labores, donde se muestre un respaldo directo por sus supervisores, y se fomenta una fuerte cultura al desarrollo del trabajo en equipo, con el fin de cumplir con los compromisos adquiridos y obtener los mejores resultados. Debe describir concretamente cuales son los mecanismos que la empresa utiliza para desarrollar todo el potencial de sus colaboradores y como logra fortalecer y cumplir con las metas planteadas por cada área de la empresa.

**5.5.3 Desarrollo y reconocimiento.** Este factor mide el grado de reconocimiento a sus trabajadores por su gestión, adicionalmente involucra los planes de desarrollo y bienestar que las organizaciones fomentan y diseñan para sus trabajadores. Según Lozano<sup>9</sup>, debe identificar claramente cuáles son estas prácticas y aportes creativos que la empresa usa para el reconocimiento de los diversos grupos de trabajo en la empresa.

---

<sup>7</sup>Ibíd., p.28

<sup>8</sup>Ibíd., p.39

<sup>9</sup>Ibíd., p.45

**5.5.4 Creación de un entorno vital para todos los trabajadores.** Finalmente este factor determina el grado de la organización para mantener un ambiente de trabajo adecuado y favorable para sus trabajadores, de acuerdo a Lozano<sup>10</sup>, en este factor es donde se mide la capacidad que tiene la organización para dar respuesta a las inquietudes de sus colaboradores que involucren sus emociones y bienestar, y también las prácticas que promuevan y potencialicen el respeto y la dignidad.

## **5.6 PLANES DE ACCIÓN Y DE MEJORA.**

Los planes de acción y de mejora si se contextualiza dentro la norma ISO 9001<sup>11</sup>, deben ser considerados como todas las actividades y procedimientos que se pueden definir como una serie de actividades y acciones concretas, que llevan a la toma de decisiones ,que en conjunto, busca fortalecer, corregir o implementar algún procedimiento o proceso dentro de las empresas. Se suele pensar que la necesidad de la creación de este tipo de planes son producto de la omisión o mala gestión en alguna parte de los procesos, pero se debe entender que son oportunidades de mejora necesarias para que las organizaciones mejoren su desempeño y productividad con el propósito de satisfacer las necesidades y requisitos de los clientes internos y externos de la organización.

Cuando se generan los planes de acción y de mejora, se debe tener en cuenta que para su implementación se debe contar con unas medidas sistemáticas debidamente planeadas, con el fin de que al momento de la ejecución de estos planes, se mitiguen los riesgos y los problemas detectados sean corregidos de manera efectiva, en pro de la mejora continua de la organización.

---

<sup>10</sup>Ibíd., p.51

<sup>11</sup>INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de calidad. Requisitos, NTC-ISO 9001. , Bogotá D.C. El Instituto,, 2015.P.22

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO.**

Para el desarrollo de la investigación se debe tener en consideración los siguientes ítems.

### **6.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Para el desarrollo del proyecto se utilizó una revisión y búsqueda bibliográfica de los conceptos teóricos de cultura organizacional, la cual se realizó a través de libros, revistas, búsquedas en páginas web y sitios especializados de talento humano con el propósito de tener una base sólida para determinar qué factores son los más relevantes para comparar la cultura organizacional entre las dos organizaciones elegidas para este estudio.

### **6.2 ANÁLISIS DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA.**

Para Conocer el contexto de las organizaciones que se emplean para este estudio, es necesario determinar y caracterizar la plataforma estratégica de las empresas Roca Colombia y la Agencia Nacional de Minería, para ello es necesario conocer la misión, visión, principios y valores, estructura organizacional y mapas de proceso de cada una de ellas.

### **6.3 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.**

Se realiza un análisis en las organizaciones, específicamente en los factores de cultura organizacional a evaluar, se obtendrá información de carácter cualitativa directamente de las empresas Roca Colombia y la Agencia Nacional de Minería a través de sus páginas web, entrevistas a sus colaboradores y revisión de información documentada de cada una de ellas. Adicionalmente se realizarán visitas a sus instalaciones para observar el impacto de la cultura organizacional. En adición a ello, se indaga por los procesos de gestión, desarrollo de competencias y clima organizacional, debido a que estos factores inciden directamente en el desarrollo de la cultura organizacional de las empresas empleadas para esta investigación.

### **6.4 COMPARACIÓN DE FACTORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Se procede a realizar la comparación de factores de cultura organización de las empresas Roca Colombia y la Agencia Nacional de Minería a través de un instrumento metodológico diseñado por la universidad EAN<sup>12</sup> para medir de forma

---

<sup>12</sup>PEREZ, Rafael. y CALIXTO, Nancy. Matrices para el análisis de situación y Fijación de Ruta. [Documento Interno]. Bogotá D.C. Universidad EAN - G3PYMES, 2013.Sec. [Cultura Organizacional].archivo en Excel. Versión 1



cuantitativa y cualitativa el nivel de comparación e implementación de las culturas organizacionales de ambas empresas. De acuerdo a los resultados obtenidos se procede a generar recomendaciones y conclusiones para el fortalecimiento de la cultura organizacional en cada una de las empresas soporte empleadas para esta investigación.

## **6.5 ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA PARA LA COMPARACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS ROCA COLOMBIA Y AGENCIA NACIONAL DE MINERIA.**

Para realizar la comparación de la Cultura Organizacional de ambas empresas, se utilizó una herramienta diagnóstica diseñada por la universidad EAN: Matrices para el análisis de situación y fijación de ruta<sup>13</sup>, que hace parte de un compendio de distintas matrices para análisis situacional y diseño de acciones y planes, la matriz corresponde al módulo de cultura organizacional y fue diseñada para compilar información que es esencial para determinar el estado actual de la organización y tomar planes de acción para mejorar el desempeño de las organizaciones en cuanto a Cultura Organizacional, se toma en consideración los cuatro factores importantes descritos en el Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la Cultura Organizacional EN Pymes desarrollado Lozano<sup>14</sup> y en el mismo desarrollo de la matriz, estos factores son: LIDERAZGO, PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO, DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO , Y CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES.

Para el diligenciamiento de la herramienta diagnóstica se debe entender cada uno de los elementos que la componen, en los ítems de descripción de cada uno de los factores a evaluar se debe diligenciar con el número “1” de acuerdo al estadio y el estado en el que se encuentra el elemento, Un estadio describe los mínimos que debe tener la organización y muestran el estado actual de la misma dependiendo del ítem que se está evaluando. En el Cuadro 1. Esquema de matriz diagnóstica, se muestra la estructura de la matriz del diagnóstico donde se especifican los diferentes elementos que la componen.

---

<sup>13</sup>PEREZ, Rafael. Y CALIXTO, Nancy. Matrices para el análisis de situación y Fijación de Ruta. [Documento Interno]. Bogotá D.C. Universidad EAN - G3PYMES, 2013.Sec. [Cultura Organizacional].archivo en Excel. Versión 1

<sup>14</sup> LOZANO CORREA, Luz Janeth. Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la Cultura Organizacional en PyMES. [Recurso electrónico]. Bogotá. 2013.[Colección en Gerencia e Innovación Organizacional].p.27. ISBN: 978-958756-247-7.[Consultado 1, Abril ,2019].Archivo en Pdf. Disponible en: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1576/Manual%20para%20el%20mejoramiento%20PyMEs.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**Cuadro 1.** Esquema de matriz diagnostica.

| NOMBRE DEL FACTOR DE CULTURA ORGANIZACIONAL A DEFINIR Y EVALUAR |   |                     |   |   |  |                     |   |   |   |                     |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---------------------|---|---|--|---------------------|---|---|---|---------------------|---|---|---|---|---|---|
| Descriptor  | Estadio1  | I                   | D | M | Estadio2   | I                   | D | M | Estadio3  | I                   | D | M | Estadio4  | I | D | M |
| DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM A EVALUAR                                  | Manejo Informal e inadecuado del ítem a evaluar | Nivel de desarrollo |   |   | El manejo del ítem está documentado parcialmente | Nivel de desarrollo |   |   | El manejo del ítem está caracterizado, definido y documentado pero se cumple parcialmente | Nivel de desarrollo |   |   | El Manejo del ítem está definido se encuentra documentado, y se cumple a la perfección. | 1 |   |   |

**Fuente.** PEREZ, Rafael. y CALIXTO, Nancy. Matrices para el análisis de situación y Fijación de Ruta. [Documento Interno]. Bogotá D.C. Universidad EAN - G3PYMES, 2013.Sec. [Cultura Organizacional].archivo en Excel. Versión 1.

De acuerdo al Cuadro 1. Esquema de matriz diagnostica, la matriz diagnostica está compuesta por el nombre del factor a evaluar. El estadio es el grado de cumplimiento de los elementos o ítems a evaluar frente a documentación, implementación y cumplimiento, para comprender más la clasificación de estadio se debe verificar el Cuadro 2. Niveles de Estadio., a través del uso la herramienta puede ser medida Cuantitativamente.

**Cuadro 2.** Niveles de Estadio.

| ESTADIO   | DESCRIPCIÓN  |
|-----------|--|
| ESTADIO 1 | El Estadio 1 se refiere al estado en el que la empresa no desarrolla sus procesos de manera adecuada y la forma en la que la empresa lleva a cabo sus planes de acción y procesos es informal. Una empresa que se encuentran en el Estadio 1, tienen un grado de desarrollo del 0% al 25%.   |
| ESTADIO 2 | El Estadio 2 muestra que los procesos y actividades que realiza la empresa se encuentran documentadas pero se ejecutan de manera informal. Una empresa que se encuentran en el Estadio 2, tienen un grado de desarrollo del 26% al 50%.  |
| ESTADIO 3 | El Estadio 3 es un estado donde las empresas tienen documentados sus procesos, y desarrollan actividades de forma adecuada, pero todo lo descrito anteriormente se ejecuta de manera parcial. Una empresa que se encuentran en el Estadio 3, tienen un grado de desarrollo del 51% al 80%.   |
| ESTADIO 4 | El Estadio 4 es un estado donde las empresas han desarrollado sus procedimientos y actividades de manera competente, es decir se ejecuta de manera perfecta. Una empresa que se encuentran en el Estadio 4, tienen un grado de desarrollo del 81% al 100%, es decir cuentan con un desarrollo completo y se encuentran en un proceso constante de mejora continúa. |

**Fuente.** LOZANO CORREA, Luz Janeth. Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la Cultura Organizacional en PyMES. [Recurso electrónico]. Bogotá. 2013.[Colección en Gerencia e Innovación Organizacional].p.24. ISBN: 978-958756-247-7.[Consultado 1, Abril ,2019].Archivo en Pdf. Disponible en: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1576/Manual%20para%20el%20mejoramiento%20PyMEs.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Una vez determinado el Estadio en el que se encuentra el ítem evaluado dentro de la matriz Diagnostica, se debe determinar el nivel de desarrollo en el que se encuentra el ítem, este se determina de acuerdo a las evidencias, entrevistas y observaciones que se recopilen en las organizaciones, los niveles de desarrollo se miden de acuerdo a lo descrito en el Cuadro 3. Niveles de desarrollo.

**Cuadro 3.** Niveles de desarrollo.

| NIVEL DE DESARROLLO | CARÁCTER EN LA MATRIZ | DESCRIPCIÓN   |
|---------------------|-----------------------|---|
| INICIAL             | I                     | El estado inicial describe que el ítem a evaluar ha iniciado un proceso de planificación.   |
| DESARROLLO          | D                     | El estado de Desarrollo indica que el estado del ítem a evaluar ha presentado mejoras y planes de acción, pero no se ejecutan las actividades relacionadas a la perfección. |
| MADUREZ             | M                     | El estado de Madurez, indica que el ítem evaluado ha presentado planificación y planes de desarrollo y todas sus actividades se ejecutan de manera perfecta.                |

**Fuente.** PEREZ, Rafael. y CALIXTO, Nancy. Matrices para el análisis de situación y Fijación de Ruta. [Documento Interno]. Bogotá D.C. Universidad EAN - G3PYMES, 2013.Sec. [Cultura Organizacional].archivo en Excel. Versión 1.

Determinado el Nivel de Estadio y el Nivel de Desarrollo de los ítems a evaluar, se deberá ubicar el número 1 en la matriz, solamente un número por ítem a evaluar, a través de la matriz y el compendio de ítems a evaluar, la herramienta permitirá calcular el nivel de desarrollo por factor y brindar un análisis del desarrollo de la Cultura Organizacional en las empresas, a través de la ponderación de estos factores podemos determinar en qué estadio de encuentran las organizaciones a nivel de Cultura Organizacional y permitirá comparar a la Agencia Nacional de Minería y a Roca Colombia.

Para este caso, como se mencionó anteriormente, los cuatro factores a evaluar de Cultura Organizacional son Liderazgo, Participación y Compromiso, Desarrollo y Reconocimiento y Creación de un Entorno Vital para los trabajadores; y de acuerdo a la metodología descrita anteriormente, cada uno de ellos tienen unos ítems a evaluar los cuales se describirán a continuación.

En el Cuadro 4. Ítems a evaluar factor Liderazgo., se describen los elementos esenciales para evaluar la capacidad que tiene el Liderazgo en las organizaciones para influir en la cultura organizacional de las empresas, la responsabilidad de los líderes y la capacidad para la toma de decisiones.

**Cuadro 4.** Ítems a evaluar factor Liderazgo.

| FACTOR DE CULTURA ORGANIZACIONAL | ÍTEM A EVALUAR                               | DEFINICIÓN  |
|----------------------------------|--|---|
| <b>LIDERAZGO</b>                 | <b>RESPONSABILIDAD DE LA ALTA GERENCIA</b>   | Se evalúa la capacidad que tiene la dirección de la empresa para dar a conocer las responsabilidades que tiene como líder ante sus trabajadores, involucrando la toma de decisiones.  |
|                                  | <b>PAPEL DE LA ALTA GERENCIA COMO LIDER</b>  | Se evalúa la capacidad que tiene la alta dirección para promover una sana cultura de trabajo, sus decisiones y capacidades se muestran a través de sus indicadores de gestión.        |
|                                  | <b>ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE LIDERAZGO</b> | Se evalúa la capacidad que tiene la organización y sus líderes para promover actividades que potencialicen las capacidades de liderazgo en todos los niveles de la organización       |
|                                  | <b>DIAGNÓSTICO CULTURA ORGANIZACIONAL</b>    | Se determina el nivel de implementación de acciones que permitan el desarrollo de la Cultura Organizacional y la capacidad que tienen los líderes para promoverla en la organización. |

**Fuente.** LOZANO CORREA, Luz Janeth. Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la Cultura Organizacional en PyMES. [Recurso electrónico]. Bogotá. 2013.[Colección en Gerencia e Innovación Organizacional].p.28. ISBN: 978-958756-247-7. [Consultado 1, Abril, 2019].Archivo en Pdf. Disponible en: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1576/Manual%20para%20el%20mejoramiento%20PyMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

En el Cuadro 5. Ítems a evaluar factor Participación y Compromiso., se evalúa la capacidad que tiene la organización para conformar equipos de trabajo efectivos, control y control de niveles de autonomía y autoridad, y la capacidad para tomar en consideración las iniciativas generadas por los trabajadores.

**Cuadro 5.** Ítems a evaluar factor Participación y Compromiso.

| FACTOR DE CULTURA ORGANIZACIONAL | ÍTEM A EVALUAR                     | DEFINICIÓN   |
|----------------------------------|------------------------------------|--|
| PARTICIPACION Y COMPROMISO       | MANEJO DE LA AUTORIDAD Y AUTONOMIA | Muestra la capacidad que la organización tiene para dar autoridad y autonomía a los diferentes grupos de trabajo y líderes de proceso para el cumplimiento de sus objetivos.   |
|                                  | EQUIPOS DE TRABAJO                 | Demuestra la capacidad que tienen las empresas para facilitar y diseñar equipos de trabajo adecuados para alcanzar los logros establecidos.  |
|                                  | INICIATIVAS DE LOS TRABAJADORES    | Es la capacidad que tiene la empresa para dar respuesta a los diferentes compromisos adquiridos con los trabajadores, y también a la oportuna respuesta que deben brindar ante iniciativas que estos tengan dentro de la organización. |

**Fuente.** LOZANO CORREA, Luz Janeth. Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la Cultura Organizacional en PyMES. [Recurso electrónico]. Bogotá. 2013.[Colección en Gerencia e Innovación Organizacional].p.39. ISBN: 978-958756-247-7. [Consultado 1, Abril, 2019].Archivo en Pdf. Disponible en: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1576/Manual%20para%20el%20mejoramiento%20PyMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

En el Cuadro 6. Ítems a evaluar factor desarrollo y reconocimiento., se mide la capacidad que tiene la organización para fomentar el desarrollo de sus trabajadores y reconocer a los mismos cuando se cumplan las metas establecidas por la empresa.

**Cuadro 6.** Ítems a evaluar factor desarrollo y reconocimiento.

| FACTOR DE CULTURA ORGANIZACIONAL   | ÍTEM A EVALUAR                            | DEFINICIÓN  |
|------------------------------------|---|---|
| <b>DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO</b> | <b>PLANES Y DESARROLLO</b>                | Se demuestra la planificación y ejecución de planes de desarrollo en los trabajadores, donde se involucran planes de capacitación, planes de bienestar y planes de carrera.   |
|                                    | <b>PREPARACIÓN PARA EL RETIRO LABORAL</b> | Se debe demostrar los planes diseñados en la organización para el retiro laboral.   |
|                                    | <b>REFERENCIACIÓN</b>                     | Involucra el ítem de desarrollo y reconocimiento, pero en este se muestra la capacidad que tiene la empresa para adoptar buenas prácticas a nivel nacional e internacional para el fortalecimiento de sus programas de desarrollo y reconocimiento. |
|                                    | <b>RECONOCIMIENTO</b>                     | Se evalúan los mecanismos de la organización para el reconocimiento a trabajadores y grupos de trabajo que sobrepasen el cumplimiento de objetivos organizacionales.  |

**Fuente.** LOZANO CORREA, Luz Janeth. Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la Cultura Organizacional en PyMES. [Recurso electrónico]. Bogotá. 2013.[Colección en Gerencia e Innovación Organizacional].p.45. ISBN: 978-958756-247-7. [Consultado 1, Abril, 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1576/Manual%20para%20el%20mejoramiento%20PyMEs.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Finalmente en el Cuadro 7. Ítems a evaluar factor creación de entornos vitales., se enfoca en la evaluación de características que tiene la organización para atender el enfoque humano, como los sentimientos y situaciones de los trabajadores y las diferentes actividades de promoción de respeto y dignidad.

**Cuadro 7.** Ítems a evaluar factor creación de entornos vitales.

| FACTOR DE CULTURA ORGANIZACIONAL                          | ÍTEM A EVALUAR                             | DEFINICIÓN   |
|---|--|--|
| CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES. | <b>MÉTODOS DE RESPUESTA A TRABAJADORES</b> | Evalúa principalmente la capacidad que tienen las organizaciones para atender sentimientos y situaciones de los trabajadores derivadas del ambiente laboral. |
|   | <b>PROMOCIÓN DEL RESPETO Y DIGNIDAD</b>    | Se evalúan las acciones que desarrollan las empresas para promover el respeto y la dignidad del ser humano.  |

**Fuente.** LOZANO CORREA, Luz Janeth. Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la Cultura Organizacional en PyMES. [Recurso electrónico]. Bogotá. 2013.[Colección en Gerencia e Innovación Organizacional].p.51. ISBN: 978-958756-247-7. [Consultado 1, Abril ,2019].Archivo en Pdf. Disponible en: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1576/Manual%20para%20el%20mejoramiento%20PyMEs.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



## **7. DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS AGENCIA NACIONAL DE MINERÍA Y ROCA COLOMBIA**

Es importante conocer el contexto de ambas organizaciones, para ello es necesario caracterizar la misión, plataforma estratégica, historia, políticas y programas de la Agencia Nacional de Minería y Roca Colombia.

Con el propósito de comprender más de la cultura organizacional de cada una de estas organizaciones, se iniciará realizando una descripción de los puntos mencionados anteriormente para cada una de ellas.

### **7.1 HISTORIA Y CONTEXTO DE LA AGENCIA NACIONAL DE MINERÍA.**

La Agencia Nacional de Minería nace como entidad pública a partir del día 3 de noviembre de 2011, fue creada a partir de una necesidad del estado Colombiano para administrar de forma correcta los recursos minerales del estado, y como una entidad que releva y toma las funciones de la antigua entidad *INGEOMINAS*.

La Agencia Nacional de Minería es una entidad de carácter descentralizado del gobierno colombiano, se encuentra adscrita al Ministerio de Minas y Energía, es una entidad muy joven, con solo 7 años de funcionamiento y es actualmente reconocida como la autoridad minera del país. Su presupuesto, para su funcionamiento está directamente organizado y suministrado por el Ministerio de Hacienda y crédito público, adicionalmente cuenta con otros recursos de inversión otorgados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

La ANM tiene como propósito de acuerdo al decreto Ley 4131 de 2011<sup>15</sup>, administrar los recursos minerales de Colombia de acuerdo a las normas existentes, con coordinación con autoridades ambientales para el uso de suelos en la actividad minera y adicionalmente, deberá realizar seguimiento a los títulos mineros de propiedad privada en Colombia.

La Agencia Nacional de Minería para el desarrollo de sus labores cumple con puntos de atención al usuario distribuidos en varias zonas del país, Bogotá es su sede central, y también cuenta con estaciones de salvamento minero igualmente distribuidas a lo largo del país.

Las sedes se encuentran ubicadas en Bogotá, Cúcuta, Valledupar, Cartagena, Nobsa, Ubaté, Cali, Medellín, Pasto, Amaga, Remedios, Bucaramanga, Ibagué, Manizales y Quibdó.

---

<sup>15</sup>COLOMBIA. MINISTERIO DE MINAS Y ENERGIA. Decreto 4134 de 2011(3 de Noviembre 2011). Por la cual se crea la Agencia Nacional de Minería, ANM. Bogotá. Diario Oficial No.48.242 .Cap 01. .Art 3.

Dentro de los grandes avances y desarrollos de la Agencia Nacional de Minería en los últimos años, se destaca por ser una entidad líder que presta servicios especializados en seguridad y salvamento minero, en estas actividades se desarrollan tareas de capacitaciones a los titulares mineros y la atención de emergencias mineras, la entidad cuenta con un grupo de especialistas en atención a emergencias mineras y un grupo de voluntarios que son capacitados constantemente para desarrollar esta labor. La ANM ha marcado un hito histórico en lo que se refiere a estas actividades, ya que se ha convertido en un referente a nivel mundial en cuestiones de rescate minero, y ha participado en las olimpiadas internacionales de Rescate minero, siempre obteniendo los mejores resultados en estas competencias.

La ANM también en los últimos años ha modernizado sus herramientas y la forma en la que atiende a sus usuarios, un ejemplo de ello es el nuevo sistema integrado de catastro y registro minero, que le ha permitido a la agencia tener una información más precisa de los títulos mineros en el país.

Por lo mencionado anteriormente, la ANM ha cambiado y modernizado la forma en la que se hace la minería en Colombia, afrontando grandes retos como la informalidad minera y los impactos ambientales que esta actividad genera.

Se puede decir que hoy en día la ANM es una entidad que construye país y que busca incentivar y mejorar el sector minero energético de Colombia.

## **7.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE LA AGENCIA NACIONAL DE MINERÍA**

La Agencia Nacional de Minería como entidad pública, al igual que una entidad privada cuenta con una plataforma estratégica la cual describe la misión y sus objetivos como organización. Esta plataforma estratégica está encaminada al fortalecimiento de la institución y del sector minero energético de Colombia, buscando impulsar y fortalecer el sector con eficiencia transparencia, y productividad. Adicionalmente se debe aclarar que la visión de la entidad está ligada al plan de desarrollo del país, la cual es renovada de acuerdo al gobierno de turno y sus planes integrales de desarrollo.

**7.2.1 Misión de la ANM.** La misión de la Agencia Nacional de Minería como se encuentra descrita en su página web [www.anm.gov.co](http://www.anm.gov.co) acceso público, es: “Administrar los recursos minerales del Estado de forma eficiente, eficaz y transparente a través del fomento, la promoción, otorgamiento de títulos, seguimiento y control de la exploración y explotación minera, a fin de maximizar la contribución del sector al desarrollo integral y sostenible del país”<sup>16</sup>

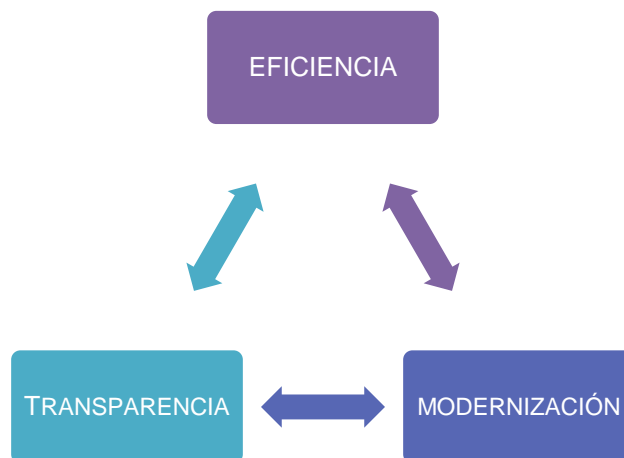
---

<sup>16</sup> Agencia Nacional de Minería. ANM. Agencia: Misión y Visión. Misión [Sitio web]. Bogotá D.C. CO.[Consultado: 25 Enero 2019] Disponible en: <https://www.anm.gov.co/?q=agencia/mision>

**7.2.2. Visión de la ANM.** La visión de la Agencia Nacional de Minería está diseñada para el cumplimiento del plan de gobierno con vigencia hasta el año 2019, y se describe en su página web [www.anm.gov.co](http://www.anm.gov.co) acceso público, la cual es: Ser al 2019 referente nacional e internacional de autoridad minera especializada, con alto nivel tecnológico, ágil, efectiva y transparente que contribuye al crecimiento de la actividad minera y la industria del país, con responsabilidad social y ambiental.”<sup>17</sup>

**7.2.3 Ejes y valores de la ANM.** La Agencia Nacional de Minería tiene identificados dentro de su trabajo diario los ejes institucionales, los cuales se renuevan para el funcionamiento de sus procesos, estos ejes se enfocan en la transparencia en su gestión, la eficiencia de sus resultados y la modernización de la entidad y sus procesos, estos ejes se describen en el Gráfico 1. Ejes y valores de trabajo de la ANM.

**Gráfico 1.** Ejes y valores de trabajo de la ANM.

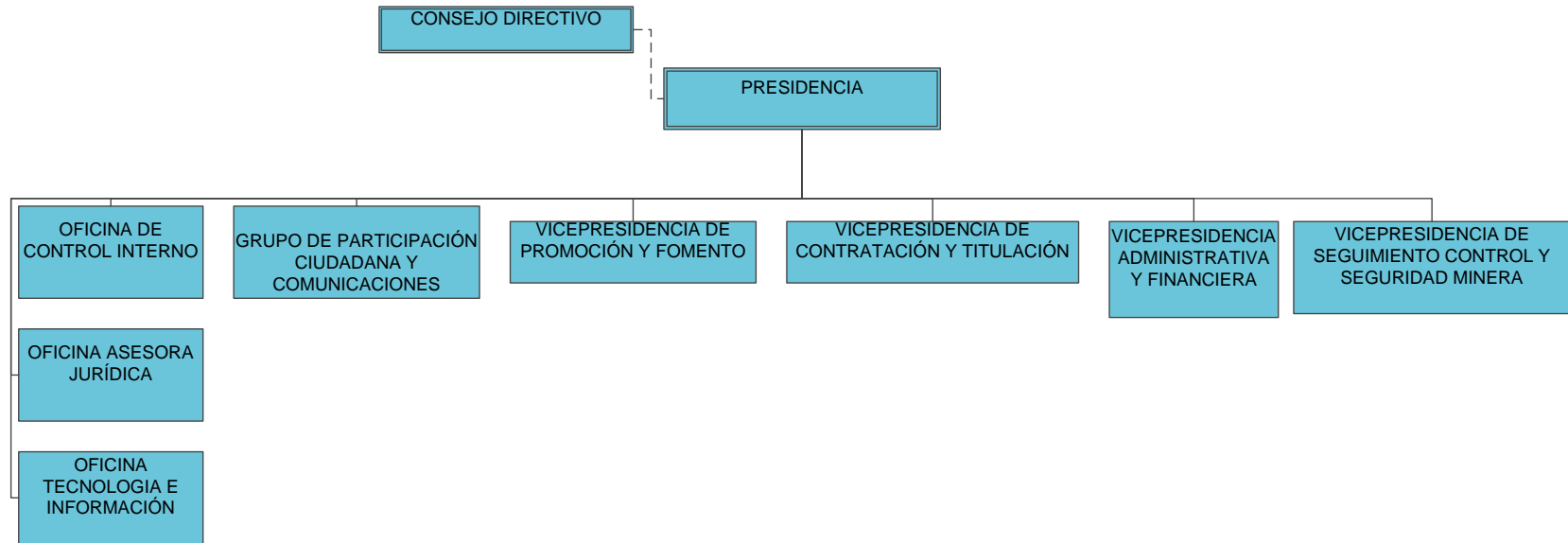


Fuente: AGENCIA NACIONAL DE MINERIA-ANM-.Legado por la minería bien hecha. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. ANM, una Historia que se sigue escribiendo. 15 Agosto 2018. P 12. [Consultado 22 Septiembre 2018].Archivo PDF. Disponible en: [https://www.anm.gov.co/sites/default/files/DocumentosAnm/libro-legado\\_web.pdf](https://www.anm.gov.co/sites/default/files/DocumentosAnm/libro-legado_web.pdf)

<sup>17</sup>Agencia Nacional de Minería. ANM. Agencia: Misión y Visión. Visión [Sitio web].Bogotá D.C. CO.[Consultado: 25 Enero 2019] Disponible en: <https://www.anm.gov.co/?q=agencia/mision>

**7.2.4 Organigrama de la Agencia Nacional de Minería.** La estructura organizacional u organigrama de la Agencia Nacional de minería se muestra en la Gráfico 2. Organigrama ANM. Donde se muestra que la Agencia Nacional de Minería cuenta con cinco cargos pertenecientes a la alta dirección, cada uno de estos cargos, tienen a su cargo los distintos grupos de trabajo de la ANM y que tienen funciones específicas para el desarrollo de las actividades y procesos de la ANM.

**Gráfico 2.** Organigrama ANM.



**Fuente.** Agencia Nacional de Minería-ANM-.Organigrama.[Sitio Web].Bogotá D.C.CO. Sec. Organigrama.2019. [Consultado 27 Enero 2019].Archivo en PDF. Disponible en:[https://www.anm.gov.co/sites/default/files/DocumentosAnm/organigrama\\_cambios\\_1-abril-2019\\_mp.pdf](https://www.anm.gov.co/sites/default/files/DocumentosAnm/organigrama_cambios_1-abril-2019_mp.pdf)

De acuerdo a lo mostrado en el Gráfico 2.Organigrama ANM. Cada uno de los cargos pertenecientes a la estructura organizacional se describe a continuación de acuerdo a lo descrito en el decreto 4131 de 2011<sup>18</sup>.

**7.2.4.1 Consejo Directivo.** Según el decreto de creación de la ANM <sup>19</sup>, el consejo directivo es un grupo conformado por 7 miembros que está integrado por diversos representantes del gobierno nacional, entre ellos se encuentran el ministro de minas y energía, el director del servicio geológico colombiano, el director del departamento nacional de planeación, director del UPME, dos representantes designados por la presidencia de la república, y el ministro de hacienda, los cuales tienen como función principal dictar las políticas del sector minero energético y realizar el seguimiento y control de los reglamentos y políticas dentro de la ANM.

**7.2.4.2 Presidente.** Según el decreto de creación de la ANM<sup>20</sup> ,Es el líder y representante legal de la Agencia Nacional de Minería, su principal función es dirigir, ejecutar, coordinar, planear y evaluar las funciones que se encuentran a cargo de la ANM, adicionalmente debe suscribir todos los actos administrativos, proyectos de inversión y demás actividades que estén bajo la responsabilidad de la ANM en el desarrollo de su misión y sus funciones dentro del sector minero energético como parte del desarrollo del plan de gobierno vigente.

**7.2.4.3 Oficina Asesora Jurídica.** Según el decreto de creación de la ANM<sup>21</sup>. Su principal función es asesorar a la presidencia y a las diversas áreas en la interpretación, ejecución y para el cumplimiento de las normas y leyes de Colombia, adicionalmente, debe asesorar todas las contrataciones que realice la entidad, que incluye la de personal y la de proveedores, y también debe ejecutar la defensa jurídica de la entidad en litigios jurídicos.

**7.2.4.4 Oficina de Control Interno.** Según el decreto de creación de la ANM<sup>22</sup>, la Oficina de Control Interno. La oficina de control interno, asesora a la presidencia de la ANM en la implementación del sistema de control interno de las diversas políticas estatales de funcionamiento público y también se encarga de verificar la operatividad de la ANM a través de los indicadores de gestión, y también debe hacer recomendaciones ante posibles hallazgos de los entes de control como la procuraduría y la contraloría.

---

<sup>18</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE MINAS Y ENERGIA. Decreto 4134 de 2011(3 de Noviembre 2011). Por la cual se crea la Agencia Nacional de Minería, ANM. Bogotá. Diario Oficial No.48.242 .Cap 01. .Art 7.

<sup>19</sup> Op.Cit.,. Decreto 4134 : 2011 Cap 01.Art 8.

<sup>20</sup> Op.Cit.,. Decreto 4134 : 2011 Cap 01.Art 10.

<sup>21</sup> Op.Cit.,. Decreto 4134 : 2011 Cap 01.Art 12.

<sup>22</sup> Op.Cit.,. Decreto 4134 : 2011 Cap 01.Art 13.

**7.2.4.5 Oficina de tecnología e información.** Según el decreto de creación de la ANM<sup>23</sup>, esta oficina se encarga de mantener y proveer la operatividad de los sistemas de información y tecnología de la entidad, proporcionando recursos y herramientas tecnológicas para la ejecución de las diversas actividades en la ANM.

**7.2.4.6 Vicepresidencia de Contratación y Titulación.** Según el decreto de creación de la ANM<sup>24</sup>, esta Vicepresidencia se encarga de ejecutar todas las actividades relacionadas con la generación y el otorgamiento de títulos mineros en el país y adicionalmente, de evaluar todos los trámites relacionados con la explotación de minerales en el territorio colombiano.

**7.2.4.7 Vicepresidencia de seguimiento, control y seguridad minera.** Según el decreto de creación de la ANM<sup>25</sup> Su principal función es hacer seguimiento al cumplimiento de requisitos y normas establecidos por la ANM como autoridad minera a los titulares mineros en el país, además de prestar los servicios de rescate minero en las emergencias que se presenten en el país.

**7.2.4.8 Vicepresidencia de promoción y fomento.** Según el decreto de creación de la ANM<sup>26</sup>, su principal función es promover los programas y planes de desarrollo minero en el país, promoviendo de forma responsable la inversión extranjera para la exploración minera en Colombia.

**7.2.4.9 Vicepresidencia Administrativa y Financiera.** Según el decreto de creación de la ANM<sup>27</sup>, se encarga principalmente de velar por el buen funcionamiento de la entidad, su alcance inicia con la adquisición de bienes y servicios, incluyendo proveedores, el control de la información documentada de la entidad, la adquisición de personal y el control de los recursos financieros de la ANM.

**7.2.4.10 Grupo de Participación Ciudadana y Comunicaciones.** Pertenece al grupo que dirige la presidencia de la entidad y se encarga del relacionamiento público a nivel interno y externo; generando los comunicados requeridos por la entidad para el país, el gobierno y los ciudadanos, adicionalmente de los comunicados internos en la ANM.

**7.2.5 Mapa de procesos de la ANM.** Para entender la correlación de los diversos procesos de la ANM y su funcionamiento, es necesario conocer el mapa de procesos de la entidad, se muestra en el Gráfico 3. Mapa de procesos de la ANM.

---

<sup>23</sup> Op.Cit.,. Decreto 4134 : 2011 Cap 01.Art 14.

<sup>24</sup> Op.Cit.,. Decreto 4134 : 2011 Cap 01.Art 15.

<sup>25</sup> Op.Cit.,. Decreto 4134 : 2011 Cap 01.Art 16.

<sup>26</sup> Op.Cit.,. Decreto 4134 : 2011 Cap 01.Art 17.

<sup>27</sup> Op.Cit.,. Decreto 4134 : 2011 Cap 01.Art 18.

**Gráfico 3.** Mapa de procesos de la ANM.



**Fuente.** Agencia Nacional de Minería-ANM-Mapa de procesos ANM. [Sitio Web].Bogotá D.C..CO. Sec.Mapa de Procesos.7 Enero 2014.[Consultado 26 de enero 2019].Archivo en PDF. Disponible en: [https://www.anm.gov.co/sites/default/files/DocumentosAnm/mapa\\_de\\_procesos\\_anm.pdf](https://www.anm.gov.co/sites/default/files/DocumentosAnm/mapa_de_procesos_anm.pdf)



La Agencia Nacional de Minería cuenta con 17 procesos que se encuentran distribuidos en Procesos Estratégicos, Procesos Misionales, Procesos De Apoyo y Procesos De Evaluación.

Dentro de los Procesos Estratégicos se encuentran la planeación estratégica de la entidad que se encarga de la planeación de funciones y actividades de la ANM de acuerdo a las directrices de la cabeza de sector; y el relacionamiento y gestión por comunicaciones, donde se definen los lineamientos y objetivos que debe seguir la entidad en cuanto a la comunicación corporativa con los usuarios y sus partes interesadas. Las actividades que se realizan en estos procesos, se realizan con el fin de cumplir con el plan estratégico nacional definido por el gobierno de turno.

Los siete procesos que conforman los procesos misionales, están dirigidos a cumplir con lo establecido en el decreto de creación de la entidad (Decreto 4134 de 2011)., su alcance va desde la recepción de solicitudes de títulos mineros, la promoción y fomento de la minería en Colombia, la verificación de áreas geográficas de explotación minería, el seguimiento y control a los titulares mineros y hasta las actividades de prevención y rescate de emergencias mineras a nivel nacional a cargo del grupo de salvamento minero.

En los procesos de apoyo, la mayoría de ellos están a cargo de la vicepresidencia administrativa y financiera, su propósito es apoyar a las diversas áreas de la entidad en lo que respecta al control de proveedores, la adquisición de nuevos talentos, el control presupuestal y la administración de actividades y tereas de carácter interno que puedan afectar el cumplimiento de la misión de la entidad.

Finalmente, el proceso de evaluación, control y mejora, supervisa y verifica el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad y que estos sean cumplidos bajo el modelo de planeación y objetivos en común del sector minero energético del país.

### **7.3 HISTORIA Y CONTEXTO DE ROCA COLOMBIA.**

Roca Colombia es una multinacional nueva en el mercado Mundial, de carácter privada en Colombia, fue creada en el año 2018 y viene de la división de una empresa multinacional productora de compresores, herramientas industriales y equipos de minería denominada AtlasC-Para hablar de Roca Colombia es necesario conocer sus raíces y la forma en la que fue creada.

En el año 1986, la multinacional AtlasC decide abrir su primera representación directa en Colombia, esta multinacional se dedicaba a comercializar productos para la industria en cuatro áreas de negocio aire comprimido, herramientas industriales, equipos de minería y excavación de rocas y herramientas para la

construcción. Fue constituida por un capital distribuido por un 84% de AtlasC Internacional y un 16% de participación local.

AtlasC es una multinacional que tiene más de 140 años a nivel mundial, y tras numerosos éxitos, se decidió en el año 2018 por parte de sus accionistas a nivel mundial crear una nueva organización que se enfocaría en comercializar y prestar servicios postventa de los equipos de minería y excavación de rocas, esta nueva organización inició sus operaciones a nivel mundial cotizando en bolsa el 18 de junio de 2018 y se conoce en sus operaciones a nivel nacional como Roca Colombia.

Roca Colombia inició oficialmente sus operaciones en Colombia en las ciudades de Bogotá y Medellín, y aún pertenece al grupo mundial AtlasC, al ser una organización nueva con menos de 1 año de trayectoria su historia apenas está empezando a escribirse, uno de sus más grandes logros a nivel organizacional es la certificación en las normas de gestión del sistema integrado en gestión de calidad, seguridad y salud en el trabajo y gestión ambiental.

Adicionalmente es protagonista por sus equipos de excavación de rocas y minería en proyectos importantes para el país como el túnel del Toyo, una obra de ingeniería que se desarrolla actualmente en el departamento de Antioquia.

## **7.4 PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE ROCA COLOMBIA.**

Roca Colombia cuenta con una plataforma estratégica diseñada y adecuada al tamaño de la organización en Colombia, para el desarrollo de su misión y cumplimiento de sus metas y objetivos, ha determinado procesos diversos categorizados en tres aspectos que involucran la planeación, el desarrollo misional y de soporte. Todo el enfoque organizacional de Roca Colombia se enfoca en el desarrollo y participación de procesos de ingeniería civil y procesos de minería.

Su visión se enfoca particularmente al Core de su negocio el cual es el reconocimiento por sus productos innovadores, detalladamente se describirá a continuación la plataforma estratégica de Roca Colombia, esta información fue brindada por la empresa directamente.

**7.4.1 Misión de Roca Colombia.** La misión de Roca Colombia es “Proveemos soluciones sostenibles e innovadoras para el desarrollo del sector minero, ingeniería civil y recursos naturales enfocados a satisfacer las necesidades y superar las expectativas de nuestros grupos de interés”.<sup>28</sup>

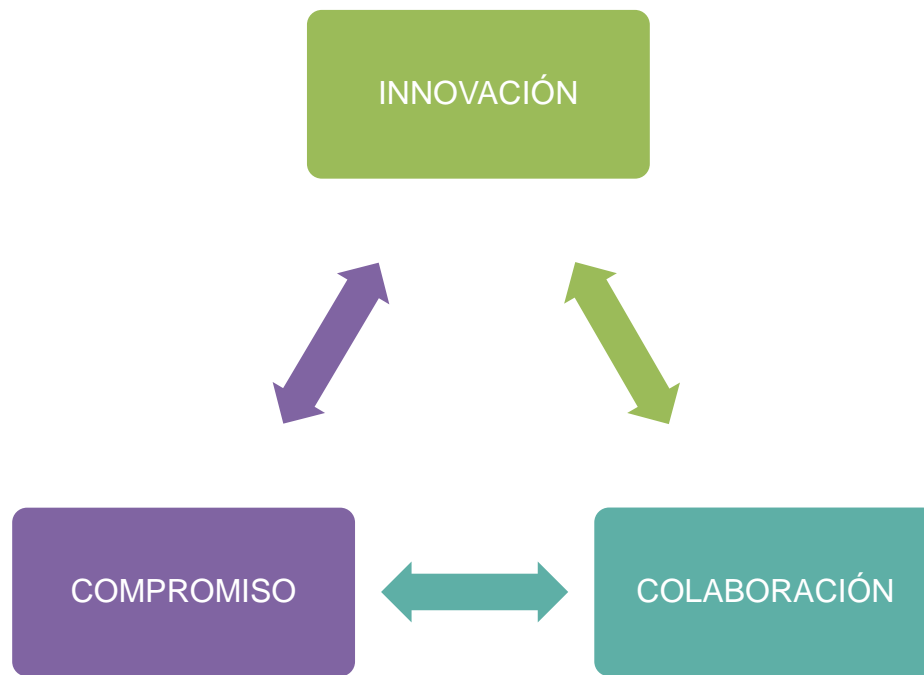
---

<sup>28</sup>ROCA COLOMBIA.NUESTRA MISIÓN. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [SAIMS-36-403].archivo en Word. Versión 3.

**7.4.2 Visión de Roca Colombia.** La visión de Roca Colombia es “En el 2021, seremos la organización número uno para nuestros clientes con un equipo diferenciador y competente, unidos por el desempeño e inspirados por la innovación”<sup>29</sup>.

**7.4.3 Valores Corporativos de Roca Colombia.** Los valores corporativos de Roca Colombia son tres, y se enfocan en el cumplimiento de la misión y visión. En el Gráfico 4. Valores corporativos de Roca Colombia. Se describe cada uno de ellos.

**Gráfico 4.** Valores Corporativos de roca Colombia.



**Fuente.** ROCA COLOMBIA. Valores Corporativos. [Documento Interno]. Bogotá D.C . 2018.Sec. [SAIMS-36-666].archivo en PowerPoint. Versión 1.

Roca Colombia tiene la insignia de la innovación como su atributo significativo, son una organización emprendedora y creativa que constantemente busca trabajar en conjunto para mejorar todas sus actuaciones y cumplir sus metas.

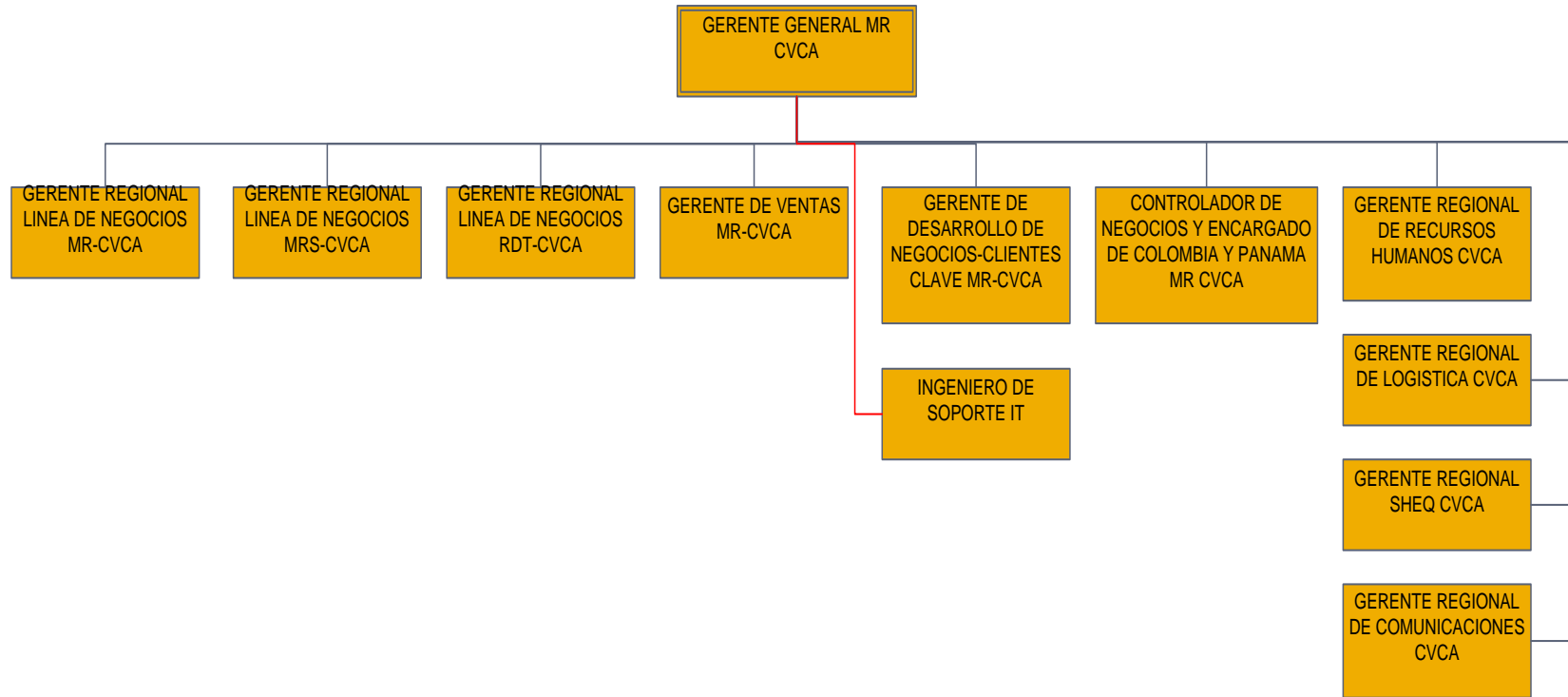
Además se compromete a cumplir y superar las expectativas de sus clientes, ganando su confianza a través de la calidad y confiabilidad que representa sus productos. Finalmente, la cultura de la organización se enfoca en estrechar lazos de colaboración cercanos con sus colegas, clientes, socios y demás partes

<sup>29</sup> ROCA COLOMBIA.NUESTRA VISIÓN. [Documento Interno]. Bogotá D.C .2018.Sec. [SAIMS-36-404].archivo en Word. Versión 3.

interesadas, su trabajo siempre se enfoca a la orientación al servicio y dedicación absoluta a sus clientes.

**7.4.4 Organigrama de Roca Colombia.** Cada uno de los procesos dentro de Roca Colombia tienen su propia estructura organizacional, pero para una caracterización más adecuada de los procesos y la estructura de toma de decisiones dentro de la organización, se ilustrará en el Gráfico 5. Organigrama de Roca Colombia, El organigrama del equipo directivo de Roca Colombia y la distribución de los diversos equipos de trabajo en la organización.

**Gráfico 5.** Organigrama de Roca Colombia



**Fuente.** ROCA COLOMBIA. Personigrama Gerencial MR CVCA. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [Personigramas].archivo en Visio. Versión 1.

Se debe aclarar que el organigrama de Roca Colombia se distingue por pertenecer y ser el mismo a la región CVCA, que por sus siglas se traduce en región COLOMBIA, VENEZUELA, CENTRAL AMÉRICA., cada uno de los cargos mostrados en el Gráfico 5. Organigrama de Roca Colombia., son responsables de la operación y toma de decisiones de la compañía para la región mencionada anteriormente. Es decir, la toma de decisiones afecta directamente a los países de Colombia, Venezuela y Panamá, y serán descritos a continuación.

**7.4.4.1 Gerente General MR-CVCA.** De acuerdo a Roca Colombia y en sus manuales de funciones<sup>30</sup>, Es el líder y representante directo de la compañía en la región CVCA, tiene a su cargo todo el equipo gerencial y es el responsable de estructurar la unidad de negocio a su cargo tomando en consideración la interacción y cambios en el mercado, su coordinación con el equipo gerencial debe ser óptima en los procesos comerciales como administrativos. Como responsable de la región sus resultados deben estar orientado al cumplimiento de metas en cuanto a ventas, facturación y rentabilidad de acuerdo a las exigencias establecidas por la organización a nivel mundial.

Como líder de la organización en Colombia, también dentro de sus responsabilidades se encuentra la constante supervisión y verificación al código de conducta y ética empresarial dentro de su unidad de negocio. Su iniciativa es clave para generar nuevas oportunidades de negocio en lo que se refiere a la comercialización de equipos de minería y excavación de rocas.

**7.4.4.2 Gerente Línea de Negocios MR-CVCA.** De acuerdo a Roca Colombia y en sus manuales de funciones<sup>31</sup>. Es responsable directo de la comercialización de los equipos de minería categorizados como Capital Equipment, los cuales los cuales son equipos especializados para la perforación de rocas. Sus funciones van desde la definición de metas y presupuestos con distribuidores y su propio equipo de trabajo, dirigir y supervisar todo el proceso de ventas que incluye los diversos procesos de aduana, y atender quejas comentarios y dudas de clientes, a su cargo tiene un grupo de ingenieros de ventas especializados en este tipo de equipos de perforación.

---

<sup>30</sup> ROCA COLOMBIA. GERENTE GENERAL REGIONAL MR CVCA. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2019.Sec. [Manuales de Funciones SAIMS-36-2111].archivo en Word. Versión 1.

<sup>31</sup> ROCA COLOMBIA. GERENTE REGIONAL LINEA DE NEGOCIOS MR-CVCA. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [Manuales de Funciones SAIMS-36-217].archivo en Word. Versión 1.

**7.4.4.3 Gerente Regional Línea de negocios MRS-CVCA.** De acuerdo a Roca Colombia y en sus manuales de funciones<sup>32</sup>. Dentro de la estructura y forma de hacer negocios, Roca Colombia establece este cargo como un miembro clave, debido a que es el responsable de todo lo referente al servicio postventa de la comercialización de todos los equipos de minería y excavación de rocas, es decir es el encargado de diseñar estrategias de comercialización de partes y mantenimiento, sus principales funciones al igual que el gerente de la línea de negocios MR-CVCA es diseñar y definir estrategias para fortalecer el servicio al cliente, y generar programas para el desarrollo de la gestión de los programas de mantenimiento que la compañía ofrece a sus clientes.

**7.4.4.4 Gerente Regional Línea de Negocios RDT-CVCA.** De acuerdo a Roca Colombia y en sus manuales de funciones<sup>33</sup>. RDT por sus siglas hace referencia a “Rock Drilling Tools” o herramientas de perforación de rocas, es un área complementaria a las líneas de negocio MR-MRS, debido a que comercializa herramientas específicas para la perforación de rocas que se complementan con los equipos y vehículos grandes comercializados en la organización, el responsable de este cargo debe formular e implementar acciones y actividades comerciales que fortalezcan la comercialización de estas herramientas, su visión debe ser tan amplia que le permita generar un plan de crecimiento en los mercados para esta división.

**7.4.4.5 Gerente de ventas MR-CVCA.** De acuerdo a Roca Colombia y en sus manuales de funciones<sup>34</sup>. Es el principal protagonista de la fuerza de ventas de la empresa, debe asegurar el crecimiento sostenible de las divisiones de MR-MRS-RDT, debe consolidar las fuerzas de ventas y mantener la participación en el mercado de la compañía, con el fin de cumplir con los objetivos financieros y las metas propuestas.

**7.4.4.6 Gerente de Desarrollo de Negocios- Clientes Clave MR.** De acuerdo a Roca Colombia y en sus manuales de funciones<sup>35</sup>. Es un cargo representativo cuya principal misión es mantener las relaciones comerciales con los clientes de importancia estratégica principalmente en la zona norte del país y debe

---

<sup>32</sup> ROCA COLOMBIA. GERENTE REGIONAL LINEA DE NEGOCIOS MRS-CVCA. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [Manuales de Funciones SAIMS-36-220].archivo en Word. Versión 1.

<sup>33</sup> ROCA COLOMBIA. GERENTE REGIONAL LINEA DE NEGOCIOS RDT-CVCA. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [Manuales de Funciones SAIMS-36-223].archivo en Word. Versión 1.

<sup>34</sup>ROCA COLOMBIA. GERENTE DE VENTAS. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [Manuales de Funciones SAIMS-36-210].archivo en Word. Versión 1.

<sup>35</sup> ROCA COLOMBIA. GERENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS-CLIENTES CLAVE MR. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [Manuales de Funciones SAIMS-36-207].archivo en Word. Versión 1.

representar a todas las divisiones de minería (MR-MRS), y asegurar que las necesidades de los clientes sean satisfechas por la empresa.

**7.4.4.7 Controlador de negocios y encargado de Colombia & Panamá CVCA.**

De acuerdo a Roca Colombia y en sus manuales de funciones<sup>36</sup>. Este cargo es el responsable de administrar y cuidar la estructura financiera de la compañía en la región, apoyando al gerente general en la toma de decisiones por medio de los estados financieros y debe informar de principales situaciones que representen un riesgo para la compañía a nivel financiero.}

**7.4.4.8 Gerente Regional de Recursos Humanos CVCA.** De acuerdo a Roca Colombia y en sus manuales de funciones<sup>37</sup>. Es responsable de ejecutar y soportar la estrategia de la compañía a través del desarrollo de las personas, manteniéndolas competitivas y motivadas, debe trabajar en mantener un clima organizacional adecuado, detectando las diferentes necesidades de capacitación y bienestar.

**7.4.4.9 Gerente Regional de Logística CVCA.** De acuerdo a Roca Colombia y en sus manuales de funciones<sup>38</sup>. El encargado de este cargo es el responsable de coordinar todas las operaciones logísticas, coordinando con los diferentes procesos de importación, exportación, compras internacionales y control de inventarios, garantizando el cumplimiento de las distintas actividades de los procesos logísticos de la compañía.

**7.4.4.10 Gerente Regional SHEQ CVCA.** De acuerdo a Roca Colombia y en sus manuales de funciones<sup>39</sup>. Debe planificar y administrar el sistema integrado de gestión de la compañía, y debe asegurar el cumplimiento de los requisitos legales, de los clientes, y del grupo corporativo, y asesorar a los diversos procesos con el fin de trabajar por el mejoramiento continuo.

---

<sup>36</sup> ROCA COLOMBIA. CONTROLADOR DE NEGOCIOS Y ENCARGADO DE COLOMBIA Y PANAMA CVCA. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [Manuales de Funciones SAIMS-36-182].archivo en Word. Versión 1.

<sup>37</sup> ROCA COLOMBIA. GERENTE REGIONAL DE RECURSOS HUMANOS CVCA. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [Manuales de Funciones SAIMS-36-214].archivo en Word. Versión 1.

<sup>38</sup> ROCA COLOMBIA. GERENTE REGIONAL LOGISTICA CVCA. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [Manuales de Funciones SAIMS-36-212].archivo en Word. Versión 1.

<sup>39</sup> ROCA COLOMBIA. GERENTE REGIONAL SHEQ CVCA. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [Manuales de Funciones SAIMS-36-216].archivo en Word. Versión 1.



**7.4.4.11 Gerente Regional de Comunicaciones.** De acuerdo a Roca Colombia y en sus manuales de funciones<sup>40</sup>.El líder y responsable de este cargo es el encargado de desarrollar todas las comunicaciones corporativas de la entidad y fortalecer así mismo la marca en los diferentes públicos de interés, cumpliendo con los estándares del grupo a nivel mundial.

**7.4.4.12 Ingeniero de soporte IT.** De acuerdo a Roca Colombia y en sus manuales de funciones<sup>41</sup> .No es un cargo gerencial, pero es un cargo de alta responsabilidad, debido a que es el soporte en tecnología y comunicación de la entidad, la persona que desempeña este cargo es responsables de mantener en óptimas condiciones la red de comunicaciones y sistemas en la empresa, también de brindar soportes de ayuda tecnológica a quien lo necesite en la organización, además de velar por la seguridad de la información en Roca Colombia.

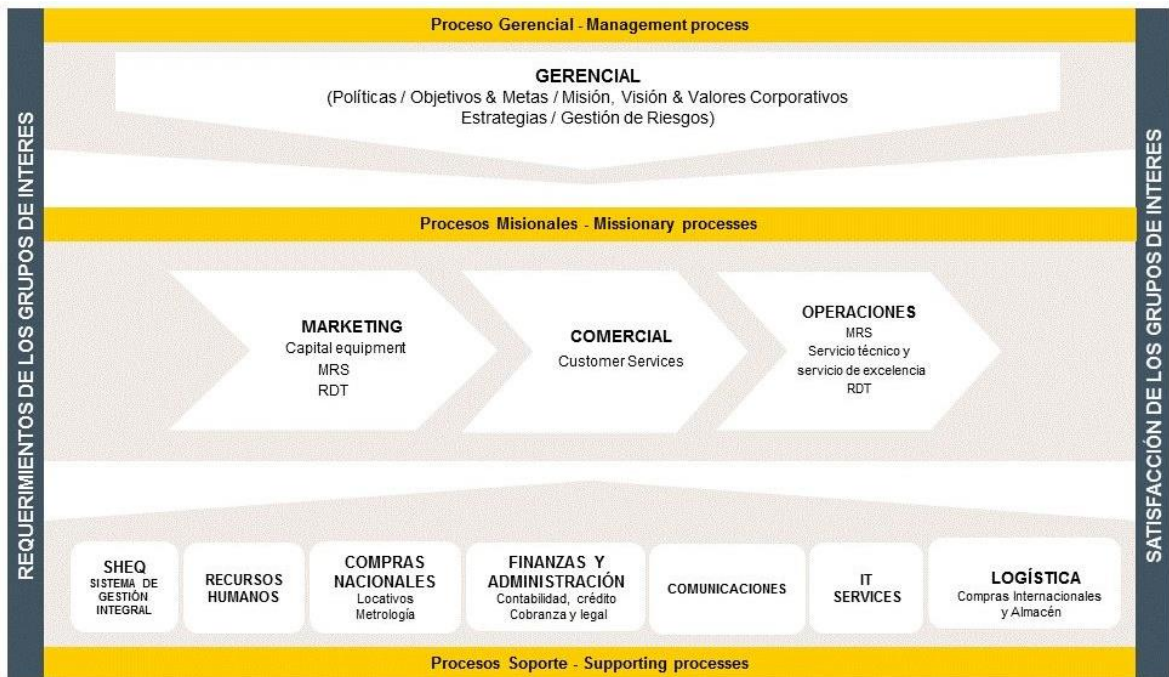
**7.4.5 Mapa de procesos de Roca Colombia.** Roca Colombia es una empresa en la región Colombia-Venezuela-Central América (Panamá) con 11 procesos, los cuales se detallan en el Gráfico 6. Mapa de Procesos Roca Colombia, estos procesos se encuentran distribuidos en procesos gerenciales, Procesos Misionales y procesos de apoyo.

---

<sup>40</sup> ROCA COLOMBIA. GERENTE REGIONAL DE COMUNICACIONES CVCA. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [Manuales de Funciones SAIMS-36-213].archivo en Word. Versión 1.

<sup>41</sup> ROCA COLOMBIA. INGENIERO DE SOPORTE IT. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [Manuales de Funciones SAIMS-36-211].archivo en Word. Versión 1.

**Gráfico 6.** Mapa de procesos de Roca Colombia.



**Fuente.** ROCA COLOMBIA. MAPA DE PROCESOS. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [IMAGEN JPEG].archivo en Word. Versión 1.

Los procesos en Roca Colombia tienen una función específica la cual se describe a continuación de acuerdo al mapa de procesos de la empresa.

**7.4.5.1 Proceso Gerencial.** Este proceso es el encargado de dirigir, controlar y planear a la organización en sus diferentes estrategias, administrando y suministrando los recursos necesarios para el cumplimiento de objetivos y metas, y debe garantizar el mejoramiento del posicionamiento en el mercado en la región de Colombia-Venezuela y Panamá. Es el proceso que establece los lineamientos estratégicos de la organización.

**7.5.5.2 Proceso de Marketing.** El proceso de Marketing está directamente pertenece a los procesos misionales su principal objetivo es brindar soporte al proceso comercial a través de la formulación de estrategias de Marketing que ayuden a cumplir con las metas de ventas de la compañía respecto a la venta de repuestos y servicios.

**7.5.5.3 Proceso Comercial.** Este proceso es uno de los más importantes dentro de la organización debido a que es el proceso encargado de detectar, conocer y generar oportunidades de negocios basados en las estrategias generadas por el proceso de Marketing, también es el proceso encargado de conocer y atender los requerimientos y necesidades de los clientes.

**7.5.5.4 Proceso de Operaciones.** Este proceso se encarga de realizar seguimiento a los planes de mantenimiento preventivo, correctivo y todos los servicios técnicos pactados con los clientes de Roca Colombia, es el proceso de post-venta de Roca Colombia, y comprende principalmente actividades de soporte técnico y asesoría mecánica.

**7.5.5.5 Proceso de Sistema de Gestión Integral (SHEQ).** Este proceso de apoyo es el responsable de establecer, mejorar, implementar y controlar el sistema integrado de gestión de Roca Colombia, con el propósito de que la organización cumpla con los estándares de Calidad, Medio Ambiente y seguridad y salud en el trabajo, buscando orientar y facilitar la toma de decisiones en la entidad.

**7.5.5.6 Proceso de Recursos Humanos.** Es un proceso clave de la organización, es fundamental porque su principal objetivo es suministrar y administrar el personal adecuado para que desarrolle sus funciones con calidad, garantizando su continuo desarrollo en competencias y desempeño, las actividades de este proceso están encaminadas también a fortalecer el clima laboral y el bienestar de los colaboradores, reconocer los derechos laborales y promover los valores de la organización.

**7.5.5.7 Proceso de Compras Nacionales.** Este es el proceso encargado de suministrar todos los productos y servicios necesarios para la ejecución de diferentes actividades de los demás procesos de la organización, realizar el control de los vehículos, mantenimientos y arreglos locativos de la empresa.

**7.5.5.8 Proceso de Finanzas y Administración.** Su principal objetivo es administrar los recursos financieros de la empresa, administrando las finanzas de Roca Colombia.

**7.5.5.9 Proceso de Comunicaciones.** Este proceso es el encargado de realizar las comunicaciones internas y externas de la empresa contribuyendo con la identidad organización y promoviendo su cultura.

**7.5.5.10 Proceso IT Service.** Es el proceso encargado de suministrar y mantener los servicios de comunicación y tecnología en la empresa.

**7.5.5.11 Proceso de Logística.** El objetivo principal, es entregar los productos de Roca Colombia a tiempo, y que cumplan con los estándares establecidos por los clientes.

## **8. PROPUESTA DE SOLUCION**

Se realizará la respectiva comparación de la cultura organizacional de las empresas Roca Colombia y la Agencia Nacional de Minería, a través del uso de una matriz diagnóstica: Matrices para el análisis de situación y fijación de ruta en su sección de Cultura Organizacional diseñada por la Universidad EAN<sup>42</sup>, esta herramienta es usada con fines académicos y permitirá identificar y establecer las principales similitudes y diferencias en el desarrollo de la cultura organizacional de ambas organizaciones. Se iniciará con la comparación de la plataforma estratégica de ambas organizaciones descrita anteriormente en el Capítulo 7. DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS AGENCIA NACIONAL DE MINERÍA Y ROCA COLOMBIA

### **8.1 COMPARACIÓN DE PLATAFORMAS ESTRATÉGICAS DE ROCA COLOMBIA Y LA AGENCIA NACIONAL DE MINERÍA.**

En la identificación de las plataformas estratégicas de ambas empresas, se identificaron que a pesar de que ambas trabajan en el sector de minería tienen enfoques muy distintos, en el caso de Roca Colombia, su misión está enfocada a la comercialización de maquinaria y herramientas de minería, mientras que la Agencia Nacional de Minería se enfoca principalmente en la administración de recursos minerales de la nación, en el Cuadro 8. Comparación de plataformas estratégicas de las empresas., se mostrará el diferente enfoque que cada una de ellas tiene y que inciden de manera directa a la cultura organizacional en cada una de ellas acorde a la información obtenida de las plataformas estratégicas de cada organización.

---

<sup>42</sup> PEREZ, Rafael. y CALIXTO, Nancy; Matrices para el análisis de situación y Fijación de Ruta. [Documento Interno]. Bogotá D.C. Universidad EAN - G3PYMES, 2013.Sec.[Cultura Organizacional].archivo en Excel. Versión 1

**Cuadro 8.** Comparación de plataformas estratégicas de las empresas.

| TIPO DE GESTIÓN                       | AGENCIA NACIONAL DE MINERÍA   | ROCA COLOMBIA   |
|---------------------------------------|---|---|
| Caracterización de la organización.   | Al ser un ente gubernamental, su enfoque es mecánico, es decir la organización debe acatar toda la normatividad vigente que está estrictamente relacionada con su creación y funcionalidad, limitando su campo de acción y su toma de decisiones, | Su enfoque es dinámico, es decir, la organización está en la capacidad de tener autonomía en las decisiones, tomando como referencia la normatividad de la multinacional, tiene mayor libertad para la toma de decisiones que involucren su misión.                               |
| Tipo de la estructura organizacional  | Vertical y rígida, todos los cargos en la organización están creados bajo decreto, lo que imposibilita la creación de nuevos cargos en dado caso de que la organización los requiera para el desarrollo de sus funciones                          | Vertical y flexible, a pesar de que existe una estructura definida por la empresa a nivel nacional basada en los lineamientos de la empresa a nivel internacional, dependiendo de la necesidades de la empresa, esta puede crear cargos y modificar su estructura organizacional. |
| Responsable de la toma de decisiones. | El responsable directo de la entidad es el presidente de la ANM, quien rinde cuentas a una junta directiva compuesta de integrantes de control gubernamental  | El responsable directo de la organización es el Gerente General de la región Colombia, Venezuela y Panamá.  |

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, ambas organizaciones tienen una plataforma estratégica definida adecuadamente y acorde a su misión, se puede determinar que la cultura organizacional de ambas empresas desde el punto de vista de la plataforma estratégica se ve reflejada en sus valores, su identidad corporativa e incluso en sus instalaciones. (Ver Anexo C y Anexo D).

## **8.2 DIAGNÓSTICO DE CULTURAS ORGANIZACIONALES DE LA AGENCIA NACIONAL DE MINERÍA Y ROCA COLOMBIA.**

En esta sección se mostrarán los resultados obtenidos del diagnóstico de Cultura Organizacional en ambas organizaciones; de acuerdo a las visitas realizadas a ambas organizaciones, las evidencias recopiladas y las entrevistas realizadas a los representantes de Talento Humano de ambas organizaciones, el resultado del diligenciamiento de la herramienta usada para este estudio pueden ser consultados en los Anexos A. Diagnóstico Cultura Organizacional Agencia Nacional de Minería y en el Anexo B. Diagnóstico Cultura Organizacional Roca Colombia.

**8.3.1 Cultura Organizacional Agencia Nacional de Minería.** La Cultura Organizacional de la ANM está directamente impactada por las directrices del gobierno de turno en Colombia y su Plan de desarrollo, debido a que este afecta directamente su plataforma estratégica, para ser más específicos su Visión y objetivos, los cuales son planteados para un nuevo periodo presidencial.

Para el desarrollo de esta investigación se tomó los elementos desarrollados y trabajados en la Agencia Nacional de Minería durante la vigencia y el periodo de tiempo comprendido entre el año 2014 y el año 2018.

El resultado obtenido durante la aplicación de la Herramienta Diagnostica seleccionada diseñada por la universidad EAN: Matrices para el análisis de situación y fijación de ruta<sup>43</sup>, se muestra en la Tabla 1. Cultura Organizacional ANM. Donde se detalla el valor obtenido por cada factor de acuerdo al análisis realizado en la entidad estatal.

**Tabla 1.** Cultura Organizacional ANM.

| FACTOR EVALUADO  | RESULTADO OBTENIDO |
|--|--------------------|
| LIDERAZGO  | 64,58%             |
| PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO                               | 61,11%             |
| DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO                              | 64,58%             |
| CREACIÓN DE UN ENTRONO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES | 70,83%             |

**Nota:** Los porcentajes son resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta Matrices para el análisis de situación y Fijación de Ruta en la Agencia Nacional de Minería.

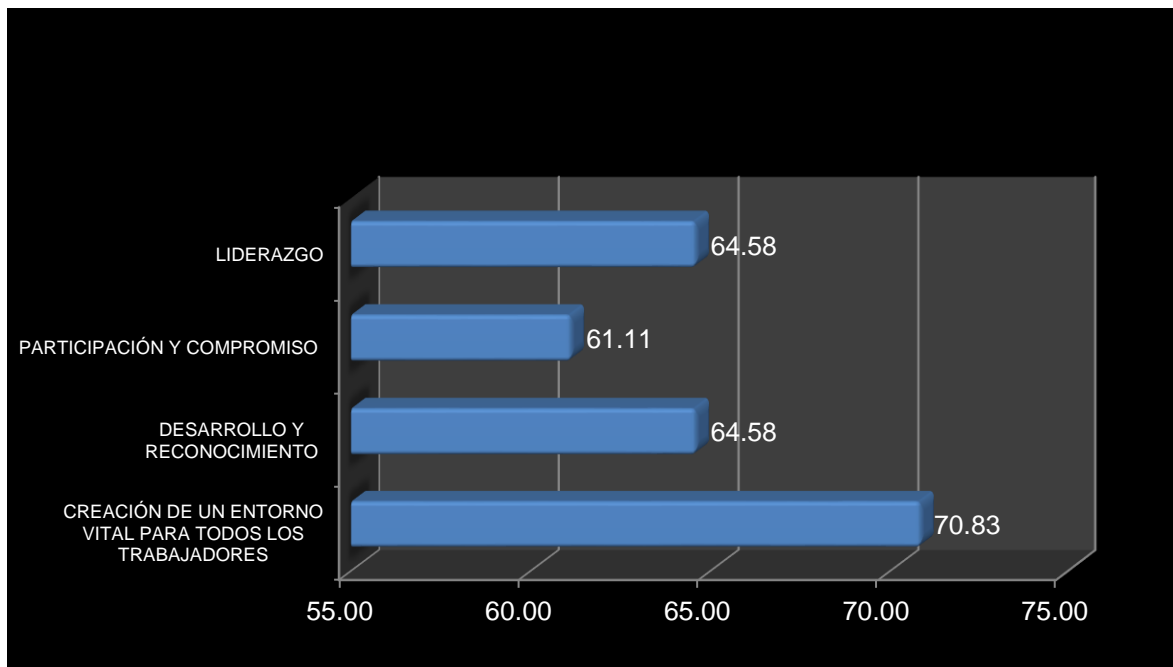
PEREZ, Rafael y CALIXTO, Nancy; Matrices para el análisis de situación y Fijación de Ruta. [Documento Interno]. Bogotá. D.C Universidad EAN - G3PYMES, 2013.Sec.[Cultura Organizacional].archivo en Excel. Versión 1

Los resultados obtenidos muestran que el factor en el que la Agencia Nacional de Minería debe trabajar y desarrollar de manera prioritaria es en la *Participación y Compromiso*. De acuerdo a estos resultados obtenidos y a través de la herramienta seleccionada, se puede determinar que la Agencia Nacional de Minería a nivel general dentro del desarrollo de su Cultura Organizacional tiene un total de 65,28%, lo que significa que su grado de desarrollo frente a la Cultura Organizacional se encuentra en un Estadio 3, lo que indica que sus actividades y

<sup>43</sup> PEREZ, Rafael. Y CALIXTO, Nancy; Matrices para el análisis de situación y Fijación de Ruta. [Documento Interno]. Bogotá D.C. Universidad EAN - G3PYMES, 2013.Sec.[Cultura Organizacional].archivo en Excel. Versión 1

procesos se encuentran encaminadas a ser mejoradas. Como se muestra en el Gráfico 7. Resultados de Cultura Organizacional de la ANM, el factor más fuerte de la ANM es *La creación de un Entorno Vital para todos los trabajadores*.

**Gráfico 7.** Resultados de Cultura Organizacional de la ANM.



**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta Matrices para el análisis de situación y Fijación de Ruta en la Agencia Nacional de Minería. PEREZ, Rafael. Y CALIXTO, Nancy; Matrices para el análisis de situación y Fijación de Ruta. [Documento Interno]. Bogotá. D.C Universidad EAN - G3PYMES, 2013.Sec.[Cultura Organizacional].archivo en Excel. Versión 1

Los resultados obtenidos se sustentan en la información que fue suministrada por la Agencia Nacional de Minería, y adicionalmente por resultados obtenidos de un Autodiagnóstico que se realiza a nivel estatal en la entidad.

**8.3.1.1 Liderazgo en la ANM.** La Agencia Nacional de Minería ha establecido mecanismos claros de liderazgo que permiten desarrollar sus actividades y fortalecer sus grupos de trabajo. Se evidenció que las responsabilidades y el papel que desempeña la alta gerencia están sustentados, debidamente documentados y aplicados desde el decreto de creación de la Agencia Nacional de Minería<sup>44</sup>. De acuerdo a lo evidenciado, la entidad tiene lineamientos claros para la adecuada toma de decisiones y conformación de grupos de trabajo. Pero durante la aplicación de la herramienta diagnóstica en la entidad no se evidenció un claro proceso de formación y desarrollo de competencias gerenciales.

<sup>44</sup>Op.Cit.,. Decreto 4134 : 2011 Cap 01.Art 3.

La rendición de cuentas es presentada trimestralmente y los resultados obtenidos por la alta gerencia son mostrados en el POA o Plan Operativo Anual, el cual es publicado por ley en la página web de la entidad y muestra el resultado de los indicadores de gestión de cada uno de los grupos de trabajo. Todas las reuniones de la alta gerencia se realizan con periodicidad aproximada de 15 días en comités directivos, los cuales supervisan y dan seguimiento a las distintas actividades que desarrollan las distintas áreas.

Durante el desarrollo de esta investigación, la ANM mostró que genera grandes oportunidades a sus servidores públicos para desarrollar su carrera profesional en un cargo directivo, donde para acceder a estos cargos, los funcionarios demuestran los conocimientos y competencias necesarias para los cargos de alto nivel a través de concursos y pruebas de conocimientos, es de aclarar, que la mayoría de estos cargos son de libre nombramiento y remoción, es decir, la cabeza de la Agencia Nacional de Minería designa estos funcionarios acorde a sus conocimientos y competencias.

Se muestra que la Cultura Organizacional de la entidad está fortaleciéndose día a día a través de sus líderes por medio de planes de acción que fortalecen la misión de la entidad y el sentido de pertenencia de sus colaboradores, al realizar una verificación, se puede evidenciar que muchos de los funcionarios rotan constantemente de la entidad pero no por motivos relacionados con el ambiente de trabajo, si no por haber obtenido los méritos necesarios en concursos estatales que les permite cambiar de cargo e incluso de entidad.

Entre las actividades más destacadas que fomentan la Cultura Organizacional a través del liderazgo de sus miembros de la alta dirección se encuentra la aplicación del código de integridad de la entidad que se unifica con los valores y principios de la ANM y es compartida en todos los grupos de trabajo para la ejecución de sus actividades.

Finalmente se evidenció que la principal debilidad presentada en el Factor de Liderazgo, es la falta de líneas de autoridad y comunicación concretas dentro de los grupos de trabajo, debido a que se presentan muchos problemas relacionados con la comunicación interna entre los miembros de los grupos de trabajo.

**8.3.1.2 Participación y Compromiso en la ANM.** Se toma en consideración principalmente la conformación de grupos de trabajo y su autonomía dentro de la entidad y los mecanismos usados para potencializar a los empleados públicos, también la capacidad para desarrollar las actividades pertinentes de forma creativa, autónoma y con el propósito del cumplimiento de metas.

Al realizar el diagnóstico de la entidad, se evidenció que los grupos de trabajo están definidos conforme al decreto de creación de la entidad mencionado anteriormente, por ende es difícil para esta entidad crear nuevos grupos de trabajo



que permitan flexibilizar el desarrollo de diversas funciones, este factor se puede considerar el principal a mejorar, debido a que por la falta de flexibilidad en la creación de grupos de trabajo y autonomía para desarrollar las funciones, mucho del talento humano que existe en las diferentes dependencias de la entidad no se aprovecha para un cumplimiento óptimo de los objetivos de la ANM.

No se cuenta con un mecanismo claro de información que permita determinar en tiempo real el número de funcionarios que pertenecen a un grupo de trabajo, lo cual dificulta conocer si la carga de trabajo asignada a cada grupo de trabajo es la ideal acorde a su número de funcionarios, adicionalmente muchas de las actividades desarrolladas en la entidad se encuentran estandarizadas e incluso definidas por ley, lo que ocasiona que se desperdicien las competencias de los empleados al no fomentar su iniciativa para el desarrollo de sus labores.

La iniciativa de los trabajadores se ve reflejada principalmente en aquellos trabajadores que son contratistas, debido a que la mayoría de ellos se encuentran vinculados para el desarrollo de proyectos dentro de la entidad como el proyecto Minero Digital, Procesos de Reingeniería llevados a cabo por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el proyecto de inversión del Sistema Integrado de Gestión, donde tienen cierto grado de autonomía para desarrollar sus funciones.

El principal aspecto por mejorar a nivel holístico de este factor dentro de la ANM, es dar respuesta a los trabajadores a sus iniciativas de forma rápida y eficaz, debido a que la misma estructura organizacional hace que la información y las nuevas ideas para el desarrollo de actividades tomen mucho tiempo, la burocracia y tramitología es algo que la entidad se debe replantear, ya que muchas de estas nuevas ideas y propuestas se pierden por las demoras en los tiempos para tomar decisiones y aplicar y validar las mismas.

La principal fortaleza de la ANM en este factor son los medios de comunicación interna referentes a actividades que se desarrollan dentro de la entidad, estas iniciativas son generadas por los diferentes grupos de trabajo y materializadas por el grupo de comunicaciones de la entidad.

**8.3.1.3 Desarrollo y Reconocimiento en la ANM.** El desarrollo y reconocimiento es un factor fuerte en la ANM, se integra con la forma de contratación y vinculación que existe en el sector público y el desarrollo del servidor público.

Dentro del diagnóstico se determinó que el proceso de capacitación dentro de la ANM es conocido como el Plan Institucional de Capacitación (PIC), el cual desarrolla las habilidades, conocimientos y competencias de los trabajadores de planta pero tiene un alcance limitado debido a que muchos de sus funcionarios que trabajan en otras sedes del país no tienen acceso a él, y solo está destinado para personal de planta, razón por la cual el personal contratista que representa

dos tercios de los trabajadores de la ANM tampoco tienen acceso a él, lo que limita el desarrollo profesional de varios de sus colaboradores.

De acuerdo al ítem de retiro voluntario y a lo establecido en la ley, la ANM cuenta con un programa de retiro por jubilación el cual es estandarizado en las distintas entidades del sector público en Colombia, donde existe un plan definido para los pre pensionados donde se les convoca y se les hace partícipes en actividades de bienestar e incentivos, y adicionalmente se les informa sobre sus derechos y beneficios como pensionados y su por su prestación del servicio a la entidad.

En cuanto a referenciación y reconocimiento como partes fundamentales del factor evaluado de Desarrollo y Reconocimiento, se demostró que la entidad cuenta con diversos procesos de asesoría a nivel internacional que le permite desarrollar su misión y cumplir con sus objetivos principalmente en el área de Salvamento Minero, cuya función primordial es el rescate minero, muchos de sus conocimientos y procedimientos se encuentran acoplados y estandarizados a nivel internacional junto con entidades o gobiernos extranjeros que en ocasiones resultan ser relaciones tipo ganar –ganar. Gracias a la Gestión de este proceso en la entidad, Colombia se ha convertido en un referente a nivel internacional en salvamento y rescate minero. En cuanto a reconocimiento, anualmente la ANM se esfuerza por reconocer a sus empleados y grupos de trabajo por el cumplimiento de sus objetivos anuales, estas actividades son lideradas por el grupo de bienestar de la ANM junto con el equipo directivo.

#### **8.3.1.4 Creación de un entorno vital para todos los trabajadores en la ANM.**

En este factor se evaluó principalmente los métodos de respuesta a los trabajadores frente a situaciones emocionales que puedan afectar su desempeño y actividades o acciones que se desarrollan para promover el respeto y la igualdad dentro de la entidad.

La ANM ha desarrollado unos procesos fuertes con el objetivo de promover una cultura frente al riesgo psicosocial que se puede presentar en la entidad y de situaciones de carácter emocional que puedan afectar a sus empleados, es una medida que se ha implementado y fortalecido en los últimos años y es de constante seguimiento por parte del Grupo de Gestión de Talento Humano, aún se encuentra en proceso de mejora en cuanto a respuestas inmediatas a sus colaboradores debido a que no se cuenta con herramientas tecnológicas y personal de apoyo especializado suficiente para dar tratamiento a estas situaciones, estos procesos reciben mucho apoyo por parte de los grupos de convivencia y el comité paritario de seguridad y salud en el trabajo (COPASST).

Se ha demostrado que la entidad se preocupa por promover actividades que fortalezcan el respeto y la dignidad, estas actividades son desarrolladas por el grupo de Bienestar y también se ven influidas por las condiciones de trabajo que involucran los lugares de trabajo y espacios comunes, los cuales representan y

tratan de replicar la identidad corporativa de la entidad. El grado de satisfacción de estas actividades fue evidenciado con los resultados de las encuestas realizadas por el grupo de bienestar a todos los funcionarios de la entidad, estas encuestas demostraron que cerca del 75% de los empleados de la ANM muestran satisfacción y aceptación por las actividades desarrolladas anualmente por la entidad, y que dentro de la ANM se promueven espacios de trabajo más saludables, dignos y se fomenta continuamente el respeto entre funcionarios, miembros de la alta dirección, contratistas y clientes o usuarios externos.

**8.3.2 Cultura Organizacional Roca Colombia.** La Cultura Organizacional en Roca Colombia está directamente influenciada por sus principios y valores a nivel mundial por su grupo corporativo.

Durante la aplicación del diagnóstico y durante la realización de entrevistas a sus miembros pertenecientes del Grupo de Recursos Humanos, se evidenció que la Cultura Organizacional en Roca Colombia está muy arraigada a sus colaboradores, las actividades de bienestar y de funcionamiento. Tras la aplicación de la herramienta Diagnóstica diseñada por la Universidad EAN: Matrices para el análisis de situación y fijación de ruta<sup>45</sup> en su sección Cultura Organizacional, los resultados obtenidos por cada factor se muestran en la Tabla 2. Cultura Organizacional Roca Colombia.

**Tabla 2. Cultura Organizacional Roca Colombia.**

| Factor   | Resultado |
|--|-----------|
| Liderazgo  | 79,17%    |
| Participación y Compromiso                         | 83,33%    |
| Desarrollo y Reconocimiento                        | 66,67%    |
| Creación de un entorno vital para los trabajadores | 75%       |

**Nota.** Resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta Matrices para el análisis de situación y Fijación de Ruta en Roca Colombia.

PEREZ, Rafael. Y CALIXTO, Nancy; Matrices para el análisis de situación y Fijación de Ruta. [Documento Interno]. Bogotá D.C. Universidad EAN - G3PYMES, 2013.Sec.[Cultura Organizacional].archivo en Excel. Versión

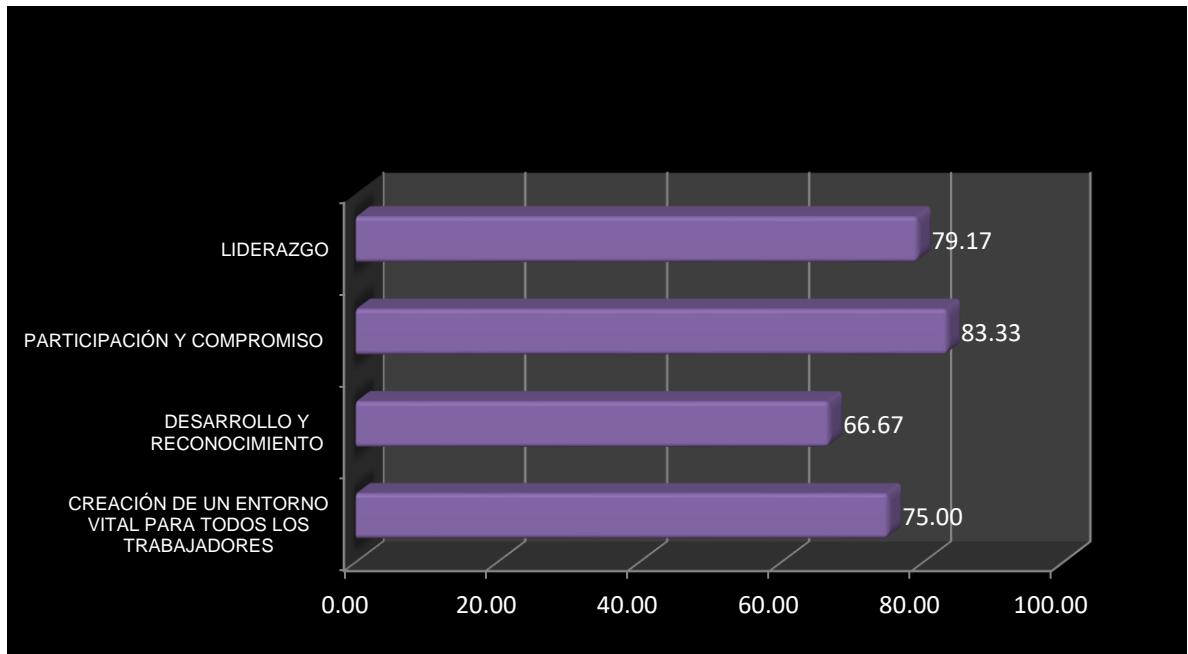
1

Como se muestra en el Gráfico 8. Resultados Generales Cultura Organizacional Roca Colombia., el factor más fuerte en la aplicación de la Cultura Organizacional

<sup>45</sup> PEREZ, Rafael. Y CALIXTO, Nancy; Matrices para el análisis de situación y Fijación de Ruta. [Documento Interno]. Bogotá D.C. Universidad EAN - G3PYMES, 2013.Sec.[Cultura Organizacional].archivo en Excel. Versión 1

en Roca Colombia es la Participación y compromiso de sus empleados con la empresa y que se ve indirectamente influenciado por los estilos de liderazgo de la misma.

**Gráfico 8.**Resultados Generales Cultura Organizacional Roca Colombia.



**Nota.** Resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta Matrices para el análisis de situación y Fijación de Ruta en Roca Colombia.

PEREZ, Rafael. y CALIXTO, Nancy; Matrices para el análisis de situación y Fijación de Ruta. [Documento Interno]. Bogotá D.C. Universidad EAN - G3PYMES, 2013.Sec.[Cultura Organizacional].archivo en Excel. Versión 1.

Los resultados obtenidos se sustentan en la información que fue suministrada por Roca Colombia, y adicionalmente por resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los miembros del equipo de Recursos Humanos y a su Gerente Regional de Recursos Humanos en la empresa. Roca Colombia se encuentra en un estado de desarrollo del 76,04% lo que implica que se encuentra en un Estadio 3 respecto a su Cultura Organizacional.

**8.3.2.1 Liderazgo en Roca Colombia.** El liderazgo es un cimiento bien fundamentado dentro de Roca Colombia, todos los roles, responsabilidades y funciones están definidos adecuadamente y están caracterizados en los manuales de funciones, los colaboradores pueden acceder a ellos a través de la intranet.

Adicionalmente las responsabilidades y roles de los líderes están definidos claramente en una base de datos de la empresa conocido como IMS (Integrate Management System) o sistema integrado de gerencia, todos estos elementos

mencionados anteriormente, promueven el conocimiento y compromiso de la alta gerencia con sus colaboradores y la empresa, adicionalmente facilita la divulgación y toma de decisiones a todos los colaboradores.

El papel que desarrolla la alta gerencia en materia de liderazgo se cumple con los seguimientos constantes al cumplimiento de objetivos a través de reuniones trimestrales y comunicaciones internas a todos los colaboradores en boletines conocidos con el nombre de “*Como Vamos*”. en estas comunicaciones los colaboradores están informados acerca de las acciones realizadas y los resultados obtenidos en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Roca Colombia, cuenta con una herramienta estratégica que le permite hacer un seguimiento holístico de varias variables que influyen la Cultura Organizacional, entre ellas el Liderazgo. Estas Variables son medidas a través de una encuesta diseñada a nivel global y que es de uso interno conocida como *INSIGHT*, esta herramienta ha permitido a la organización generar planes de acción de mejora continua.

Finalmente se pudo observar que aunque la empresa cuenta con actividades que fomentan el liderazgo en sus colaboradores y los distintos grupos de trabajo, solo se cuenta con un mecanismo el cual es la promoción de cargos, este aspecto puede ser mejorado implementando más acciones que generen mayor impacto y cobertura en los colaboradores en temas de Liderazgo en su día a día.

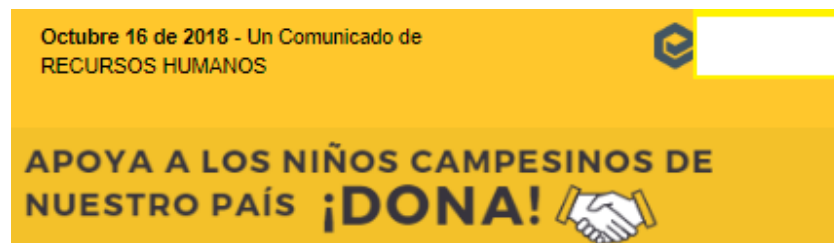
**8.3.2.2 Participación y Compromiso en Roca Colombia.** Este es el aspecto más fuerte en Roca Colombia, debido a que se pudo observar que existe un nivel alto de compromiso por todos los colaboradores, y se evidencia en el desempeño de los equipos de trabajo, donde cada líder tiene la autonomía para desarrollar sus labores y cada miembro del equipo de trabajo que supervisa, es libre de desarrollar sus tareas con iniciativa y autonomía: los resultados de esta cultura de trabajo son óptimos y se ven reflejados en cada reunión de gerencia realizada por la organización.

La filosofía que se demuestra en Roca Colombia respecto a la conformación de los grupos de trabajo está basada en la conformación de grupos interdisciplinarios que estén en la capacidad de resolver problemas y ejecutar acciones de forma eficaz, dependiendo del tema a tratar y el trabajo a desarrollar la conformación de los grupos de trabajo dentro de la empresa depende de la competencia, generalmente la estrategia usada para la conformación de estos grupos es variada y no depende de burocracia interna para su conformación.

Finalmente la iniciativa de los trabajadores es una variable que es bienvenida por la alta dirección de la empresa, toma un proceso interno que inicia desde la evaluación de propuestas presentadas por los trabajadores y que dependiendo del

tema, puede ser compartida al jefe inmediato, y posteriormente a la gerencia. Dependiendo de la decisión de la alta gerencia que involucra factores como tiempo de ejecución y recursos, la propuesta si es aceptada, es comunicada a los niveles de la organización y se socializa. Dentro de la evidencia revisada en Roca Colombia, una de las iniciativas de los trabajadores que tuvo gran aceptación por parte de la alta gerencia fue una campaña realizada en el año 2018, la cual involucro a los trabajadores de toda la empresa, a la compañía y a algunos proveedores, la cual consistió en realizar donaciones de bicicletas a niños de bajos recursos en poblaciones cercanas a Bogotá y Medellín como se observa en la Imagen 1. Iniciativa de los trabajadores. Campaña Bicicletas Roca Colombia.

**Imagen 1.** Iniciativa de los trabajadores. Campaña Bicicletas Roca Colombia.



Niños entre los cinco y los 12 años de edad en etapa escolar (primaria) que viven en veredas distantes de su escuela, todos los días deben recorrer trayectos de una hasta dos horas a pie para llegar.

Por esto hemos escogido dos escuelas (una en Cundinamarca y otra en Antioquia) para ser beneficiarias de unas bicicletas, las cuales ayudarán a los niños a transportarse de una mejor manera

**Las ubicaciones de las escuelas son las siguientes:**

- **Cogua - Cundinamarca:** Quebrada Honda, CEI Páramo Alto Vereda.  
Total de niños: 36
- **San Antonio de Prado - Antioquia:** Yarumalito, CEI El Salado.  
Total de niños: 48

Para los que deseen participar de esta linda causa, cada bicicleta tiene un costo de \$170 mil pesos aproximadamente. (Para esto la compañía aprobará hasta dos cuotas para facilidad del colaborador)

La entrega de las bicicletas se realizará el **viernes 14 de diciembre**, así que los que deseen participar, lo pueden hacer informando vía e-mail a **Recursos Humanos** y autorizando el descuento de nómina.

**Fuente.** SILVA, Sandra. <Correo electrónico>. (asunto: Apoya a los niños campesinos de nuestro país ¡DONA!). [Correo electrónico.]. 16 Octubre 2018. Enviado a usuarios de: Usuarios internos

**8.3.2.3 Desarrollo y Reconocimiento en Roca Colombia.** Al evaluar el factor de desarrollo y Reconocimiento en Roca Colombia, se pudo evidenciar que es la variable que requiere un mayor grado de desarrollo a pesar de que existen mecanismos para fortalecer las competencias y habilidades de los colaboradores, estos aún requieren ser integrados entre las diversa áreas que existen en la empresa y que brindan formación técnica o en habilidades blandas.

Al realizar el análisis en los planes de desarrollo de Roca Colombia, se demostró que los planes de capacitación y desarrollo con los que cuenta la empresa se encuentran estructurados de acuerdo a las evaluaciones de desempeño, las cuales son el insumo principal al igual que los perfiles de cargo para la creación de estos planes. La empresa cuenta con varias líneas de formación las cuales son la capacitación técnica, la formación en habilidades blandas y la formación en sistemas integrados de Gestión principalmente en campañas y temas de seguridad y salud en el trabajo. Pero estos a pesar de su existencia aún no se encuentran unificados en un único plan.

Roca Colombia es una empresa con personal joven, por lo que los planes de reconocimiento y preparación para el retiro laboral, a pesar de que existen no son aplicados debido a que aún no son requeridos. Estos planes cuentan con orientación y apoyo profesional de acuerdo a lo establecido en la ley.

En cuanto al ítem evaluado respecto a referenciación, la empresa Roca Colombia adopta prácticas internacionales de mejora siguiendo los lineamientos del grupo internacional al cual pertenece, se evidencia en continuos intercambios y reuniones profesionales que se realizan en distintas sucursales en el mundo donde se desarrollan talleres y cursos que potencializan las habilidades de los colaboradores, principalmente conocimientos técnicos y habilidades de Liderazgo.

Roca Colombia cuenta con un sistema estructurado de reconocimientos el cual no se encuentra caracterizado debido a que anualmente estos programas varían en torno a una temática específica para motivar a los empleados, el sistema de reconocimientos se encuentra en un proceso continuo de mejora, los reconocimientos se realizan anualmente en torno a los valores corporativos de la empresa y son basados en el desempeño, el cual se constata en las evaluaciones de desempeño y el criterio de los diferentes líderes de área, actualmente se tiene una estructura por grupos de trabajo y por cargo el cual se muestra en la Imagen 2. Sistemas de reconocimientos Roca Colombia., Adicionalmente se evidenció que el sistema de reconocimientos funciona bien y es un factor de motivación para los colaboradores.

## Imagen 2. Sistemas de reconocimientos Roca Colombia.

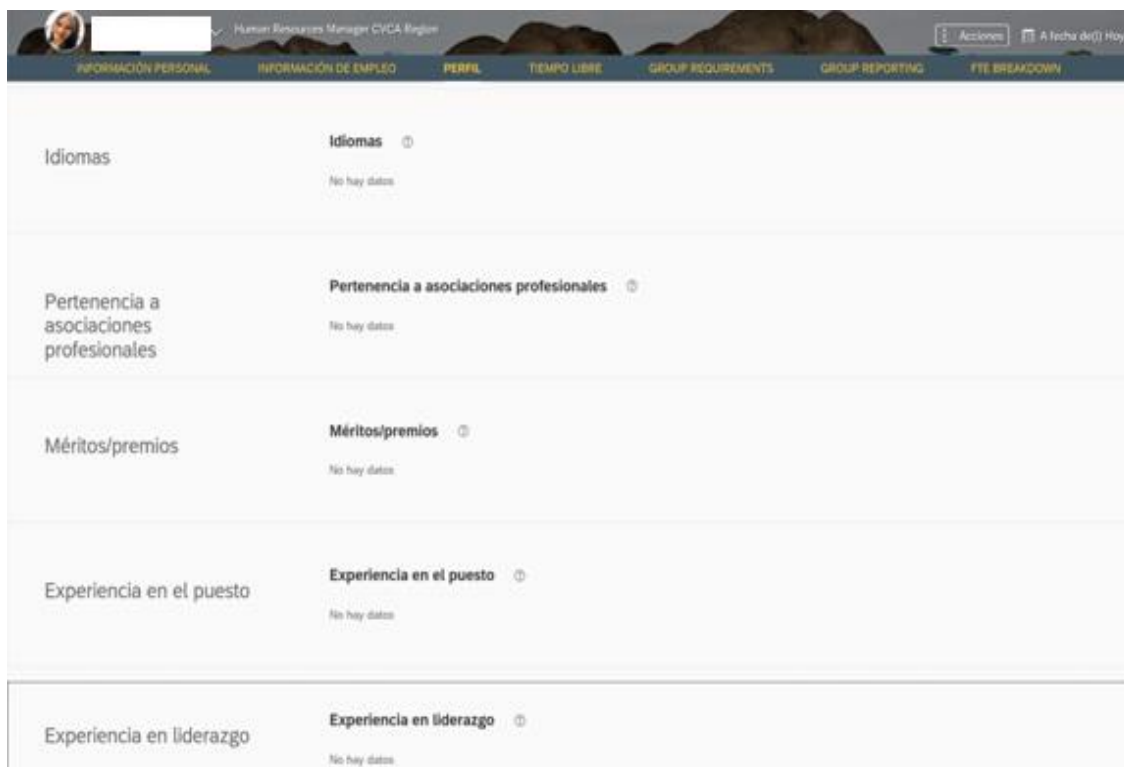
| RECONOCIMIENTOS 2018   |                                  |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
|--|----------------------------------|--|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------|
| Nuestros principales valores son una ventaja competitiva que nos ayudara a mantener nuestra posicion de liderazgo. Seran reconocidas aquellas personas que reflejen nuestros valores en su labor diaria. |                                  |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
| AREA: MRS  |                                  | EVALUADOR: RICARDO MALFITANO                                   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
| Indicaciones:  |                                  |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
| Marcar con un X la calificacion de acuerdo a su criterio, percepcion y experiencias con cada uno de ellos  |                                  |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
| Calificacion: 1 como el valor mas bajo y 5 como el valor mas alto  |                                  |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
| En caso de presentarse 1 o mas empate se sorteara, obteniendo un unico ganador.  |                                  |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
| COMPROMISO   |                                  |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
| CARGO  | NOMBRE TRABAJADOR                | *Tiene compromiso con la seguridad en el trabajo y su entorno? |   |   |   |   | *El compromiso con su labor es de calidad y confiabilidad? |   |   |   |   | *Se compromete con cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes internos y externos en terminos de asociacion y productividad? |   |   |   |   | TOTAL |
|  |                                  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |       |
| GERENTE REGIONAL DE SERVICIO MRS - CVCA  | PRADA GUSTAVO ANDRES             |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
| GERENTE DE MARKETING MRS -CVCA   | BOTERO VALLEJO STEEPHEN SPENTERX |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
| COORDINADOR DE SERVICIO MRS  | CRUZ RAMIREZ DARWIN ESNEIDER     |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
| TÉCNICO DE SERVICIO 1 MRS  | AYALA GONZALEZ ISAIAS ALFONSO    |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
|  | ZAPATA RICHARD ALEXANDER         |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
| TÉCNICO DE SERVICIO 2 MRS  | ROCA FREYLE JUAN CARLOS          |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
|  | MARIN BUENO YEISON ALBERTO       |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
| TÉCNICO DE SERVICIO 3 MRS  | MIER BOSSIO VLADIMIR ANTONIO     |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
|  | FONSECA VANEGAS JORGE MARTIN     |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
| IA<br>ESPECIALISTA TÉCNICO MRS   | OLMEDO FABIAN YESID              |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
|  | RODRIGUEZ BROCHERO JULIO ENRIQUE |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
|  | AGUDELO EDIZON                   |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
|  | CORREA EDISSON                   |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
|  | CANO JUAN PABLO                  |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |

**Fuente.** ROCA COLOMBIA. Sistemas de Reconocimientos 2018. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [tabla reconocimientos].archivo en Excel. Versión 1.

Un punto importante respecto a este factor evaluado es la integración del histórico de desarrollo y reconocimientos de los colaboradores dentro de un aplicativo tecnológico el cual se muestra en la Imagen 3. Perfil por personal Roca Colombia., muestra por empleado sus conocimientos habilidades y experiencia. A pesar de que es un aplicativo magnifico se manifiesta por parte de la empresa que aún no se encuentra diligenciado por todos los empleado.



**Imagen 3.** Perfil por personal Roca Colombia.

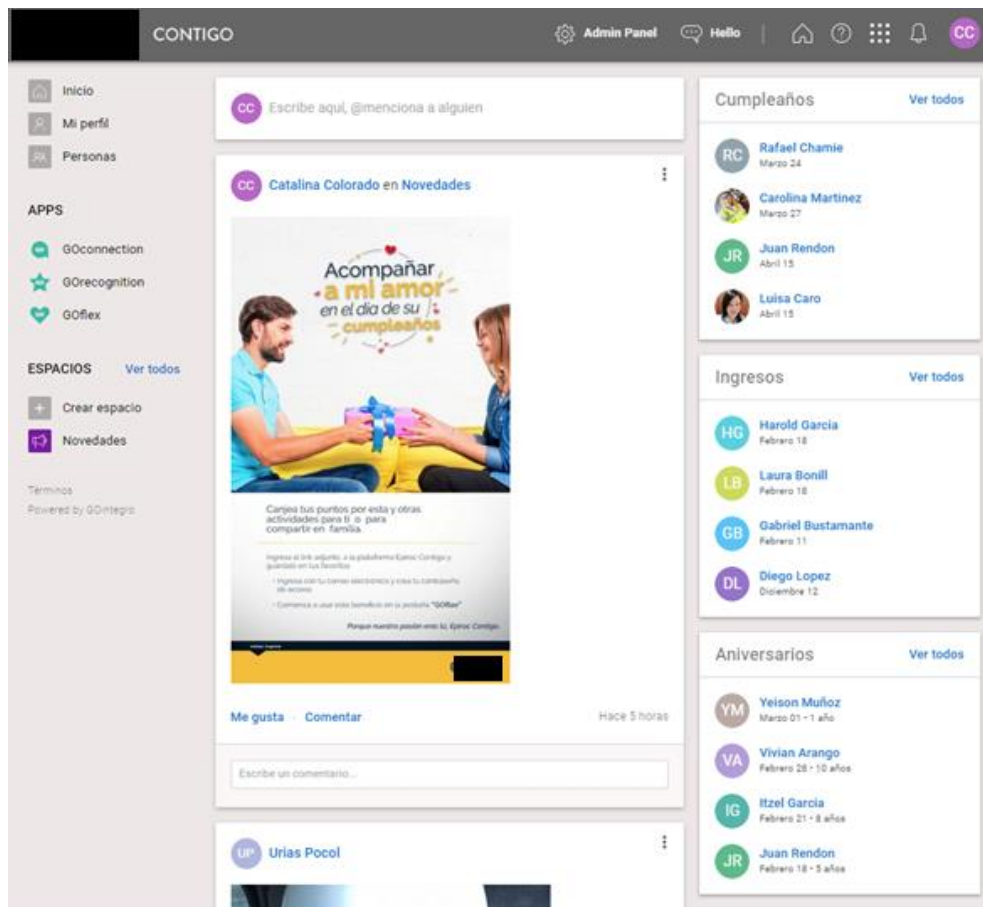


**Nota:** Roca Colombia. Imagen tomada del Sistema interno virtual de gestión de personas de Roca Colombia.

#### **8.3.2.4 Creación de un entorno Vital para los trabajadores en Roca Colombia.**

El bienestar de los empleados de la empresa es importante, no solo para Roca Colombia, sino también para el grupo Roca a nivel global. Como primer elemento se toma en consideración los métodos de respuesta a los colaboradores frente a cualquier tipo de situación, principalmente a casos que involucran estados emocionales de los colaboradores, para esto, existe un mecanismo de atención y de intercambio de comunicación por medios tecnológicos. Estos medios además de la comunicación directa y verbal, se materializan en el perfil que tiene cada empleado como se muestra en la Imagen 4. Perfil del empleado Roca Colombia, en estos perfiles tecnológicos los empleados tienen total acceso y canales de comunicación directa con los respectivos comités y entre ellos, también se enteran de primera mano de comunicaciones internas de la empresa.

Imagen 4. Perfil del empleado Roca Colombia.



**Nota:** Roca Colombia. Imagen tomada del Sistema interno virtual de gestión de personas de Roca Colombia.

En Roca Colombia se desarrollan varias actividades de respeto y dignidad en la empresa, una de ellas es "Roca Colombia Contigo", donde se promueven estas actividades, adicionalmente este elemento se refuerza en la inducción, re inducción, y las labores del comité de convivencia.

Muchas de las actividades que se desarrollan en Roca Colombia en pro de promover el respeto y la dignidad se fundamentan en los resultados de las encuestas de riesgo psicosocial, y a partir de estos resultados se generan actividades de Coaching; y en casos muy específicos intervenciones personalizadas para la atención de situaciones específicas que requieren el apoyo de especialistas.

## 9. COMPARACIÓN DE MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a los resultados obtenidos tras la aplicación de la herramienta diagnóstica usada para este estudio, se realiza un comparativo de los resultados de cada uno de los factores de cultura organizacional y se ilustran en la Tabla 3. Comparativo de resultados de factores de Cultura Organizacional.

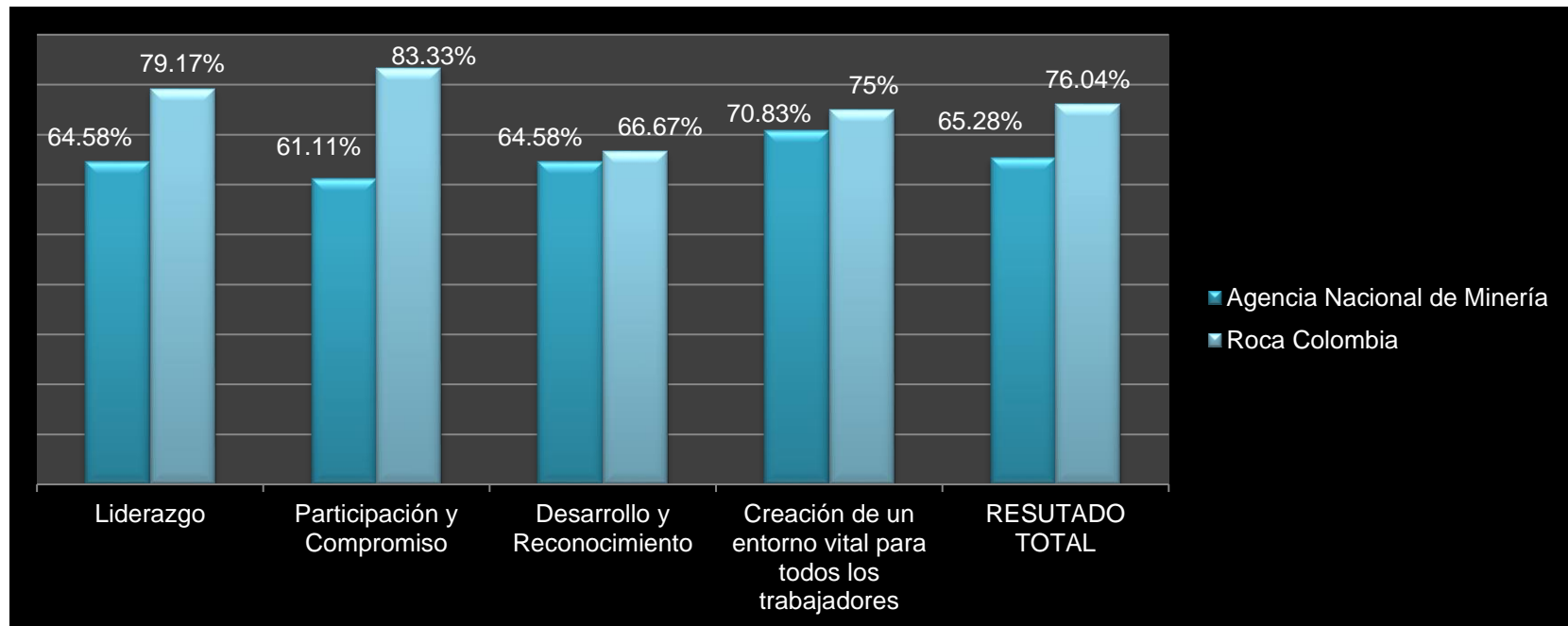
**Tabla 3.** Comparativo de resultados de factores de Cultura Organizacional.

| RESULTADOS OBTENIDOS CULTURA ORGANIZACIONAL              |                             |               |
|--|-----------------------------|---------------|
| FACTOR CULTURA ORGANIZACIONAL                            | Agencia Nacional de Minería | Roca Colombia |
| Liderazgo  | 64,58%                      | 79,17%        |
| Participación y Compromiso                               | 61,11%                      | 83,33%        |
| Desarrollo y Reconocimiento                              | 64,58%                      | 66,67%        |
| Creación de un entorno vital para todos los trabajadores | 70,83%                      | 75%           |
| <b>RESULTADO TOTAL</b>                                   | 65,28%                      | 76,04%        |
| <b>ESTADIO DE DESARROLLO DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>   | 3                           | 3             |

De acuerdo a los resultados obtenidos tras la aplicación de la herramienta diagnóstica, se concluye que ambas organizaciones se encuentran en un estadio de desarrollo 3 en cuanto a su Cultura Organizacional, como se mencionó anteriormente, esto significa que ambas empresas tienen documentados sus procesos, el desarrollo de sus actividades es adecuado pero parte de lo que se describe anteriormente se ejecuta de manera parcial, se encuentra poco documentado o se encuentra en proceso de mejora.

De acuerdo al Gráfico 9. Comparativo de resultados de factores de Cultura Organizacional. Se demuestra que a pesar de que Roca Colombia obtuvo mejor calificación respecto a la Agencia Nacional de Minería, esto se debe a múltiples variables que dentro del desempeño de la ANM son difíciles de controlar y no dependen exclusivamente de la entidad.

**Gráfico 9.** Comparativo de resultados de factores de Cultura Organizacional.



Inicialmente en el factor de Liderazgo, ambas organizaciones demostraron que cuentan con sistemas que claramente definen roles y responsabilidades, en casos concretos, a pesar que en la Agencia Nacional de Minería están documentados todos los roles y responsabilidades de sus líderes, se debe aclarar que todos los miembros de la alta dirección cumplen a cabalidad con sus responsabilidades, pero no se evidencia un empuje de motivación en algunos grupos de trabajo ni actividades que fomenten roles de iniciativa y liderazgo entre los servidores públicos pertenecientes a los diferentes grupos de trabajo de la entidad.

Por otro lado, Roca Colombia cuenta con un sentido muy sólido de liderazgo, que va desde la ejecución de las diversas actividades por parte de sus colaboradores hasta la toma de decisiones de la alta dirección, el papel que desempeña los líderes de cada uno de los grupos de trabajo en esta empresa es acorde a las políticas de la compañía promoviendo un buen ambiente de trabajo. La empresa también cuenta con manuales de funciones que caracterizan adecuadamente el rol de cada empleado, Aunque existen actividades que promueven la habilidad de liderazgo entre sus empleados, estas deben tener un alcance mayor y una cobertura total en sus miembros.

El siguiente factor es participación y compromiso, la principal diferencia entre ambas organizaciones estudiadas se encuentra inmersa en el ítem de Autonomía e iniciativa de los colaboradores, puesto que en la ANM se presentan ambas como un factor por mejorar, en Roca Colombia es un elemento sólido y fuerte. En la ANM, la autonomía y la iniciativa de los trabajadores se ven obstaculizados por los reglamentos a los que la entidad como empresa pública debe someterse y por los tramite burocráticos para aprobar algún plan de acción, adicionalmente la mayoría de actividades requieren un esfuerzo en inversión de recursos económicos y es algo en lo que la ANM no tiene flexibilidad porque su presupuesto de funcionamiento está ligado directamente al asignado por la nación y es controlado por el ministerio de Hacienda y Crédito Público. Por otro lado, Roca Colombia debe considerar reflejar las iniciativas de sus trabajadores en sus indicadores de gestión.

Ambas organizaciones demostraron tener buenos mecanismos en los que se refiere a desarrollo y reconocimiento, los mecanismos se difieren en ambas por el alcance que dan a sus colaboradores, en la ANM debido a que los recursos invertidos para desarrollo y reconocimientos son propios del estado, están destinados únicamente al personal de planta, lo que excluye a los contratistas de actividades de formación específica o técnica. En Roca Colombia se debe buscar una alternativa para unificar todos los planes de desarrollo con los que cuenta la organización y asegurar que el alcance cubra al 100% de la planta, por otro lado aunque cuenta con los planes de acción en caso de retiro voluntario de alguno de sus colaboradores por motivos de jubilación, la empresa debe documentar el alcance que tiene para asistir a las personas en estas situaciones.

La ANM y Roca Colombia, se preocupan por generar un ambiente de trabajo adecuado para sus empleados promoviendo espacios de respeto y dignidad, ambas organizaciones cuenta con espacios, actividades de promoción y métodos para dar respuesta a sus empleados ante situaciones que involucre sus emociones y puedan afectar su desempeño. Roca Colombia cuenta con métodos y mecanismos definidos para tratar estos temas pero no los tiene documentados en su totalidad y cuenta con el apoyo incondicional del grupo encargado de Seguridad y salud en el trabajo para la promoción y tratamiento de estos temas los cuales son medidos con la encuesta de riesgo psicosocial, el seguimiento

particular ante situaciones que involucren sentimientos encontrados, es llevado por el equipo de recursos Humanos quienes dependiendo de la situación que afecte al o a los trabajadores, activan una respuesta inmediata para darle el tratamiento requerido. La ANM por su parte también utiliza la encuesta de riesgo psicosocial para dar seguimiento a situaciones y eventos que puedan afectar el desempeño de sus servidores públicos y ha realizado la contratación de un psicólogo organizacional el cual será el encargado de supervisar y dar seguimiento a todos los temas relacionados, pero la Agencia presenta debilidades en los mecanismos para dar respuesta a solicitudes de sus empleados por las diversas líneas de mando que se encuentran en la entidad, adicionalmente el grupo de gestión de Talento Humano no cuenta con la capacidad para dar tratamiento a estos casos debido a la falta de personal en cada uno de los puntos de atención regional en Colombia.

Ambas organizaciones aunque se encuentran con una diferencia del 13,76% en su desarrollo de Cultura Organizacional, tanto como la Agencia Nacional De Minería y Roca Colombia han realizado grandes esfuerzos para fomentar su cultura y que esta se vea reflejada en todas sus operaciones, en el actuar de sus empleados y el cumplimiento de sus objetivos. Las dos organizaciones se encuentran en un estadio 3 de desarrollo lo que significa que sus procesos y acciones son documentadas, tienen impacto y se encuentran constantemente en mejora continua.

La principal sustentación respecto a la diferencia del 13,76% entre ambas empresas, es que las empresas de Carácter público como lo es la ANM, sufren de constantes cambios de personal impidiendo continuidad y desarrollo de actividades y su presupuesto es limitado para el desarrollo de la Cultura Organizacional. Mientras que por parte de las empresas de carácter privado, el desarrollo de su cultura organizacional solo depende del alcance y la inversión de recursos que estas empresas desean asignar para planes de acción en pro de Cultura Organizacional.

## **10. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LAS EMPRESAS ROCA COLOMBIA Y LA AGENCIA NACIONAL DE MINERÍA**

De acuerdo a los resultados obtenidos tras la aplicación de la herramienta diagnóstica, en la Agencia Nacional de Minería el principal aspecto por reforzar es la participación y compromiso cuyo puntaje obtenido fue del 61,11% y en Roca Colombia es el Desarrollo y Reconocimiento y su puntaje fue de 66,67%.

Ambos factores mencionados anteriormente de las empresas se encuentran en un estado inicial del estadio 3, es decir, todo lo referente a estos factores existe, se implementa y puede ser mejorado.

### **10.1 OPORTUNIDADES DE MEJORA EN PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO PARA LA AGENCIA NACIONAL DE MINERÍA.**

Dentro de lo evidenciado, se propone para la Agencia Nacional de Minería, la implementación de las siguientes acciones las cuales pueden ser ejecutadas dentro de su alcance, evitando la restricción más predominantes en las entidades públicas las cuales son el presupuesto y la burocracia; la ejecución y dedicación de tiempo a las siguientes recomendaciones podrán permitir pasar a la Agencia Nacional de Minería de un Estadio 3 parcial a un Estadio 4 (o deseado) en el factor que involucra participación y compromiso; estas recomendaciones son:

- Se debe incentivar desde las vicepresidencias que los funcionarios públicos asuman responsabilidades en su día a día generando e incentivando la habilidad del liderazgo e iniciativa, los servidores públicos serán capaces de asumir compromisos con pasión, energía y felicidad al desarrollar sus labores.
- En referencia a los equipos de trabajo, el principal aspecto a mejorar son las reuniones de trabajo, se tiene la concepción errónea de citar a reuniones que son innecesarias y no tienen fines productivos; se debe enfocar esfuerzos para promover discusiones entre los mismos equipos de trabajo para identificar fortalezas y debilidades, se deben promover y aceptar más enfoques novedosos para adaptarse al cambio ante cualquier situación que los empleados puedan enfrentar.
- Para enfocarse y lograr resultados, la ANM debe ser abierta a enfoques de creatividad y lograrla estimular en sus servidores públicos, las reuniones de trabajo deben ser los espacios ideales para que todos los colaboradores participen activamente sin caer en el hábito de criticar las ideas de los demás o caer en el pesimismo.

- Se debe mejorar la infraestructura tecnológica y todos los elementos deben ser los adecuados para desarrollar reuniones de trabajo, debido a que se pudo observar que las instalaciones físicas se encuentran en buen estado pero los medios de comunicación y medios tecnológicos para el desarrollo de reuniones son limitados y causan retrasos en el desarrollo de las mismas.
- Para fomentar y fortalecer las iniciativas de los trabajadores, los líderes, en especial los de la alta gerencia como las vicepresidencias deben evitar inhabilitar o ignorar las iniciativas de los servidores públicos, debido a que estas ideas pueden ser fuente para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, por ello, se deben realizar actividades entre grupos interdisciplinarios de lluvia de ideas entre representantes de la alta dirección y los servidores públicos para fomentar y fortalecer estas iniciativas.
- En la ANM cuando las actividades no se cumplen en el tiempo estipulado, no se debe culpar o buscar culpables, se deben buscar alternativas y soluciones; se debe fomentar un ambiente de confianza donde se incentive cualquier idea y no exista el temor a expresar nuevas propuestas.
- El plan de capacitación de la ANM debe ser flexible y se deben buscar alternativas para que tenga un alcance mayor a los servidores públicos que se encuentran en los distintos Puntos de Atención Regional del país, debido a que el presupuesto es restrictivo, se deben buscar convenios con entidades que fomenten el desarrollo de habilidades y competencias de forma gratuita para la entidad y así tener un alcance más amplio en formación, que adicionalmente incluya al personal de contratistas.

## **10.2 OPORTUNIDADES DE MEJORA EN ES EL DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO PARA ROCA COLOMBIA**

Para Roca Colombia, las principales oportunidades de mejora se presentan en el factor de Desarrollo y Reconocimiento, se evidenció que Roca Colombia cuenta con diversas formas, actividades y mecanismos que fortalecen este factor, dentro del más destacado se encuentran los ítems de Referenciación y Reconocimiento.

La empresa se encarga día a día de fortalecer los beneficios que ofrece a sus empleados y en replicar y adaptar buenas prácticas internacionales del grupo al que pertenece, Actualmente este factor de su Cultura Organizacional se encuentra en un estadio 3 de desarrollo, y para lograr un estado ideal (Desarrollo de Estadio 4), la empresa debe enfocarse en fortalecer sus buenas prácticas en desarrollo y preparación para el retiro laboral por jubilación de sus empleados. Las siguientes oportunidades de mejora son brindadas con el ánimo de fortalecer las buenas prácticas que desarrolla actualmente la empresa.



- Dentro de las buenas prácticas de Roca Colombia, y haciendo uso de las evaluaciones de desempeño, se debe generar un sistema que permita relacionar las competencias que se desarrollan en cada cargo y crear un plan de carrera para cada uno de los cargos, debido a que se tienen los cimientos para un buen mecanismo de desarrollo que se vea apoyado por las constantes capacitaciones que se realizan en la empresa.
- Formalizar y buscar alternativas para integrar el plan de capacitación de la empresa con el área encargada de Seguridad y Salud en el trabajo y el área técnica, estas bases permitirán a la empresa determinar y realizar seguimiento a las habilidades de sus empleados, y adicionalmente ampliar el alcance de las mismas, logrando que el plan de capacitación y desarrollo logre cubrir el 100% de sus colaboradores.
- Roca Colombia aunque cuenta con un plan de carrera para sus empleados a nivel global, en Colombia debe documentar este plan con el propósito de que sus empleados lo conozcan y conozcan las políticas aplicables para su desarrollo.
- Aunque la población de empleados de Roca Colombia es joven y la tasa de retiros voluntarios de empleados por jubilación es nula, se debe considerar otros tipos de retiro voluntario, la empresa cuenta con un programa de Outplacement para el retiro voluntario de sus empleados. Se debe plantear documentar todos estos programas, y deben ser conocidos por sus empleados con el fin de disminuir el tiempo de aplicación de los mismos dejando claro el alcance de la empresa en estos programas y su contenido.

## 11. CONCLUSIONES

- A partir de las caracterizaciones de las plataformas estratégicas de Roca Colombia y de la Agencia Nacional de Minería, se determinó que aunque estas empresas con participación en el sector minero de Colombia son distintas en su ámbito y sector económico distinto (sector privado y público), ambas organizaciones reflejan la Cultura Organizacional en sus principios y valores en su Misión y Visión, por ende no existe diferencia alguna en la formulación de sus respectivas planeaciones estratégicas, a excepción de la visión de las empresas públicas debido a que está se formula en torno al plan estratégico y de desarrollo del gobierno de turno en Colombia.
- La estructura organizacional de una empresa privada es más flexible y versátil que la estructura de una empresa pública, debido a que la formulación y estructuración de estrategias y estructuras organizacionales en las empresas privadas no son regidas por normativas nacionales que limitan la conformación de grupos de trabajo lo que afecta de manera directa elementos organizacionales como el desarrollo de labores, aun así, ambas empresas demostraron tolerancia ante la frustración cuando los objetivos no son cumplidos.
- Tras realizar la comparación de los factores de cultura organizacional en ambas organizaciones, se determinó que el desarrollo de la Cultura Organizacional de las empresas de carácter público está limitada por factores externos como el presupuesto nacional, la legislación nacional y la burocracia interna, debido a que en la ejecución de actividades diarias se requieren demasiados filtros de aprobación, mientras que en las empresas privadas el principal limitante del desarrollo de cultura organizacional es el presupuesto y la falta de personal.
- El factor de liderazgo en el desarrollo de la Cultura Organizacional en las empresas públicas es el factor con mayor riesgo de no ser desarrollado debido a que no se demuestra una integralidad en la formación de esta habilidad y a partir de esta surgen fallas en las comunicaciones internas entre los diferentes grupos de trabajo, mientras que en las empresas del sector privado se debe fortalecer el factor de formación y desarrollo unificando criterios de formación y desarrollo de habilidades con las distintas áreas de la empresa.
- Se evidencio durante el desarrollo de esta investigación, que ambas organizaciones se esfuerzan por fortalecer la referenciación y adoptar buenas y mejores prácticas internacionales en pro de desarrollar su cultura organizacional, pero se presentan ventajas en empresas multinacionales del sector privado debido a que les es más fácil replicar las buenas practicas del grupo internacional al que pertenecen.

## 12. RECOMENDACIONES

- La Agencia Nacional de Minería ha demostrado ser una entidad pública que está rompiendo paradigmas en lo que se refiere a la administración pública de los recursos del estado, pero a nivel interno, específicamente en sus procesos, debe evitar generar múltiples de reuniones de trabajo, ya que crean situaciones poco eficientes, de estrés reducción de la productividad. Por ello, se debe fomentar una cultura de reuniones efectivas y buscar asesoramiento y coaching para sus líderes de equipos para fortalecer sus habilidades de liderazgo y calidad humana.
- Para ambas organizaciones se debe procurar documentar y divulgar a sus empleados las condiciones en cuanto a situaciones que involucran el retiro laboral voluntario y especialmente por jubilación, y beneficios debido a que es sumamente importante dejar en claro las condiciones que la organización puede ofrecer.
- Para ambas organizaciones no se debe descuidar los factores de desarrollo y beneficios, el progreso de estos elementos generarán confianza en los empleados y desarrollo en sus habilidades, además de confianza hacia las organizaciones; se deben personalizar campañas que involucren los factores mencionados dándole elementos y personificación de la cultura organizacional de las empresas.
- Para la empresa Roca Colombia se debe fortalecer las actividades de formación que actualmente se realizan y procurar por un programa integral que genere un plan de carrera para cada cargo en la organización, usando y aplicando elementos y actividades pertenecientes al grupo empresarial al que pertenecen.
- La Agencia Nacional de Minería al ser una entidad de carácter público y estatal, debe buscar convenios con entidades que le puedan brindar formación de carácter gratuito para sus colaboradores y funcionarios, y así fortalecer el desarrollo de habilidades y conocimientos.
- La Agencia Nacional de Minería debe mejorar sus sistemas de comunicación e información, y adicional a ello debe mejorar los equipos audiovisuales con los que cuenta, en especial la conexión remota a internet en las salas de reuniones.

## BIBLIOGRAFIA

AGENCIA NACIONAL DE MINERIA-ANM-.Legado por la minería bien hecha. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec.ANM, una Historia que se sigue escribiendo. 15 Agosto 2018. P 12. [Consultado 22 Septiembre 2018]. Archivo PDF. Disponible en: [https://www.anm.gov.co/sites/default/files/DocumentosAnm/libro-legado\\_web.pdf](https://www.anm.gov.co/sites/default/files/DocumentosAnm/libro-legado_web.pdf)

Agencia Nacional de Minería-ANM-. Mapa de procesos ANM. [Sitio Web]. Bogotá D.C..CO. Sec.Mapa de Procesos.7 Enero 2014.[Consultado 26 de enero 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: [https://www.anm.gov.co/sites/default/files/DocumentosAnm/mapa\\_de\\_procesos\\_anm.pdf](https://www.anm.gov.co/sites/default/files/DocumentosAnm/mapa_de_procesos_anm.pdf)

Agencia Nacional de Minería. ANM. Agencia: Misión y Visión. Misión [Sitio web]. Bogotá D.C. CO.[Consultado: 25 Enero 2019] Disponible en: <https://www.anm.gov.co/?q=agencia/mision>

Agencia Nacional de Minería-ANM-. Organigrama. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Organigrama. 2019. [Consultado 27 Enero 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: [https://www.anm.gov.co/sites/default/files/DocumentosAnm/organigrama\\_cambios\\_1-abril-2019\\_mp.pdf](https://www.anm.gov.co/sites/default/files/DocumentosAnm/organigrama_cambios_1-abril-2019_mp.pdf)

Agencia Nacional de Minería. ANM. Agencia: Misión y Visión. Visión [Sitio web]. Bogotá D.C. CO.[Consultado: 25 Enero 2019] Disponible en: <https://www.anm.gov.co/?q=agencia/mision>

CARRETO JULIO. ¿Qué es Estrategia?. [Sitio web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Planeación Estratégica. (2018). [Consultado 22 septiembre 2018]. Disponible en: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>

CESAR PIQUERA HIGH PERFORMANCE. Factores que determinan la cultura organizacional. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Gestión Empresarial. 28 de abril 2016.[Consultado 16 Septiembre 2018]. Disponible en: <https://www.cesarpiqueras.com/factores-que-determinan-la-cultura-organizacional/>

COLOMBIA. MINISTERIO DE MINAS Y ENERGIA. Decreto 4134 de 2011(3 de Noviembre 2011). Por la cual se crea la Agencia Nacional de Minería, ANM. Bogotá. Diario Oficial (No.48.242).CAP 01.Art 3. Disponible en: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto\\_4134\\_2011.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_4134_2011.html)

COLOMBIA. MINISTERIO DE MINAS Y ENERGIA. Decreto 4134 de 2011(3 de Noviembre 2011). Por la cual se crea la Agencia Nacional de Minería, ANM. Bogotá. Diario Oficial No.48.242 .Cap 01. .Art 7.

CORPORACION MINUTODE DIOS-Minuto de Dios Industrial-. ¿QUE ES LA CULTURA ORGANIZACIÓN Y COMO IMPLEMENTARLA?. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Organización Humana. [Consultado 2 Septiembre 2018]. Disponible en: <https://mdc.org.co/cultura-organizacional-como-implementarla/>

EAE BUSINESS SCHOOL. Mapa de Procesos: Tipos, definición y desarrollo.[Sitio Web].Madrid. ES. Sec. Retos en Supply Chain.22 Diciembre 2017.[Consultado 23 Septiembre 2018]. Disponible en: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>

ENCICLOPEDIA FINANCIERA. Cultura Organizacional. [Sitio web].Bogotá.CO.Sec. Organización de empresas.25 marzo 2018. [Consultado 22 septiembre 2018]. Disponible en:<https://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>

ENCICLOPEDIA DE CARACTERÍSTICAS.10 Características de la cultura organizacional. [Sitio Web].Bogotá D.C.CO.SEC. "Cultura Organizacional".2017.[Consultado 22 Septiembre 2018]. Disponible en: <https://www.caracteristicas.co/cultura-organizacional/>

GALLARDO GALLARDO, Eva; CRUZ MORENO, Aitor; y FAJARDO LAREDO, Joan Carles. ¿Cómo Diseñar una Organización?: Base Académica [DIGITALIA].Barcelona.2015. Vol. 1. P.23.[Consultado 26, Marzo, 2019], Archivo PDF. Disponible en: <http://ezproxy.uamerica.edu.co:2054/a/43837/-como-disenar-una-organizacion->

GOMEZ, Juan Camilo. HR Summit Colombia 2006. Cultura organizacional y gestión de RR.HH. [GestiónHumana.com]. Bogotá D.C. 29 DE Agosto de 2006. [Consultado 26 Marzo 2019]. Disponible en: [http://ezproxy.uamerica.edu.co:2069/gh4/BancoConocimiento/C/cultura\\_organizacional\\_y\\_gestion\\_de\\_rrhh/cultura\\_organizacional\\_y\\_gestion\\_de\\_rrhh.asp](http://ezproxy.uamerica.edu.co:2069/gh4/BancoConocimiento/C/cultura_organizacional_y_gestion_de_rrhh/cultura_organizacional_y_gestion_de_rrhh.asp)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de calidad. Requisitos, NTC-ISO 9001. , Bogotá D.C. El Instituto,. 2015.P.22

LOZANO CORREA, Luz Janeth. Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la Cultura Organizacional en PyMES. [Recurso electrónico]. Bogotá. 2013.[Colección en Gerencia e Innovación Organizacional].p.4. ISBN: 978-958756-247-7.[Consultado 1, Abril ,2019].Archivo en Pdf. Disponible en: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1576/Manual%20para%20el%20mejoramiento%20PyMEs.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mendoza, José María. Decisiones Estratégicas. Macroadministración. [EBSCOhost]. Barranquilla. Editorial Universidad del Norte. 2012. p.6.ISBN 9789587411270. [Consultado 14, Abril, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: <http://ezproxy.uamerica.edu.co:2055/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=836063&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

PEREZ, Rafael y CALIXTO, Nancy. Matrices para el análisis de situación y Fijación de Ruta. [Documento Interno]. Bogotá D.C. Universidad EAN - G3PYMES, 2013.Sec. [Cultura Organizacional].archivo en Excel. Versión 1

POVEDA RAMOS, Gabriel. Banco de la República de Colombia-Banrepcultural. La Minería Colonial y republicana. [Sitio Web] .Bogotá. Sec. Credencial Historia. No. 151.Julio 2002. [Consultado 09.Abril. 2019]. Disponible en:<http://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-151/la-mineria-colonial-y-republicana>

PRECEDEN. GONZÁLEZ PUERTO JAVIER. Historia de la cultura organizacional [Sitio web].Bogotá.D.C. CO. Enero 2018.[Consultado 22 septiembre 2018]. Disponible en: <https://www.preceden.com/timelines/247120-historia-de-la-cultura-organizacional>

RAFFINO MARIA ESTELA. ENCICLOPEDIA DE CONCEPTOS.Concepto.de. Concepto de Misión y Visión.[Sitio Web].Bogotá D.C.CO. Sec. "Misión y Visión".26 Febrero 2019. [Consultado 23 abril 2019]. Disponible en:<https://concepto.de/mision-y-vision/>

RAFFINO MARIA ESTELA. ENCICLOPEDIA DE CONCEPTOS.Concepto.de. Concepto de.¿Qué son los objetivos organizacionales?. [Sitio Web].Bogotá D.C.CO. Sec."Objetivos Organizacionales".16Enero 2019. [Consultado 23 abril 2019]. Disponible en: <https://concepto.de/objetivos-organizacionales/>

RAFFINO MARIA ESTELA. ENCICLOPEDIA DE CONCEPTOS.Concepto.de. Concepto de. ¿Que son los valores de una empresa?.[Sitio Web].Bogotá D.C.CO. Sec."Valores de una empresa".16Enero 2019. [Consultado 23 abril 2019]. Disponible en:<https://concepto.de/mision-y-vision/>

ROCA COLOMBIA.NUESTRA MISIÓN. [Documento Interno]. Bogotá D.C . 2018. Sec. [SAIMS-36-403].Archivo en Word. Versión 3.

ROCA COLOMBIA.NUESTRA VISIÓN. [Documento Interno]. Bogotá D.C . 2018.Sec. [SAIMS-36-404].Archivo en Word. Versión 3.

ROCA COLOMBIA. Valores Corporativos. [Documento Interno]. Bogotá D.C . 2018.Sec. [SAIMS-36-666].Archivo en PowerPoint. Versión 1.

ROCA COLOMBIA. Personigrama Gerencial MR CVCA. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [Personigramas].archivo en Visio. Versión 1.

ROCA COLOMBIA. GERENTE GENERAL REGIONAL MR CVCA. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2019.Sec. [Manuales de FuncionesSAIMS-36-211].archivo en Word. Versión 1.

ROCA COLOMBIA. GERENTE REGIONAL LINEA DE NEGOCIOS MR-CVCA. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [Manuales de Funciones SAIMS-36-217].archivo en Word. Versión 1.

ROCA COLOMBIA. GERENTE REGIONAL LINEA DE NEGOCIOS RDT-CVCA. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [Manuales de Funciones SAIMS-36-223].archivo en Word. Versión 1.

ROCA COLOMBIA. GERENTE DE VENTAS. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [Manuales de Funciones SAIMS-36-210].archivo en Word. Versión 1.

ROCA COLOMBIA. GERENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS-CLIENTES CLAVE MR. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [Manuales de Funciones SAIMS-36-207].archivo en Word. Versión 1.

ROCA COLOMBIA. CONTROLADOR DE NEGOCIOS Y ENCARGADO DE COLOMBIA Y PANAMA CVCA. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [Manuales de Funciones SAIMS-36-182].archivo en Word. Versión 1.

ROCA COLOMBIA. GERENTE REGIONAL DE RECURSOS HUMANOS CVCA. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [Manuales de Funciones SAIMS-36-214].archivo en Word. Versión 1.

ROCA COLOMBIA. GERENTE REGIONAL LOGISTICA CVCA. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [Manuales de Funciones SAIMS-36-212].archivo en Word. Versión 1.

ROCA COLOMBIA. GERENTE REGIONAL SHEQ CVCA. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [Manuales de Funciones SAIMS-36-216].archivo en Word. Versión 1.

ROCA COLOMBIA. GERENTE REGIONAL DE COMUNICACIONES CVCA. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [Manuales de Funciones SAIMS-36-213].archivo en Word. Versión 1.

ROCA COLOMBIA. INGENIERO DE SOPORTE IT. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [Manuales de Funciones SAIMS-36-211].archivo en Word. Versión 1.

ROCA COLOMBIA. MAPA DE PROCESOS. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [IMAGEN JPEG].archivo en Word. Versión 1.

ROCA COLOMBIA. Sistemas de Reconocimientos 2018. [Documento Interno]. Bogotá D.C. 2018.Sec. [tabla reconocimientos].archivo en Excel. Versión 1.

RODRIGUEZ ABRIL, LUISA FERNANDA. Cultura organizacional en la empresa PIZTACHO IN.[Repositorio Digital].Trabajo de Grado. Especialista en Gerencia del Talento Humano. Fundación Universidad de América. Facultad de Educación Avanzada y Permanente. Bogotá. 16 Agosto 2016. [Consultado 23 Septiembre,2018].Archivo en PDF. Disponible en: <http://hdl.handle.net/20.500.11839/612>

SILVA, Sandra. <Correo electrónico>.(asunto: Apoya a los niños campesinos de nuestro país ¡DONA!).[Correo electrónico].16 Octubre 2018. Enviado a usuarios de: Usuarios internos

Tema 2. Habilidades para la empleabilidad. 2.5 CONCEPTO DE COMPETENCIAS DESDE RECURSOS HUMANOS. [Sitio web].Madrid.ES. 2018. [Consultado 23 septiembre 2018]. Disponible en: [https://www.madrimasd.org/empleo/ServicioEstrategiaProfesional/ManualOrientacionProfesional/tema2\\_5.asp](https://www.madrimasd.org/empleo/ServicioEstrategiaProfesional/ManualOrientacionProfesional/tema2_5.asp)

TENDENCIAS 21.BARRANCO SAIZ JAVIER.[Sitio Web].Bogotá D.C. CO. Sec. Marketing.22 Mayo 2008.[Consultado 23 septiembre 2018].Disponible en: [https://www.tendencias21.net/marketing/EI-Plan-de-Comunicacion\\_a31.html](https://www.tendencias21.net/marketing/EI-Plan-de-Comunicacion_a31.html)



## ANEXOS

**Anexo A.**  
**Diagnóstico Cultura Organizacional Agencia Nacional de Minería**

| COMPONENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |
|------------------------------------|------|------|------|--|------|------|------|--|------|------|------|--|------|------|------|
| Ponderaciones:                     | 0,08 | 0,17 | 0,25 |  | 0,33 | 0,42 | 0,50 |  | 0,58 | 0,67 | 0,75 |  | 0,83 | 0,92 | 1,00 |

| LIDERAZGO                                    |   |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |  |      | VERIF |      |   |  |
|--|---|------|------|------|---|------|------|------|---|------|------|------|--|------|-------|------|---|--|
| Descriptor                                   | Estadio1  | I    | D    | M    | Estadio2  | I    | D    | M    | Estadio3  | I    | D    | M    | Estadio4   | I    |       | D    | M |  |
| <b>RESPONSABILIDADES DE LA ALTA GERENCIA</b> | Las responsabilidades de la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa funcionan de manera informal.           |      |      |      | Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas y documentadas parcialmente.                    |      |      |      | Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas y documentadas pero se cumplen de manera parcial. |      |      |      | Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas, documentadas, conocidas por todos los interesados y se cumplen perfectamente.   |      | 1     |      | 1 |  |
| <b>PAPEL DE LA ALTA GERENCIA COMO LIDER</b>  | La gerencia esta trabajando de manera informal como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo. |      |      |      | El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia parcialmente en |      |      | 1    | Se comienzan a desarrollar actividades visibles y explícitas sobre el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y                |      |      |      | El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia en toda la empresa . Este hecho se evidencia con |      |       |      | 1 |  |
| <b>ACTIVIDADES DE PROMOCION DE LIDERAZGO</b> | Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel se están trabajando de manera informal.              |      |      |      | Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian parcialmente.   |      |      |      | Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian de manera explícita, pero no cubren a toda la empresa. Se evidencian mas      | 1    |      |      | Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel están explícitas en toda la empresa.  |      |       |      | 1 |  |
| <b>DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b> | Inexistencia de un sistema que evidencie un diagnostico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo.        |      |      |      | Existe un sistema informal de diagnosticar y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo.                                 |      |      |      | Existe un sistema informal de diagnosticar y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo, pero se utiliza parcialmente.     | 1    |      |      | El diagnostico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo funciona de manera excelente. Este hecho se evidencia con indicadores .                                   |      |       |      | 1 |  |
| <b>PONDERACIÓN</b>                           |   | 0,00 | 0,00 | 0,00 |   | 0,00 | 0,00 | 0,50 |   | 1,17 | 0,00 | 0,00 |  | 0,00 | 0,92  | 0,00 |   |  |
| <b>TOTAL POSIBLE</b>                         | <b>4,00</b>   |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |  |      |       |      |   |  |
| <b>SUMA TOTAL</b>                            | <b>2,58</b>   |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |  |      |       |      |   |  |
| <b>CALIFICACIÓN</b>                          | <b>64,58</b>  |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |  |      |       |      |   |  |

| PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO                |  |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |  |      |      |      |       |
|---|--|------|------|------|---|------|------|------|---|------|------|------|--|------|------|------|-------|
| Descriptor                                | Estadio1   | I    | D    | M    | Estadio2  | I    | D    | M    | Estadio3  | I    | D    | M    | Estadio4   | I    | D    | M    | VERIF |
| <b>MANEJO DE LA AUTORIDAD Y AUTONOMIA</b> | Inexistencia de actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.             |      |      |      | Se están trabajando de manera informal actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.         |      |      |      | Se evidencian parcialmente actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.                 |      | 1    |      | Las actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo funcionan de manera excelente. Este hecho se evidencia con indicadores . |      |      |      | 1     |
| <b>EQUIPOS DE TRABAJO</b>                 | Inexistencia de estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización.         |      |      |      | Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se están trabajando de manera informal. |      |      |      | Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se evidencian parcialmente.         |      | 1    |      | Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización funcionan de manera excelente.                                       |      |      |      | 1     |
| <b>INICIATIVAS DE LOS TRABAJADORES</b>    | Inexistencia de compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores. |      |      |      | Los compromisos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se están trabajando de manera informal.               |      |      |      | Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se evidencian parcialmente. |      | 1    |      | Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores funcionan de manera excelente.                               |      |      |      | 1     |
| <b>PONDERACIÓN</b>                        |  | 0,00 | 0,00 | 0,00 |   | 0,00 | 0,00 | 0,00 |   | 1,17 | 0,67 | 0,00 |  | 0,00 | 0,00 | 0,00 |       |
| <b>TOTAL POSIBLE</b>                      | <b>3,00</b>  |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |  |      |      |      |       |
| <b>SUMA TOTAL</b>                         | <b>1,83</b>  |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |  |      |      |      |       |
| <b>CALIFICACIÓN</b>                       | <b>61,11</b>   |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |  |      |      |      |       |

| 3. DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO       |  |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |       |
|--------------------------------------|--|------|------|------|---|------|------|------|---|------|------|------|---|------|------|------|-------|
|                                      | Estadio1   | I    | D    | M    | Estadio2  | I    | D    | M    | Estadio3  | I    | D    | M    | Estadio4  | I    | D    | M    | VERIF |
| <b>PLANES Y DESARROLLO</b>           | Inexistencia de planes de desarrollo para los trabajadores.  |      |      |      | Los planes de desarrollo para los trabajadores se están trabajando de manera informal.  |      |      |      | Los planes de desarrollo para los trabajadores se evidencian parcialmente.  | 1    |      |      | La aplicación de los planes de desarrollo para los trabajadores funciona de manera excelente.   |      |      |      | 1     |
| <b>PREPARACIÓN AL RETIRO LABORAL</b> | Inexistencia de programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral por pensión.   |      |      |      | Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se están trabajando de manera informal.   |      |      |      | Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se desarrollan parcialmente.  |      |      | 1    | Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral funcionan de manera excelente.  |      |      |      | 1     |
| <b>REFERENCIACION</b>                | Inexistencia de referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales. |      |      |      | Se está trabajando de manera informal la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales. |      |      |      | Se evidencia parcialmente la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales. |      | 1    |      | La referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales funciona de manera excelente. La información resultante se utiliza para la toma de decisiones. |      |      |      | 1     |
| <b>RECONOCIMIENTO</b>                | Inexistencia de reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.                    |      |      |      | Se están trabajando de manera informal mecanismos de reconocimientos para los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.     |      |      |      | Los reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales se evidencian parcialmente.                  | 1    |      |      | El reconocimiento a los individuos y grupos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales es visible y contundente en toda la empresa.  |      |      |      | 1     |
| <b>PONDERACIÓN</b>                   |  | 0,00 | 0,00 | 0,00 |   | 0,00 | 0,00 | 0,00 |   | 1,17 | 0,67 | 0,75 |   | 0,00 | 0,00 | 0,00 |       |
| <b>TOTAL POSIBLE</b>                 | <b>4,00</b>  |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |       |
| <b>SUMA TOTAL</b>                    | <b>2,58</b>  |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |       |
| <b>CALIFICACIÓN</b>                  | <b>64,58</b>   |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |       |

| 4. CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES |   |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |   |      |      | VERIF |   |
|---|---|------|------|------|--|------|------|------|--|------|------|------|---|------|------|-------|---|
| Descriptor  | Estadio1  | I    | D    | M    | Estadio2   | I    | D    | M    | Estadio3   | I    | D    | M    | Estadio4  | I    | D    |       | M |
| METODOS DE RESPUESTA A TRABAJADORES                         | Inexistencia de métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente. |      |      |      | Se están trabajando de manera informal métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente. |      |      |      | Se evidencian parcialmente métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente. |      | 1    |      | Los métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente funcionan de manera excelente. |      |      |       | 1 |
| PROMOCION DEL RESPETO Y DIGNIDAD                            | Inexistencia de acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.   |      |      |      | Se están trabajando de manera informal acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.   |      |      |      | Se evidencian parcialmente acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.   |      |      | 1    | Las acciones desarrolladas para promover el respeto y la dignidad del ser humano funcionan de manera excelente.   |      |      |       | 1 |
| PONDERACIÓN   |   | 0,00 | 0,00 | 0,00 |  | 0,00 | 0,00 | 0,00 |  | 0,00 | 0,67 | 0,75 |   | 0,00 | 0,00 | 0,00  |   |
| TOTAL POSIBLE   | 2,00  |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |   |      |      |       |   |
| SUMA TOTAL  | 1,42  |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |   |      |      |       |   |
| CALIFICACIÓN  | 70,83   |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |   |      |      |       |   |

|                         |        |
|-------------------------|--------|
| SUMA DE CALIFICACIONES  | 261,11 |
| CALIFICACIÓN COMPONENTE | 65,28  |

| RESUMEN VARIABLES   |       |
|---|-------|
| 1. LIDERAZGO  | 64,58 |
| 2. PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO                               | 61,11 |
| 3. DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO                              | 64,58 |
| 4. CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES | 70,83 |

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta Matrices para el análisis de situación y Fijación de Ruta en la Agencia Nacional de Minería.

PEREZ, Rafael y CALIXTO, Nancy; Matrices para el análisis de situación y Fijación de Ruta. [Documento Interno]. Bogotá. D.C Universidad EAN - G3PYMES, 2013.Sec.[Cultura Organizacional].archivo en Excel. Versión 1

**Anexo B.**  
**Diagnóstico Cultura Organizacional Roca Colombia.**

| COMPONENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Ponderaciones:                     | 0.08 | 0.17 | 0.25 | 0.33 | 0.42 | 0.50 | 0.58 | 0.67 | 0.75 | 0.83 | 0.92 | 1.00 |

1.

| LIDERAZGO                             |   |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |
|---------------------------------------|---|------|------|------|--|------|------|------|--|------|------|------|--|------|------|------|
| Descriptor                            | Estadio1  | I    | D    | M    | Estadio2   | I    | D    | M    | Estadio3   | I    | D    | M    | Estadio4   | I    | D    | M    |
| RESPONSABILIDADES DE LA ALTA GERENCIA | Las responsabilidades de la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa funcionan de manera informal.           |      |      |      | Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas y documentadas parcialmente.                                   |      |      |      | Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas y documentadas pero se cumplen de manera parcial.                                      |      |      |      | Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas, documentadas, conocidas por todos los interesados y se cumplen perfectamente.               |      |      | 1    |
| PAPEL DE LA ALTA GERENCIA COMO LIDER  | La gerencia esta trabajando de manera informal como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo. |      |      |      | El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia parcialmente en algunas áreas. |      |      |      | Se comienzan a desarrollar actividades visibles y explícitas sobre el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo. |      |      | 1    | El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia en toda la empresa. Este hecho se evidencia con indicadores. |      |      |      |
| ACTIVIDADES DE PROMOCION DE LIDERAZGO | Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel se están trabajando de manera informal.              |      |      |      | Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian parcialmente.  |      |      |      | Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian de manera explícita, pero no cubren a toda la empresa. Se evidencian mas   |      |      | 1    | Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel están explícitas en toda la empresa.  |      |      |      |
| DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL | Inexistencia de un sistema que evidencie un diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo.        |      |      |      | Existe un sistema informal de diagnóstico y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo.   |      |      |      | Existe un sistema formal de diagnóstico y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo, pero se utiliza parcialmente.   |      |      |      | El diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo funciona de manera excelente. Este hecho se evidencia con indicadores.  |      |      | 1    |
| <b>PONDERACIÓN</b>                    |   | 0.00 | 0.00 | 0.00 |  | 0.00 | 0.00 | 0.00 |  | 0.00 | 0.67 | 0.75 |  | 0.83 | 0.92 | 0.00 |
| <b>TOTAL POSIBLE</b>                  | <b>4.00</b>   |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |
| <b>SUMA TOTAL</b>                     | <b>3.17</b>   |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |
| <b>CALIFICACIÓN</b>                   | <b>79.17</b>  |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |

28

| VERIF |
|-------|
| 1     |
| 1     |
| 1     |
| 1     |



| PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO                |  |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |  |      |      |      |       |
|---|--|------|------|------|---|------|------|------|---|------|------|------|--|------|------|------|-------|
| Descriptor                                | Estadio1   | I    | D    | M    | Estadio2  | I    | D    | M    | Estadio3  | I    | D    | M    | Estadio4   | I    | D    | M    | VERIF |
| <b>MANEJO DE LA AUTORIDAD Y AUTONOMIA</b> | Inexistencia de actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.             |      |      |      | Se están trabajando de manera informal actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.         |      |      |      | Se evidencian parcialmente actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.                 |      |      | 1    | Las actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo funcionan de manera excelente. Este hecho se evidencia con indicadores . |      |      |      | 1     |
| <b>EQUIPOS DE TRABAJO</b>                 | Inexistencia de estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización.         |      |      |      | Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se están trabajando de manera informal. |      |      |      | Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se evidencian parcialmente.         |      |      |      | Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización funcionan de manera excelente.                                       | 1    |      |      | 1     |
| <b>INICIATIVAS DE LOS TRABAJADORES</b>    | Inexistencia de compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores. |      |      |      | Los compromisos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se están trabajando de manera informal.               |      |      |      | Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se evidencian parcialmente. |      |      |      | Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores funcionan de manera excelente.                               |      | 1    |      | 1     |
| <b>PONDERACIÓN</b>                        |  | 0,00 | 0,00 | 0,00 |   | 0,00 | 0,00 | 0,00 |   | 0,00 | 0,00 | 0,75 |  | 0,83 | 0,92 | 0,00 |       |
| <b>TOTAL POSIBLE</b>                      | <b>3,00</b>  |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |  |      |      |      |       |
| <b>SUMA TOTAL</b>                         | <b>2,50</b>  |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |  |      |      |      |       |
| <b>CALIFICACIÓN</b>                       | <b>83,33</b>   |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |  |      |      |      |       |

| 3. DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO       |  |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |   | VERIF |      |      |   |
|--------------------------------------|--|------|------|------|---|------|------|------|---|------|------|------|---|-------|------|------|---|
|                                      | Estadio1   | I    | D    | M    | Estadio2  | I    | D    | M    | Estadio3  | I    | D    | M    | Estadio4  |       | I    | D    | M |
| <b>PLANES Y DESARROLLO</b>           | Inexistencia de planes de desarrollo para los trabajadores.  |      |      |      | Los planes de desarrollo para los trabajadores se están trabajando de manera informal.  |      |      |      | Los planes de desarrollo para los trabajadores se evidencian parcialmente.  |      | 1    |      | La aplicación de los planes de desarrollo para los trabajadores funciona de manera excelente.   |       |      |      | 1 |
| <b>PREPARACION AL RETIRO LABORAL</b> | Inexistencia de programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral por pensión.   |      |      |      | Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se están trabajando de manera informal.   |      |      |      | Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se desarrollan parcialmente.  |      | 1    |      | Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral funcionan de manera excelente.  |       |      |      | 1 |
| <b>REFERENCIACION</b>                | Inexistencia de referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales. |      |      |      | Se esta trabajando de manera informal la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales. |      |      | 1    | Se evidencia parcialmente la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales. |      |      |      | La referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales funciona de manera excelente. La información resultante se utiliza para la toma de decisiones. |       |      |      | 1 |
| <b>RECONOCIMIENTO</b>                | Inexistencia de reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.                    |      |      |      | Se están trabajando de manera informal mecanismos de reconocimientos para los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.     |      |      |      | Los reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales se evidencian parcialmente.                  |      |      |      | El reconocimiento a los individuos y grupos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales es visible y contundente en toda la empresa.  | 1     |      |      | 1 |
| <b>PONDERACIÓN</b>                   |  | 0,00 | 0,00 | 0,00 |   | 0,00 | 0,00 | 0,50 |   | 0,00 | 1,33 | 0,00 |   | 0,83  | 0,00 | 0,00 |   |
| <b>TOTAL POSIBLE</b>                 | 4,00   |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |   |       |      |      |   |
| <b>SUMA TOTAL</b>                    | 2,67   |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |   |       |      |      |   |
| <b>CALIFICACIÓN</b>                  | 66,67  |      |      |      |   |      |      |      |   |      |      |      |   |       |      |      |   |

| 4. CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES |   |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |   |      |      | VERIF |   |
|---|---|------|------|------|--|------|------|------|--|------|------|------|---|------|------|-------|---|
| Descriptor  | Estadio1  | I    | D    | M    | Estadio2   | I    | D    | M    | Estadio3   | I    | D    | M    | Estadio4  | I    | D    |       | M |
| <b>METODOS DE RESPUESTA A TRABAJADORES</b>                  | Inexistencia de métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente. |      |      |      | Se están trabajando de manera informal métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente. |      |      |      | Se evidencian parcialmente métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente. |      |      | 1    | Los métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente funcionan de manera excelente. |      |      |       | 1 |
| <b>PROMOCION DEL RESPETO Y DIGNIDAD</b>                     | Inexistencia de acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.   |      |      |      | Se están trabajando de manera informal acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.   |      |      |      | Se evidencian parcialmente acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.   |      |      | 1    | Las acciones desarrolladas para promover el respeto y la dignidad del ser humano funcionan de manera excelente.   |      |      |       | 1 |
| <b>PONDERACIÓN</b>  |   | 0,00 | 0,00 | 0,00 |  | 0,00 | 0,00 | 0,00 |  | 0,00 | 0,00 | 1,50 |   | 0,00 | 0,00 | 0,00  |   |
| <b>TOTAL POSIBLE</b>  | <b>2,00</b>   |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |   |      |      |       |   |
| <b>SUMA TOTAL</b>   | <b>1,50</b>   |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |   |      |      |       |   |
| <b>CALIFICACIÓN</b>   | <b>75,00</b>  |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |   |      |      |       |   |

|                                |               |
|--------------------------------|---------------|
| <b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>  | <b>304,17</b> |
| <b>CALIFICACIÓN COMPONENTE</b> | <b>76,04</b>  |

| RESUMEN VARIABLES   |       |
|---|-------|
| 1. LIDERAZGO  | 79,17 |
| 2. PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO                               | 83,33 |
| 3. DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO                              | 66,67 |
| 4. CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES | 75,00 |

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta Matrices para el análisis de situación y Fijación de Ruta en Roca Colombia. PEREZ, Rafael y CALIXTO, Nancy; Matrices para el análisis de situación y Fijación de Ruta. [Documento Interno]. Bogotá. D.C Universidad EAN - G3PYMES, 2013.Sec.[Cultura Organizacional].archivo en Excel. Versión 1

**Anexo C.**  
**Instalaciones de la Agencia Nacional de Minería**

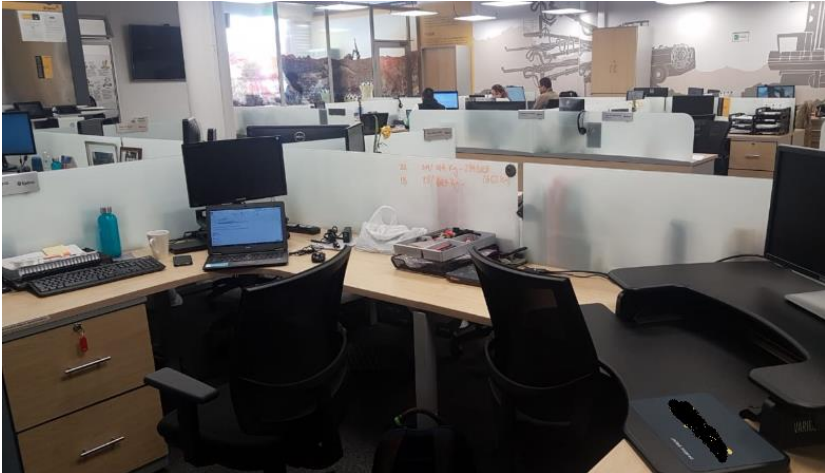
# Instalaciones de la Agencia Nacional de Minería



**Nota.** Fotografías tomadas al interior de las instalaciones de la ANM con autorización de la entidad.

**Anexo D.**  
**Instalaciones de Roca Colombia.**

**Instalaciones de Roca Colombia.**



**Nota.** Fotografías tomadas al interior de las instalaciones de Roca Colombia con autorización de la empresa.