



**Universidad Iberoamericana**

Campus Santo Domingo

**Maestría En Dirección De Recursos Humanos y Gestión Del Talento**

Proyecto Final de Maestría:

**“Diseñar un Proceso de Transformación Cultural con énfasis en Bienestar Organizacional para una Empresa de Transmisión de Energía período 2024-2025”**

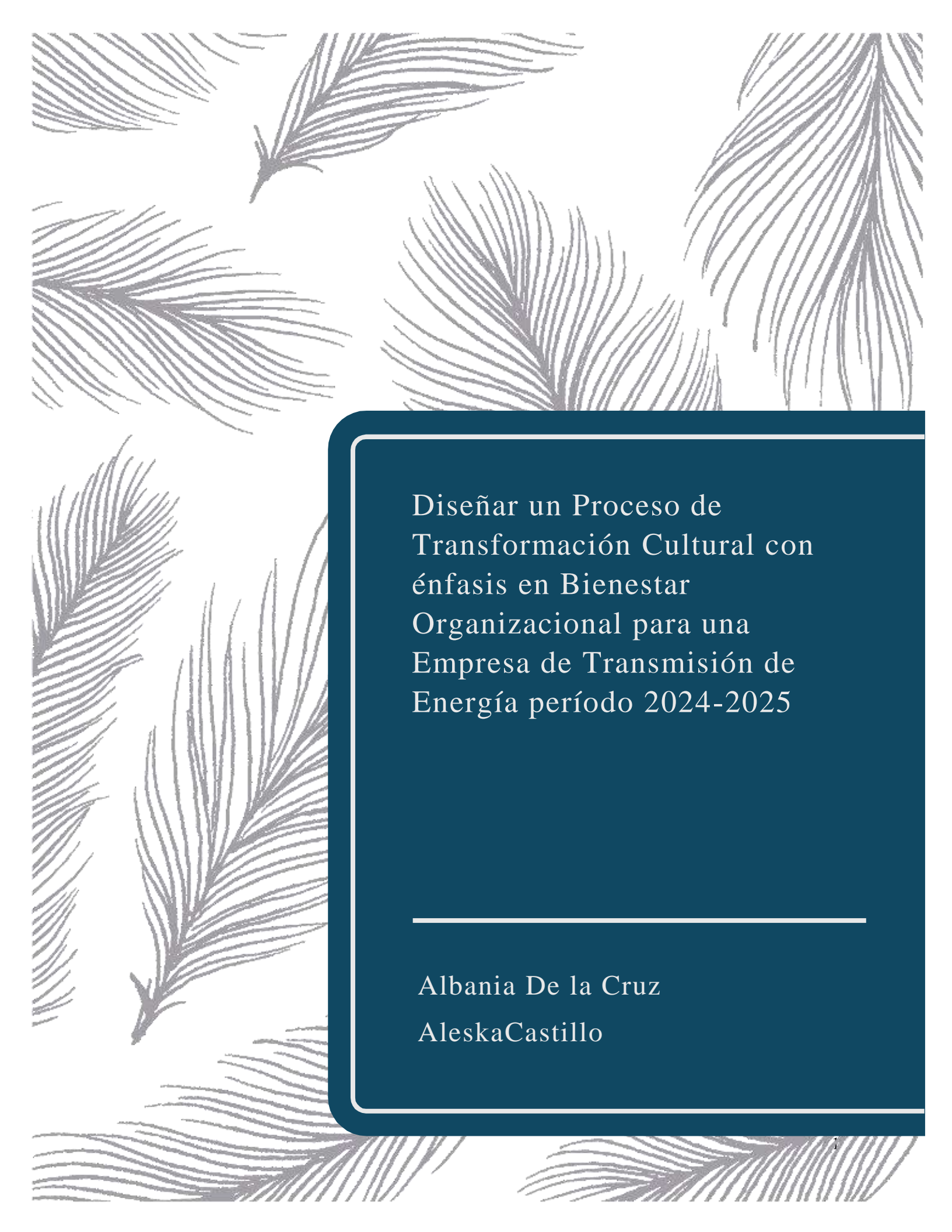
Albania Newkaira De La Cruz Paredes 23-0229

Aleska Marie Castillo Pérez 23-0963

Asesor: Fructo Almonte

Santo Domingo, República Dominicana

Abril 2024



Diseñar un Proceso de  
Transformación Cultural con  
énfasis en Bienestar  
Organizacional para una  
Empresa de Transmisión de  
Energía período 2024-2025

---

Albania De la Cruz  
AleskaCastillo

## Tabla de Contenido

<b>Dedicatorias</b> .....	<b>4</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>5</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>6</b>
<b>Capítulo I</b> .....	<b>8</b>
<b>Planteamiento de la Problemática</b> .....	<b>8</b>
1.1. Tema.....	8
1.2. Objetivo General.....	8
1.3. Objetivo Específicos.....	8
1.4. Enfoque y alcance.....	9
1.5. Justificación.....	9
<b>Capítulo II</b> .....	<b>11</b>
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>11</b>
2.1 Cultura organizacional.....	<b>11</b>
2.1.1 Definición.....	11
2.1.2 Teorías de la cultura organizacional.....	14
2.1.3 Dimensiones de la cultura organizacional.....	15
2.1.4 Importancia de la cultura organizacional.....	18
2.1.5 Características de la cultura organizacional.....	18
2.1.6 Tipos de cultura organizacional.....	19
2.1.7 Niveles de Cultura Organizacional.....	21
2.1.8 Como influir con la cultura organizacional.....	22
2.1.9 Cómo aprenden la cultura los empleados.....	23
2.1.10 Principios de la Cultura Organizacional.....	24
2.2 Satisfacción laboral.....	<b>25</b>
2.2.1 Teorías de satisfacción laboral.....	25
2.2.2 Dimensiones de satisfacción laboral.....	26
2.2.3 Factores que influyen en la satisfacción laboral.....	28
2.2.4 Importancia de la satisfacción laboral en la emoesa.....	29
2.3 Bienestar laboral.....	<b>30</b>
2.3.1 Ventajas del bienestar laboral.....	31
2.3.2 Factores del bienestar laboral.....	32
<b>Capítulo III</b> .....	<b>33</b>
<b>Reseña Histórica de la Empresa de Transmisión de Energía</b> .....	<b>33</b>
3.1 Misión.....	34
3.2 Visión.....	34
3.3 Valores.....	34
3.4 Grupos de interés de la Empresa de Transmisión.....	34

3.5 Mapa estratégico .....	35
3.6 Análisis FODA .....	35
3.6.1 Análisis Entorno Externo .....	35
3.6.2 Oportunidades y Amenazas en el Entorno Externo .....	37
3.6.3 Análisis Entorno Interno .....	38
3.6.4 Fortalezas y Debilidades del Entorno Interno .....	39
3.7 Situación actual .....	41
3.7.1 Cultura .....	41
3.7.2 Clima.....	43
3.7.3 Bienestar .....	46
3.7.4 Productividad.....	47
<b>Capítulo IV.....</b>	<b>50</b>
<b><i>Diseño del proyecto de Transformación Cultural Énfasis en Bienestar Laboral... 50</i></b>	
4.1 Diagnóstico de la cultura en la organización.....	53
4.2 Compromiso de los líderes. ....	54
4.3 Rediseño de la estructuración de la Dirección de Gestión Humana.....	55
4.4 Definición de las estrategias de Gestión Humana que impacten directamente los objetivos estratégicos en la Empresa de Transmisión.....	56
4.4.1 Análisis FODA Dirección Gestión Humana .....	57
4.4.2 Competencias Necesarias para Implementar el Modelo de Gestión .....	59
4.4.3 Ejecución de actividades para fortalecer la cultura de bienestar .....	61
4.5 Correlación Estrategias – Competencias – Actividades.....	68
4.6 Socialización de las Actividades.....	69
4.7 Beneficios de la Transformación Cultural con énfasis en Bienestar Organizacional .....	70
4.8 Recomendaciones.....	70
<b><i>Bibliografía.....</i></b>	<b>72</b>
<b><i>Anexos.....</i></b>	<b>74</b>
Análisis Entorno Externo.....	75
Análisis Entorno Interno .....	77
FODA Empresa de Transmisión.....	78
Variación Clima General entre los años 2022 y 2024 .....	80
Resultados Encuesta de clima año 2022 y año 2023 .....	81

## Dedicatorias



A Dios porque cada día me muestras cuan grande es tu amor hacia mí.

A mi amado esposo Juan Ramón, mi compañero de vida, mi ancla, el amor de mi vida, mi soporte.

A mi madre Alba, mi tesoro, quien me dio la vida y cada día está dispuesta a dar la suya por mí.

A mi hijo Álvaro, el más grande amor. Este triunfo te lo dedico a ti porque eres la razón de mi existencia.

A mi tía Fifa, mi lugar seguro en la infancia y siempre.

A mi padre Enrique, a pesar de tu partida, aún sigues aquí conmigo

*Albania Newkaira De La Cruz Paredes*



Este proyecto final va dedicado a Dios y a mi madre, que nunca me dejaron sola.

Dios fue muy guía y me dio las herramientas para culminar esta etapa de mi vida lo cual representa un logro de los más especiales en mi vida.

Mi madre que ha sido un ejemplo a seguir tanto personal como laboral y me ha impulsado a llegar hasta aquí.

*Aleska Marie Castillo Pérez*

## Agradecimientos



Gracias Dios Todopoderoso que todos los días me colma de infinitas bendiciones y abundante salud, Quien me refugia bajo Su Gracia, guiando cada uno de mis pasos para poder alcanzar mis metas.

Gracias a mi esposo Juan Ramón por tu amor, apoyo y esmero hacia mí, que hizo mucho más fácil alcanzar esta meta.

Mami, Alba todas las palabras del mundo no son suficiente para agradecerte, tu siempre has sido mi ejemplo de esfuerzo y dedicación. Albita este logro es tuyo también.

Gracias a mi hijo Álvaro, porque tu sola existencia me hace creer en lo imposible, por ser el motor de mi vida, Por ti y para ti este triunfo.

A mis familiares y amigos más cercanos, gracias por su comprensión y su apoyo.

Gracias a mis profesores por contribuir en mi desarrollo profesional. A mis compañeros de clases, por no permitir que la brecha generacional fuera obstáculo para compartir experiencias enriquecedoras.

Gracias a mis compañeras de viaje Aleska, Carla y Paola, por darme el privilegio de su amistad.

Gracias a la Empresa de Transmisión por su colaboración en la elaboración de este trabajo.

*Albania Newkaira De La Cruz Paredes*



El principal agradecimiento es a Dios quien me ha guiado y me ha dado la fortaleza para seguir adelante todos los días.

A mi madre quien me ha apoyado incondicionalmente para lograr esta formación académica.

A mis compañeras de maestría Carla, Paola y Albania quienes estuvieron ahí siempre para apoyarme.

*Aleska Marie Castillo Pérez*

## Introducción

En el paisaje empresarial contemporáneo, la transformación cultural ha emergido como un imperativo estratégico para las organizaciones que aspiran a sobrevivir y prosperar en un entorno dinámico y competitivo. Sin embargo, más allá de simplemente adaptarse a las demandas del mercado, las empresas están reconociendo cada vez más la importancia fundamental del bienestar laboral como un pilar central de esta transformación. Esta introducción formal pretende adentrarse en la esencia de la transformación cultural con un enfoque particular en el bienestar laboral, explorando su importancia, implicaciones y estrategias clave.

La transformación cultural va más allá de los cambios superficiales o de reorganización interna; implica una redefinición fundamental de los valores, normas y comportamientos que caracterizan a una organización. En un mundo donde la disrupción es la norma y la capacidad de adaptación es crucial, las empresas están recurriendo a la transformación cultural como un medio para fomentar la agilidad, la innovación y la capacidad de respuesta a los cambios del mercado.

En el corazón de esta transformación cultural radica el bienestar laboral, que se refiere al estado de satisfacción, salud física y mental, y sentido de pertenencia de los empleados dentro de su entorno laboral. Investigaciones recientes han demostrado de manera convincente que el bienestar laboral no solo conduce a una fuerza laboral más comprometida y productiva, sino que también contribuye significativamente a la retención del talento, la reputación de la marca y la rentabilidad a largo plazo de la empresa.

Sin embargo, la integración exitosa del bienestar laboral en la transformación cultural plantea una serie de desafíos. Desde superar la resistencia al cambio hasta conciliar los objetivos comerciales con el cuidado del personal, las organizaciones deben abordar una variedad de consideraciones complejas. Además, la implementación efectiva de programas de bienestar

laboral requiere un enfoque holístico que abarque desde la cultura corporativa hasta las políticas de recursos humanos y el diseño físico del lugar de trabajo.

En este contexto, las organizaciones están adoptando una serie de estrategias innovadoras para fomentar el bienestar laboral dentro de su cultura organizacional. Estas pueden incluir desde la promoción de un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal hasta la implementación de programas de apoyo emocional y el fomento de una cultura de inclusión y apoyo mutuo.

En resumen, la transformación cultural con énfasis en el bienestar laboral representa un paradigma fundamental en la evolución del entorno empresarial moderno. Al reconocer el valor intrínseco de sus empleados como el recurso más valioso, las organizaciones pueden no solo sobrevivir, sino también prosperar en un mundo caracterizado por la volatilidad y la incertidumbre.

Por todas estas razones, consideramos de vital importancia diseñar un proceso de transformación cultura con énfasis en el bienestar organizacional para la empresa de Trasmisión de Energía durante el periodo 2024-2025, mediante el diagnóstico de la cultura actual, analizando su alineación con la estrategia; que permita optimizar la experiencia de los empleados dentro de la organización incrementando la productividad el negocio.



# Capítulo I

## Planteamiento de la Problemática

### 1.1. Tema

Diseñar un Proceso de Transformación Cultural con énfasis en Bienestar Organizacional para la Empresa de Transmisión de Energía, período 2024-2025

### 1.2. Objetivo General

Diseñar un proyecto de transformación cultural en la ETED mediante el diagnóstico de la cultura actual, analizando su alineación con la estrategia; que permita optimizar la experiencia de los empleados dentro de la organización incrementando la productividad el negocio.

### 1.3. Objetivo Específicos

- i. Realizar un diagnóstico de la organización a través del análisis de la cultura actual, su misión, visión y valores, así como su plan estratégico con la finalidad de detectar oportunidades de mejoras que impacten positivamente el modelo de negocio.
- ii. Analizar los resultados de las dos últimas encuestas de clima laboral y el nivel de satisfacción de los empleados, y compararlos con los criterios necesarios para implementar bienestar organizacional en la ETED.
- iii. Diseñar planes de acción para implementar una transformación cultural que permita incrementar el rendimiento de la productividad al menos en un 5% gracias a la implementación de la nueva cultura basada en el bienestar y desarrollo profesional de los colaboradores y compromiso de la alta gerencia y los líderes.

- iv. Diseñar los indicadores de gestión institucional que permitan medir el avance de las acciones del plan en cada una de las áreas a impactar, en los diferentes subsistemas de gestión humana, así como su repercusión en la productividad de la empresa. Mejora

#### **1.4. Enfoque y alcance**

Este proyecto tiene como enfoque plantear un cambio de cultura, donde se trabaje de manera integral aquellos aspectos que puedan impactar los valores, creencias, comportamientos, estructuras, políticas y procedimientos de la organización; y con esto incrementar su productividad.

A través de un diagnóstico de la cultura actual, propondremos un diseño, plan de acción e indicadores de seguimiento para una transformación cultural que fomente el equilibrio y bienestar de sus empleados entre su vida personal y laboral; y a su vez desarrollar en ellos importantes competencias (enfoque a resultados, innovación o flexibilidad) con lo cual la organización estaría mejor preparada para enfrentar entornos cambiantes como lo son hoy en día.

Esta propuesta será presentada a la Empresa de Transmisión de Energía para ser implementada en todas sus localidades en el país.

#### **1.5. Justificación**

Los trabajadores que se encuentran en un ambiente de trabajo tóxico tienen 8 veces más probabilidades de reportar síntomas de agotamiento, teniendo como consecuencia que sus niveles de productividad pueden descender drásticamente. Por eso, es importante cuidar el bienestar laboral y trabajar por él.

La Empresa de Transmisión de Energía es una organización cuyo modelo de negocio de transmisión de energía es único en el país, por lo que contar con personal técnico capacitado es de alta prioridad para llevar a cabo su gestión operativa de forma eficiente. Este grado de eficiencia le permite compararse con empresas eléctricas ubicadas en Centroamérica,

Suramérica y del Caribe, por lo que debe mantener estándares operativos de calidad igual que sus homólogas.

Importante destacar que los empleados constituyen uno de los principales grupos de interés – stakeholders – en cualquier compañía, son los que conforman las organizaciones y los que hacen posible alcanzar los objetivos del negocio y la sostenibilidad de la compañía. Y precisamente por esto es que las áreas de Recursos Humanos deben diseñar propuestas más a allá de las retribuciones tradicionales, deben estar dirigidas al bienestar laboral considerando las perspectivas física, social y emocional del empleado. En esta consideración cobran especial importancia las políticas de bienestar, inclusión, así como de conciliación entre vida personal y profesional.

Basándonos en la data obtenida a través de los resultados en las encuestas de clima laboral aplicadas en la empresa en los últimos dos años, observamos que casi el 50% de los comentarios sobre nuevos beneficios que piden los empleados, se relacionan directamente con acciones de bienestar organizacional. Así mismo, de las dimensiones evaluadas, la dimensión supervisión fue la que presentó el mayor descenso (de 3 puntos) en el 2023 comparado con el año 2022, indicando que la relación supervisor – supervisado, necesita intervención; ya que podría desatar un ambiente laboral tóxico.

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### 2.1 Cultura organizacional

##### 2.1.1 Definición

La cultura organizacional se puede definir en términos de creencias compartidas, valores compartidos, normas culturales y motivación. Se considera importante promover y transferir conocimientos, sabiendo que la adquisición habilidades y conocimientos se sustente la interacción y estímulo de miembros de la dirección y el apoyo, cooperación, coordinación, y confianza en la gestión de su transición. (Shao et al., 2012)

La cultura organizacional es el guion de comportamiento visible de una sociedad u organización que resultan de los valores, creencias y actitudes compartidas. Los valores y comportamientos modelan de manera única al entorno físico y social de una organización y tienen un impacto significativo en los procesos de toma de decisiones. La cultura organizacional puede verse como un patrón de suposiciones compartidas y aprendidos por el grupo. (Chidambaranathan, 2015)

Según Robbins (1999), la cultura organizacional es sistema de actitudes y valores compartidos por los miembros de una organización, que es único y diferente a otras organizaciones. Según Peters y Waterman (1982) la cultura organizacional es “un conjunto integral y consciente de valores compartidos que se transmiten a través de medios simbólicos como historias, mitos, leyendas, lemas y narrativas”. (Robbins S. P., 1999)

Para Hofstede (1999, pág. 294), la cultura organizacional es el tipo de comportamiento que se muestra en cada organización, es decir, “el programa psicológico colectivo que distingue a los miembros de una organización a otra”.

Según Jones (2008), la cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidas por los miembros de la organización, que rigen las interacciones entre las personas de la organización y otras fuera de esta.

Según un famoso estudio, "El concepto de cultura proviene de la antropología como metáfora de la cultura, que afirma que las características de la sociedad tienen que construir familias, comunidades, instituciones educativas y actividades religiosas. (Olmos, 2006)

Según Eagleton (2001), la cultura es un conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas que configuran la vida de un grupo. De manera similar, Edward T.Hall (1998) sugiere que la cultura es como un iceberg, porque la cultura incluye los comportamientos, creencias y valores de nuestra cultura propia. En este caso la cultura interna se refiere a emociones y pensamientos, mientras que la cultura externa se refiere a la interacción y formación de conflictos. Esto es una adición de Benjamin (1995) quien señaló que una cultura se convierte en un mundo cuando los intereses y creencias de las personas de ese grupo son los mismos, y una cultura se convierte en mundo cuando es necesario reducir una cultura a otra.

Nosnik (2005) señala que la cultura organizacional es vista como un conjunto de individuos que trabajan juntos como un equipo, cuyas creencias, valores y principios, son las perspectivas a través de las cuales son evaluados y apreciados. Si tomando esto como indica Nosnik, se deduce que cultura y comunicación están estrechamente relacionadas porque conducen al concepto de sociedad. También señala que se crean tres tipos de relaciones entre la cultura y la comunicación.

Toda organización tiene una cultura organizacional o cultura corporativa. Para entender una organización, primero hay que entender su cultura. Ser miembro de una organización es participar en la cultura organizacional de ella. Estar en una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades, y tener un papel en la organización es una parte importante de su

cultura. La forma en que las personas interactúan en una organización, las actitudes que mantiene, las ideas básicas, aspiraciones y cuestiones que afectan la interacción entre los miembros son parte de la cultura.

La cultura organizacional es la forma de vida o de ser de la institución y está integrada por el sistema formal (estructuras, procesos, políticas, etc.) e informal (estilos de liderazgo, costumbres, mitos, tradiciones, etc.) de sistemas y subsistemas.

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización. Para Schein es una estandarización de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por determinado grupo que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien como para ser considerada válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (Münch, 2007)

Una cultura es “un patrón de creencias y valores compartidos, que sienta las reglas de comportamiento o las normas aceptadas para que los miembros de la organización lleven a cabo la operación”. Se trata de las filosofías, ideologías, valores, supuestos, creencias, expectativas, actitudes y normas que unen a los miembros de la organización. En una cultura organizacional unificada, todos los empleados comparten las filosofías, ideologías, valores, supuestos, creencias, expectativas, actitudes y normas. Los líderes efectivos aplican un fervor casi religioso al trabajo de crear una cultura organizacional enfocada en la generación de valor para sus clientes. Emplean una energía ilimitada para poner en práctica las habilidades y las técnicas que han aprendido. Al ocuparse del establecimiento y mantenimiento de una cultura, saben que

deberán comprometerse con ella y estar al tanto de qué se necesitará para respaldarla. Más importante aún es el hecho de que los líderes comprenden la necesidad de practicar y apoyar de forma visible y permanente la cultura que desean implantar. A fin de estimular al personal en la creación de valor para la organización, los dirigentes efectivos ejercen su liderazgo orientado hacia el valor. Su misión es garantizar el alineamiento de las necesidades, requerimientos y expectativas del cliente con los objetivos estratégicos de la organización, éstos con las metas departamentales, estas últimas con los objetivos de los trabajos que se realizan en cada departamento, y éstos con las metas individuales. (Summers, 2006)

### **2.1.2 Teorías de la cultura organizacional**

Krieger & Franklin (2015) menciona que la cultura también se encuentra en la interrelación de las personas con las tecnologías organizacionales, dando por resultado lo que se ha dado en llamar sistema socio técnico. Este vínculo es observable en los modos de interactuar de las personas, en sus valores compartidos y en las ideologías predominantes (creencias, ritos, expresiones artísticas, ética, prácticas religiosas, mitos), e incluso en la estructura sociológica: las organizaciones se han vuelto creadoras de significados, y establecen rituales en sus actividades cotidianas. (M. Krieger, 2016)

Robbins & Judge (2015) menciona que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización. (Robbins & Judge, 2015)

La definición de Robbins y Judge (2015) se complementa con los siguientes aportes para entender la conceptualización de:

- **Innovación y aceptación del riesgo:** Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- **Atención al detalle:** Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- **Orientación a los resultados:** Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
- **Orientación a la gente:** Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- **Orientación a los equipos:** Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- **Agresividad:** Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
- **Estabilidad:** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el estatus que en contraste con el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un continuo de menor a mayor. Entonces, la evaluación de la organización con respecto de las características da un panorama completo de la cultura de la organización. Este panorama es la base para los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización, el modo de hacer las cosas, y la manera en que se supone deben comportarse los miembros.

### 2.1.3 Dimensiones de la cultura organizacional

Según Krieger y Franklin (2016) mencionan que la cultura organizacional, debe ser gestionada de manera adecuada por los directivos y se trasmite a los colaboradores un ambiente de propicio para el desarrollo de sus actividades. Los autores describen las siguientes dimensiones:

- **Clima organizacional:** son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la



organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

- **Análisis de las expectativas:** hace referencia al convenio implícito de las expectativas mutuas del individuo y la organización.
- **Recompensas:** se caracteriza por la remuneración que se asigna a los colaboradores cuando alcanzan ciertos logros para la organización.
- **Desarrollo profesional:** consiste en tener un plan de carrera para el desarrollo de las competencias del individuo.
- **Relaciones de autoridad-colaborador:** hace referencia al tipo de relación que se establece entre directivos y trabajadores en la organización
- **Liderazgo:** están a cargo de quienes personalizan la cultura organizacional en la empresa y sirven de referencia para los colaboradores.
- **Valores organizacionales:** es un elemento clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan junto para poder obtener el mismo objetivo puede ser para una empresa, compañía o una institución donde los valores organizacionales sean efectivos y así los miembros del grupo deben ejercerlos
- **Moral y ética organizacional:** consiste en el orden que impone la empresa que puede promover la práctica de principios morales o la desviación a prácticas contra la moral. La ética esta se hace presente en todas las relaciones sociales y en la empresa el actuar éticamente conlleva a ser una empresa respetable.
- **Presunciones básicas:** se define como un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas

- **Compromiso:** hace referencia a asumir los valores, normas y objetivos que la empresa busca alcanzar y el colaborador asume ese compromiso de apoyar en la obtención del objetivo.
- **Normas:** El marco normativo con base en el cual actúan tanto la organización como sus integrantes, determina también en gran medida la cultura imperante en ella
- **Interacciones:** Por supuesto, el tipo, frecuencia y consecuencias de la relación entre todos los actores de la vida organizacional (dirigentes, empleados, socios de negocios internos y externos, proveedores y clientes) es un reflejo inequívoco de la cultura que priva en la empresa.
- **Símbolos:** Las empresas invierten gran cantidad de tiempo y esfuerzo en el desarrollo de medios que hagan posible el reconocimiento de la organización y sus productos y buscan que sus empleados se identifiquen y sean identificados por ellos.
- **Lemas:** Dentro de la organización cuentan con ideas o pensamiento que inspiran a sus colaboradores
- **Entorno físico:** La forma o estructura de las instalaciones de la organización determinan el tamaño y la ubicación de las distintas oficinas, al tiempo que nos proporciona importantes muestras sobre la cultura vigente en ella. El diseño de los edificios y la ubicación personal en ellos pueden tener un efecto poderoso en las actitudes y en la conducta.
- **Estructura física:** es la descripción de la forma de las instalaciones físicas de la organización y la ubicación lo que proporciona muestra de su cultura que se desarrolla.
- **Estímulos físicos:** son parte del entorno por formar parte de la conciencia de los miembros de la organización. (M. Krieger, 2016)

#### **2.1.4 Importancia de la cultura organizacional**

La cultura organizacional es la médula de la empresa y está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros.

Se considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que ésta le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad. Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas para sus miembros, las cuales facilitan el comportamiento en la misma. Tales conductas se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y de supervisión; de ahí que sea tan importante conocer el tipo de cultura de una organización. En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en entenderla como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones; otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de dicha cultura.

Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida. Por tanto, el aprendizaje y la capacitación continua deben orientarse a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal a cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración, es decir, a la construcción de la cultura organizacional propia. (R. Luna, 2005)

#### **2.1.5 Características de la cultura organizacional**

(Amoros, 2010) los define de la siguiente manera:

I (Amoros, 2010) los define de la siguiente manera:

- Innovación y toma de riesgos: Grado en que los empleados son estimulados para que sean creativos y no correr riesgos.

- Atención al detalle: Calidad que se espera que los empleados empleen al momento de ejercer su labor.
- Orientación a los resultados: Manera en que los gerentes se concentran en los resultados o bien, la producción de la institución más que en las técnicas y los procesos empleados para alcanzarlos.
- Orientación a las personas: La gerencia toma en cuenta la consecuencia de los resultados en sus trabajadores.
- Orientación a los equipos: Las tareas y responsabilidades se desarrollan de manera grupal a través de equipos de trabajo.
- Energía: Los trabajadores son emprendedores y competitivos.
- Estabilidad: El desempeño y las actividades de la organización están dirigidas a mantener una posición y no al crecimiento de ésta.

### **2.1.6 Tipos de cultura organizacional**

Es fundamental determinar con exactitud qué tipo de cultura es la que predomina en la institución y cuáles son las características que identifican la nueva cultura, en caso de que se encuentre necesario introducir cambios en la misma. (R. Luna, 2005)

- **Cultura rutinaria**

En instituciones con este tipo de cultura:

- Las decisiones se toman en el nivel directivo, se trabaja sin objetivos claros, con operaciones del día, olvidándose del contexto y sin creatividad. Existe máxima centralización y control directo.
- La dirección de la empresa se dedica la mayor parte del tiempo a tareas de rutina, decisiones operativas y algunas veces tácticas, pero casi nunca a planear y tomar decisiones estratégicas.

- Los gerentes trabajan bajo presión, siempre están apurados, ocupados, sobrecargados. Resuelven siempre los asuntos y problemas urgentes y postergan los más importantes.
- **Cultura burocrática**

Este tipo de cultura se presenta en empresas que alcanzan un crecimiento desmedido y creen que, como consecuencia, el control debe incrementarse. Para aumentar el control, incrementan las normas, procedimientos, rutinas, es decir, los obstáculos para la creatividad. Se busca hacer lo de siempre y encontrar las fallas de las personas.

- **Cultura soñadora**

Las empresas en las que predomina este tipo de cultura:

- Se perciben como entes cuya trayectoria no puede ser desaprovechada.
- Consideran que para cualquier cambio se necesita modificar la voluntad y la disponibilidad de los individuos para tomar las oportunidades del contexto.
- Tratan de romper con lo rutinario o burocrático, pero a través del voluntarismo o deseo de mejorar, sin necesariamente modificar las estructuras internas.
- Confunden con frecuencia la creatividad con una ilusión por cambiar, sin adoptar las medidas organizacionales que hagan posible el acceso a nuevas tecnologías.
- Cultura flexible, innovadora, con valores compartidos

En esta cultura:

- Todos los integrantes de la empresa se sienten parte de un equipo que juega, participa, asume riesgos y está dispuesto a poner lo mejor de sus capacidades para sacar adelante la visión y compromisos de la institución.

- Todos tienen la percepción de buscar y aprovechar las oportunidades: para ello se crean mercados de trabajo en tiempo real y se buscan las personas y la tecnología que lo permita.
- Los directivos buscan crear un clima de confianza, de tolerancia al error, pues lo entienden como una fuente de conocimiento. de mejora y de éxito.

### 2.1.7 Niveles de Cultura Organizacional

- **Cultura organizacional débil:** Existe indiferencia del personal, así como de la gerencia. Productividad baja, escaso compromiso y alta rotación del personal, La gerencia centra su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal, Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles de productividad del personal, La gerencia mantienen un nivel mínimo de conflicto constructivo: debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos.
- **Cultura organizacional flexible:** Las culturas organizaciones flexibles son aquellas donde se permite la participación del personal, el empoderamiento, establecimiento de equipos auto dirigido, así como la innovación y creatividad; en este tipo de culturas se sitúa el clan; Puestos de trabajo flexibles, Reglas y procedimientos no formalizados; La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
- **Cultura organizacional fuerte:** Se orientan hacia el cumplimiento de normas, la especialización del trabajo, jerarquías bien definidas y el cumplimiento de objetivos plenamente delimitados; se privilegia la eficiencia y medición de metas que garanticen un posicionamiento dentro del mercado; aquí se ubican la jerarquía y el mercado. Los valores centrales son compartidos con firmeza, son aceptados por la gran mayoría de empleados, los cuales se comprometen con la organización. (Donneys, 2016)

### **2.1.8 Como influir con la cultura organizacional**

Según (Ivancevich, 2016) describen que existe una cantidad limitada de investigaciones sobre cambio cultural. La dificultad de crear una cultura se complica aún más cuando se trata de generar un cambio cultural significativo. Los temas que aparecen al analizar el cambio son los siguientes:

- Las culturas son tan evasivas y están tan ocultas que no pueden diagnosticarse, manejarse ni modificarse adecuadamente.
- Debido a que se necesitan técnicas difíciles, habilidades poco frecuentes y mucho tiempo para entender una cultura, y más tiempo para modificarla, los intentos deliberados en el cambio cultural no son en realidad prácticos.
- Las culturas sostienen a las personas en los periodos de dificultades y sirven para desviar la ansiedad. Una de las formas como hacen esto es al proporcionar continuidad y estabilidad. Por tanto, la gente se resistirá de manera natural al cambio a una nueva cultura.

Estos tres planteamientos indican que los administradores a quienes les interesa tratar de generar cambios culturales enfrentan una tarea difícil. Sin embargo, hay administradores valientes que creen que pueden intervenir y generar cambios en la cultura. En la figura se presenta una visión de los cinco puntos de intervención que deben considerar los administradores.

Asimismo, Ivancevich, Konopaske, & Matteson, (2016) indican que un conjunto de conocimientos considerable indica que una forma muy efectiva de modificar las creencias y valores de las personas consiste en cambiar primero su comportamiento. Sin embargo, debido al proceso de justificación, el cambio de comportamiento no por fuerza genera un cambio de cultura. El comportamiento de obediencia no significa compromiso cultural.

Los mensajes culturales abarcan anuncios, memorandos, rituales, relatos, vestimenta y otras formas de comunicación.

Otro conjunto de intervenciones incluye la socialización de los nuevos miembros y la eliminación de los miembros existentes que se desvían de la cultura.

Cada intervención debe realizarse después de un cuidadoso diagnóstico. Aunque algunos individuos quizá no encajen perfectamente en la cultura de la empresa, tal vez posean habilidades y talentos excepcionales. Podría ser necesario eliminar a los inadaptados culturales, pero sólo después de ponderar los costos y beneficios de perder a personas con talento que se desvían del sistema de valores culturales básicos (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2016).

### **2.1.9 Cómo aprenden la cultura los empleados**

La cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización. La primera es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. La segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. La tercera función es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual. La cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido. (Robbins M., 2014)

- **Rituales:** los rituales son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles personas importan y a quiénes se puede pasar por alto
- **Símbolos materiales:** el edificio principal de Alcoa no parece albergar las oficinas corporativas comunes de las operaciones. Hay pocas oficinas individuales, aun para los altos ejecutivos. En esencia hay cubículos, áreas comunes y salas de reuniones. Estas oficinas centrales informales transmiten a los empleados que Alcoa valora la apertura,



igualdad, creatividad y flexibilidad. Algunas corporaciones dan a sus altos ejecutivos limosinas con chofer y, cuando viajan por aire, uso ilimitado del jet corporativo

- Lenguaje: muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje como forma de identificación de los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros manifiestan su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla.

### **2.1.10 Principios de la Cultura Organizacional**

La cultura de una empresa, sin importar su tamaño, debe reflejar las creencias del negocio y las relaciones que se desarrollan entre los empleados, clientes y todas las partes involucradas en el modelo comercial.

Su importancia radica en que fija las metas y genera las herramientas para dar un crecimiento sostenido a la firma, ya que equilibra la ganancia comercial con los valores éticos y los humanos. De esta manera, una organización logra tener crecimiento profesional y personal, ambos elementos básicos del mundo empresarial actual.

El profesor Emilio Ciro Cisilino del Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios (IUEAN) enumeró para el sitio especializado profesional los principios que toda compañía debe aplicar para generar una buena cultura empresarial:

- Respeto por la dignidad de la persona: una empresa logra el éxito cuando trata con respecto a sus miembros. Trabajar en un ambiente que valore, comprenda e integre la diversidad generacional, de género y demás, garantiza una buena productividad y una fuente variada de ideas potencialmente claves para la compañía. Todo empresario debe guiarse por el lema: “Trataré a los demás con el respeto que me gustaría que me trataran”.
- Máximo compromiso de integridad en todo lo que hacemos: pese a las prácticas más comunes en ciertos mercados, la integridad y la honestidad deben ser el sello del empresario, porque serán el sello de su compañía. Si la ética laboral es un principio básico

para trabajar en tu firma, lograrás mantener el respeto de aquellos con quienes interactúas.

- **Confianza:** siempre debes optar por generar un ambiente de confianza mutua entre tus trabajadores y tú. Debes mantener la fe en que tu personal realizará las tareas que le asignaste, sin la constante necesidad de revisar y volver a revisar su trabajo. Para ello, debes permitir que los empleados y equipos de trabajo tengan libertad de acción para conducirse, pues con esto les generarás el sentido de responsabilidad necesario para que realicen sus tareas con amor. Para el éxito de un negocio, es esencial saber delegar funciones.
- **Credibilidad:** tu empresa debe ganar la confianza de todo público, por lo que siempre debes “practicar lo que predicas”. Esto es, que si tu empresa tiene una misión, nombre o eslogan que habla de la rectitud y el respeto, debes esforzarte porque cada uno de los miembros de tu compañía lo refleje al realizar lo que ha prometido en el tiempo en el que se ha comprometido.
- **Mejoramiento continuo en todo lo que hacemos:** siempre debes estar al pendiente de la renovación personal, a través de la educación y el entrenamiento, pues es una inversión tanto para los empleados como para la empresa. Esta capacitación es fundamental para la supervivencia a largo plazo de un negocio, ya que facilita la adaptabilidad a las innovaciones y los cambios, paralelamente incentivando los mismos con tus propuestas.  
(Fineawsky, 2012)

## **2.2 Satisfacción laboral**

### **2.2.1 Teorías de satisfacción laboral**

Para (Hellriegle & Slocum, 2016) la satisfacción laboral refleja el grado al que las personas encuentran en la satisfacción en su trabajo. Las fuentes de satisfacción e insatisfacción laborales varían de una persona a otra, dentro de las importantes se considera el reto e interés que

representa el trabajo para el trabajador, las condiciones de trabajo, la actividad física que se requiere, las recompensas que la organización ofrece, la naturaleza y comportamiento de los compañeros.

Para Robbins y Judge (2015) la satisfacción laboral es una consecuencia de las diversas actitudes que poseen los trabajadores dado que sus actividades requieren la interacción con compañeros de trabajo y superiores, cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, satisfacción de las normas de desempeño, condiciones de trabajo, identificación o compenetración con el puesto, salarios, beneficios, reconocimientos y evaluación justa.

Chiavenato (2014) considera que la satisfacción laboral como el factor que determina el grado de bienestar que una persona que experimenta en su trabajo y que guarda relación con múltiples factores; además manifiesta que no existe solo un único factor para que la persona se sienta a gusto en su trabajo, sino que estos diversos factores guardan una relación entre sí.

(Lanas, 2014) define a la satisfacción laboral como la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones física y materiales que faciliten si tarea y desempeño de tareas”.

### **2.2.2 Dimensiones de satisfacción laboral**

De acuerdo con Palma (2016) en la búsqueda de analizar qué factores afectan la satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa describe los siguientes: relacionar dimensiones con indicador.

Condiciones favorables del trabajo: es la evaluación del trabajo en función de la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulen la actividad laboral. Para el presente trabajo de investigación, se asume la definición de (Palma, 2016) quien refiere que el

Factor Condiciones de trabajo es la evaluación del trabajo en función de la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral. Cuenta con los siguientes indicadores: (Palma, 2016)

- Comodidad con la infraestructura: consiste que la infraestructura sea cómoda para el desarrollo de las actividades de los colaboradores y no tenga influencia negativa y afectar la tranquilidad del trabajador. Aceptación de sueldo: el colaborador muestra su conformidad con el sueldo que percibe en la organización. Realización con el trabajo: el trabajador se realiza al lograr un puesto importante y/o obtener un cargo en un área determinada que le permite estar contento con su trabajo.
- Beneficios laborales: es la disposición al trabajo en función a aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada. También se considera que los beneficios laborales es la manera de compensar a los empleados por cumplir con un buen desempeño en el desarrollo de sus actividades.
- Nivel de beneficios: hace referencia a la aceptación de los beneficios que ofrece la empresa a los trabajadores.
- Desarrollo personal: la organización busca el desarrollo profesional de sus colaboradores por medio de diferentes programas que permiten educar al personal de todos los niveles para la mejora de sus habilidades que conlleven al éxito organizacional y profesional del colaborador.
- Relaciones interpersonales: consiste en la relación que tienen entre colaboradores de la organización y la forma como desarrollan sus actividades, para el desarrollo interpersonal se realiza por medio de la comunicación. Relación – colaborador: es el tipo de relación que tienen entre compañeros de trabajo.
- Relaciones con la gerencia: el personal para que goce de un buen ambiente de trabajo y busca tener buena relación con los directivos para que la empresa se encamine a buscar

los resultados deseados. Relación con superiores: consiste en la comunicación y confianza que desarrolla los jefes superiores, directivos con los trabajadores

- Desempeño por tareas: consiste en evaluar el desempeño que tiene el colaborador en las tareas asignadas.
- Mejora el desempeño: “mediante retroalimentación sobre las actividades que realiza en el jefe o gerente en determinadas acciones para mejorar del rendimiento de cada colaborador”.

### **2.2.3 Factores que influyen en la satisfacción laboral**

- Significación con el trabajo: es la disposición al trabajo en función de atribuciones asociadas a que el trabajo personal logra sentido de esfuerzo, realización, equidad y/o aporte mental. De acuerdo con la investigación que se realizando el autor define el factor significación de la tarea como la disposición al trabajo en función a atribuciones asociadas a que el trabajo personal logra sentido de esfuerzo, realización equidad y/o aporte mental. (Llacchua, 2015)
- Compromiso con el trabajo: se identifica en las Organizaciones como el vínculo de lealtad o membrecía por el cual el trabajador desea permanecer en ellas, debido a su motivación implícita. Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo. El Compromiso Laboral incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo. La satisfacción se relaciona, a su vez, con compromiso organizacional y con la rotación del personal. (Llacchua, 2015)
- Satisfacción con la supervisión: el trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más

satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. (Montero, 2017)

- Sistema de Recompensas: en este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad. (Montero, 2017)
- Sistema de promociones y ascensos: las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. (Montero, 2017)

#### **2.2.4 Importancia de la satisfacción laboral en la emoesa**

(Hernández, 2016) mencionan que la importancia de la satisfacción laboral atenderlo de manera adecuada ya que conduce directamente un desempeño eficaz dentro de la organización, donde un colaborador contento es un buen trabajador, es por ello que el trabajo debe representar un reto mental para el individuo y la posibilidad de desempeñarlo con éxito produce satisfacción, asimismo el trabajo que realiza el colaborador debe estar ligado a la concesión de metas claras que conlleven al cumplimiento de objetivos de la empresa.

Para (Robbins, 2014) la satisfacción laboral es la actitud general del individuo hacia su trabajo; específicamente se refiere a las actitudes del empleado hacia su trabajo real en comparación con su trabajo ideal, donde influyen factores del propio empleado como: sus necesidades, valores, rasgos personales y habilidades; estos factores se ven afectados por aspectos del

empleo como: comparaciones con otros empleados condiciones favorables de trabajo, empleos anteriores, grupos de referencia, identidad y significación de la tarea; y características del puesto: satisfacción con el salario, condiciones de trabajo, supervisión, autonomía, compañeros, contenido del puesto, recompensas, seguridad en el empleo y promociones.

### **2.3 Bienestar laboral**

Se define como el estado deseado por el grupo de personas que laboran en una organización, este se logra por medio de planes, programas y proyectos, que a partir de la gestión involucra elementos dinámicos que buscan mejorar la cotidianidad laboral a su vez la condición personal, familiar y social. Está orientado hacia la protección de los derechos o intereses sociales de los empleados, la función es complementar y apoyar las políticas generales de la organización hacia las cuales deben dirigirse los esfuerzos y directrices de la misma.

Es un proceso de construcción estable y participativo, que demanda la creación, el mantenimiento y el mejoramiento de las condiciones que favorezcan el desarrollo del trabajador, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, y que así mismo, acreciente los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo y con el logro de la finalidad social de las entidades. También se conoce como el conjunto de factores que participan en la calidad de la vida de la persona y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que dé lugar a la tranquilidad y satisfacción humana.

El bienestar social es una condición no observable directamente, sino que es a partir de formulaciones como se comprende y se puede comparar de un tiempo o espacio a otro. Es una de las áreas más importantes de toda organización, ya que es allí donde el ser humano pasa gran parte de su tiempo, buscando satisfacer necesidades económicas, sociales y personales, que le permiten mejorar sus condiciones de vida.

### **2.3.1 Ventajas del bienestar laboral**

Según (Mora, 2012) estas son algunas de las ventajas que implica tener bienestar laboral.

#### **Ventajas para la organización**

- Eleva la moral de los empleados.
- Eleva la lealtad del empleado hacia la Empresa.
- Aumenta el bienestar del empleado.
- Facilita el reclutamiento y la retención del personal.
- Aumenta la productividad y disminuye, el costo unitario del trabajo.
- Demuestra las directrices y los propósitos de la empresa hacia los Empleados.
- Reduce las molestias y quejas.
- Promueve las relaciones públicas con la comunidad.

#### **Ventajas para el Empleado**

- Ofrece ventajas no disponibles en dinero.
- Ofrece asistencia disponible para la solución de problemas personales.
- Aumenta la satisfacción en el trabajo.
- Contribuye al desarrollo personal y al bienestar individual.
- Ofrece medios de mejor.
- Relacionamiento social entre los empleados.
- Reduce los sentimientos de inseguridad.
- Ofrece oportunidades adicionales de asegurar estatus social.
- Ofrece compensación extra.
- Mejora las relaciones con la empresa.
- Reduce las causas de insatisfacción.



### 2.3.2 Factores del bienestar laboral

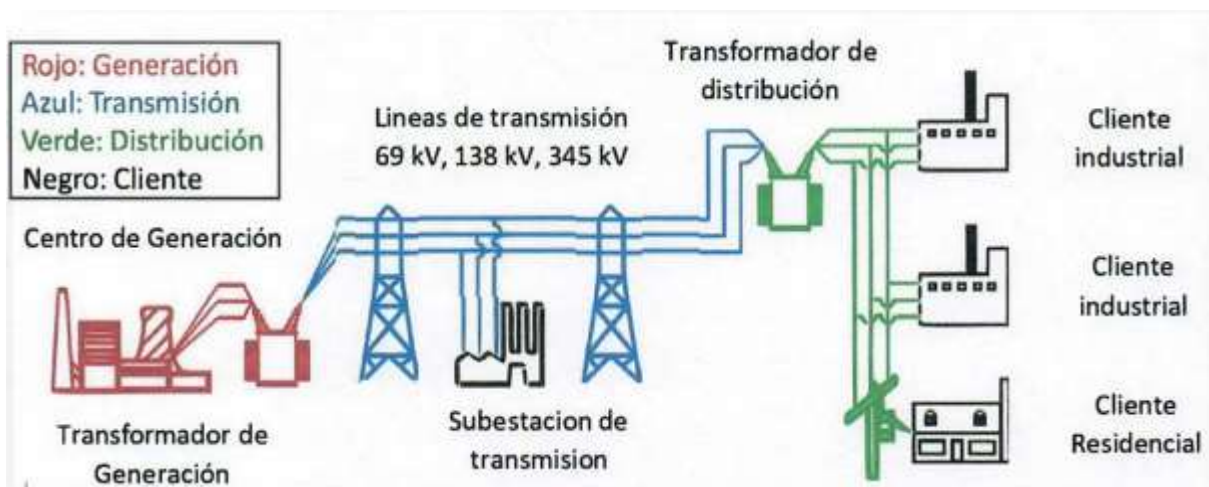
- La motivación laboral: Es la actitud positiva respecto a cómo las personas perciben su entorno de trabajo y sus labores. “Hacer más acogedores los espacios físicos de trabajo es relevante. Los cambios, aunque sean pequeños, sin duda impactan la calidad de vida de los trabajadores en un lugar donde permanecen gran parte del día”, explica. Otra modificación sencilla puede estar asociada a mejorar la iluminación o incorporar plantas
- Jefes involucrados: Demostrar preocupación permanente también es necesario, ya que “un trabajador que identifica que la empresa se interesa por él y su entorno genera un círculo de trabajo recíproco. Finalmente, con una actitud positiva todos ayudan a mejorar el bienestar laboral”. Para la experta, una buena forma de expresarlo es destinar un día para desayunar o almorzar en equipo, con el fin de conocerse en otras instancias que se alejen del trabajo
- Buen desarrollo profesional: “Los negocios deben proporcionar a sus trabajadores herramientas de trabajo accesibles y que faciliten el ejercicio de su cargo”, comenta la psicóloga. Por ejemplo, que cuenten con escritorios o sillas cómodas, lápices y cuadernos, o los programas computacionales básicos para sus laborales, dependiendo de cada rubro.

El bienestar laboral aumenta la productividad, se enfatiza en que “el bienestar laboral está directamente asociado con los buenos resultados de la gestión de los equipos y, por ende, del negocio”. Para ella, un espacio de trabajo que se preocupa por sus colaboradores y que entrega los elementos necesarios para realizar las tareas, sin duda, tiene un impacto positivo en la productividad de quienes se desempeñan en el lugar. (Arévalo, 2016)

## Capítulo III

### Reseña Histórica de la Empresa de Transmisión de Energía

Este proyecto lo estamos desarrollando para una compañía eléctrica estatal cuyo objeto es operar el Sistema de Transmisión Nacional (STN) y el Sistema Eléctrico Nacional Interconectado (SENI) para proveer servicios de transporte de energía eléctrica en alta tensión a todo el territorio nacional, para lo cual podrá diseñar, construir, administrar los sistemas de transmisión del Estado, habidos y por haber, ejecutar todo género de proyectos, negocios e inversiones en general, incluyendo la comercialización, administración y desarrollo de las operaciones de transmisión eléctrica de alta tensión. Fue creada mediante decreto emitido por el Poder Ejecutivo en el año 2007.



Gráfica 1: Flujo de operaciones transmisión eléctrica. Fuente: Empresa de Transmisión

La empresa es responsable del transporte de energía eléctrica en alta tensión, desde los centros de generación hacia las subestaciones de distribución, tal como muestra la figura anterior.

En adición a este servicio de transporte de energía eléctrica, la institución está incursionando en el Negocio de Telecomunicaciones por Fibra Óptica, en la modalidad de Carriers, a través de la nueva unidad de negocio.

### **3.1 Misión**

Proveer servicios de transporte de energía eléctrica y telecomunicaciones y operar un sistema interconectado a nivel nacional, impulsando el desarrollo económico, social y ambiental del país.

### **3.2 Visión**

Ser una empresa sostenible, eficiente, innovadora, con altos estándares de calidad y confiabilidad que impulsa el desarrollo nacional.

### **3.3 Valores**

- Calidad
- Integridad
- Compromiso
- Seguridad
- Transparencia

### **3.4 Grupos de interés de la Empresa de Transmisión**

Un aspecto de alta importancia para la planificación estratégica es la identificación de los entes, organizaciones y colectivos que son afectados por las acciones de la empresa, conocido popularmente como los grupos de interés. "clientes institucionales". Como Organización del Sector Público nuestro grupo de interés incluye al ciudadano dominicano, quien, como elector y contribuyente de impuestos, es el propietario final de las organizaciones del sector público, sean estas empresas o instituciones. Este es representado por el gobierno, los organismos reguladores, el congreso, entre otros.

### 3.5 Mapa estratégico

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2024 de la empresa pretende apoyar en el cumplimiento de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2012-2130. Este plan está compuesto por 6 ejes estratégicos:



Gráfica 2: Ejes estratégicos 2021-2024. Fuente: empresa de transmisión

### 3.6 Análisis FODA

La empresa de transmisión en su Plan Estratégico Institucional 2021-2024<sup>1</sup> presenta un análisis FODA para el ambiente externo, como interno. A continuación, presentamos un extracto del análisis.

#### 3.6.1 Análisis Entorno Externo

Para el entorno externo ha utilizado la herramienta PESTEL<sup>2</sup> donde analiza los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Medioambientales y Legales.

- *Factor Político:* para el sector eléctrico el ambiente político en el país le favorece; ya que cuenta con el compromiso del Estado Dominicano para solucionar definitivamente el

<sup>1</sup> Plan Estratégico Institucional Empresa de transmisión 2020-2024

<sup>2</sup> PESTEL: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Medioambientales y Legales

problema eléctrico. La firma del Firma del Pacto Nacional para la Reforma del Sector Eléctrico donde se establecen una serie de acuerdos para lograr desarrollo el sector eléctrico en el país y el accionar que la Empresa de Transmisión debe ejecutar. El incremento de la inversión por parte del Gobierno Central para desarrollar nuevas fuentes de generación y transporte de energía en todo el territorio nacional. Los Objetivos Generales, Específicos y Líneas de Acción establecidos en la Ley 1-12 Sobre la Estrategia Nacional de Desarrollo. La Presidencia de la Republica, mediante decreto crea la Unidad de Negocios para ofrecer servicios de Telecomunicaciones por Fibra Óptica manejada por esta empresa de transmisión.

- *Factor Económico:* El crecimiento sostenido del Producto Interno Bruto, así como la estabilidad en la tasa de inflación impactan positivamente en el desempeño financiero de la empresa de transmisión.
- *Factor Socio – Ambiental:* Dentro de los aspectos socio ambientales que impactan en la misión y los planes de la Empresa, se puede considerar diversos aspectos, tales como Incremento construcciones ilegales debajo de las torres de transmisión y alrededor de las subestaciones; los efectos del cambio climático y condiciones atmosféricas que afectan la vida útil de las instalaciones, una mayor conciencia medioambiental, la complejidad de la gestión de derechos de paso e incremento de litigios.
- *Factores Tecnológicos:* Desde la Unidad de Negocio de Telecomunicaciones por Fibra Óptica y en apoyo al programa de Gobierno de cerrar la Brecha Digital permitiendo el acceso a la Red de Banda Ancha, la empresa está ampliando su Red de Fibra Óptica en todo el territorio nacional, proyecto que favorecerá a todos los sectores del país, en cumplimiento con la Estrategia Nacional de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Actual proyecto de construcción de 21 nodos ópticos adicionales para aumentar la capacidad de la unidad de negocios de fibra óptica de la empresa de

transmisión. Proyecto del INDOTEL de ampliar el acceso al internet. Los avances tecnológicos que hoy día son considerados como la Cuarta Revolución Industrial.

- *Factores Legales:* Ley 1-12 sobre la Estrategia Nacional de Desarrollo, Ley 47-20 sobre las Alianzas Público –Privada, Ley 340-06 de Compras y Contrataciones, Ley 498-06 de Planificación e Inversión Pública.
- *Factor del Negocio de Energía:* Incremento en la demanda anual de energía, siendo el promedio calculado de crecimiento de 3.4%. Crecimiento de Generación de Energía Renovable No Convencional. Utilización de combustibles más económicos para la generación de energía, el SENI en su conjunto tendrá menor déficit de generación, menor costo marginal y menor costo operativo. La gestión de la construcción de líneas y subestaciones de transmisión representa una limitación para el crecimiento y la evacuación de energía de los nuevos proyectos de generación.

### **3.6.2 Oportunidades y Amenazas en el Entorno Externo**

#### *Oportunidades:*

- Potencializar la unidad de negocios de fibra óptica y asegurar e incrementar ingresos a partir de los servicios de esta unidad de negocios.
- Aprovechar las herramientas y los recursos tecnológicos para automatizar los procesos.
- Impulsar alianzas público - privadas para financiamiento de inversión en el negocio.
- Aprovechar las mejores prácticas de la CIER.
- Ejecución según plan de expansión 2021-2035.

#### *Amenazas:*

- Tiempo elevado para la obtención del financiamiento.

- Cambio Climático y los potenciales fenómenos atmosféricos que afectan la infraestructura de transmisión.
- Retraso en los proyectos de expansión.
- Alza de los precios de los suministros eléctricos en el mercado por el aumento de la tasa del dólar.
- Reducción de los ingresos en el informe del peaje de transmisión o por el atraso del pago de los agentes del MEM<sup>3</sup>.
- Incrementos de las construcciones debajo de la infraestructura de transmisión.

### 3.6.3 Análisis Entorno Interno

El análisis del entorno interno consiste en la evaluación de las fortalezas y debilidades que impactan directamente en las operaciones de la empresa. Para realizar este análisis se identificaron cinco aspectos fundamentales, los cuales son: Infraestructura de Transmisión, Gestión Administrativa y Financiera, Organización y Procesos, Talento Humano y Tecnología de la Información y las Telecomunicaciones.

A continuación, se presentan los puntos más relevantes de cada uno de los aspectos como resultado del entorno interno:

- *Factor de Infraestructura de transmisión:* 234 líneas de transmisión que abarcan unos 5,300 km. Prioridad en la ejecución del Plan de expansión de líneas de transmisión. Sistema de telecomunicaciones con una longitud de 1,500 km de cable de fibra óptica instalado. Al 2021 no contaba con un plan de mantenimiento basado en el aumento de la confiabilidad y disponibilidad de los activos.

---

<sup>3</sup> MEM: Mercado Eléctrico Mayorista

- *Factor de Gestión Administrativa y Financiera:* la empresa cuenta con solvencia económica, buena imagen ante los organismos financieros, un Centro Control de Energía que opera el sistema eléctrico moderno, sus estados financieros no están auditados por organismos externos y un proceso de compras y contrataciones (PACC) deficiente, su ejecución presupuestaria es baja.
- *Factor Talento Humano:* posee un presupuesto de inversión en capacitación, empresa libre de analfabetismo, sistema de evaluación del desempeño individual no implementado, mayoría del personal con competencias técnicas calificadas, sistema de compensación y beneficios favorable.
- *Factor Tecnología de la Información y Telecomunicaciones:* la empresa cuenta con Sistema SAP implementado (Ciclo financiero completo), equipos y sistemas de cómputos modernos, amplia cartera de aplicaciones Microsoft y Office 365, falta de integración en los sistemas de información gerencial, baja capacidad de desarrollo interno TI.
- *Factor Organización y Procesos:* Visión Estratégica Institucional (Sistema de gestión estratégica desarrollado), Centro Control de Energía certificado ISO 9001-2015, mejores prácticas CIER<sup>4</sup> no implementadas.

### **3.6.4 Fortalezas y Debilidades del Entorno Interno**

#### *Fortalezas:*

- Alta capacidad técnica y administrativa.

---

<sup>4</sup> CIER: Comisión de Integración Eléctrica Regional: Organización No Gubernamental, comprendida por empresas eléctricas y organismos sin fines de lucro



- Buen desempeño institucional en el Sistema de Medición y Monitoreo de la Gestión Pública (SMMGP).
- Buena imagen ante los Organismos Multilaterales de Financiación
- Ciclo financiero automatizado a través del sistema SAP
- Cuenta con una certificación ISO 9001:2015 en el Centro Control de Energía
- Genera sus propios Ingresos, establecidos por Ley a través del Peaje de transmisión
- Plataforma de telecomunicaciones con + 1,500 Km de Fibra Óptica a nivel nacional
- Realiza su planificación institucional orientada a resultados y un presupuesto y Plan de Compras alineado a la estrategia

*Debilidades:*

- Aumento de la eficiencia en el proceso de construcción de Líneas y Subestaciones de transmisión.
- Completar las auditorías externas para los años 2018-2020
- Disminución de la burocracia administrativa y de actividades manuales
- Disminución de la Energía No Servida atribuible a la empresa aplicando buenas prácticas de mantenimiento con tensión.
- Implementación de una gestión de riesgo efectiva para mitigar y/o reducir el impacto de riesgos conocidos
- Integración, bajo una misma plataforma, de los sistemas informáticos administrativo.
- Mejora del índice de cobranza, especialmente en las empresas relacionadas.

## 3.7 Situación actual

### 3.7.1 Cultura

“La cultura se crea a través de comportamientos coherentes y auténticos, no de comunicados de prensa o documentos políticos. Puede observar la cultura organizacional en acción cuando vea cómo un director general responde a una crisis, cómo un equipo se adapta a las nuevas demandas de los clientes o cómo un director corrige a un empleado que comete un error”. (Licete Lendeborg, PMP, CPTD, Scaled Agile, Scrum at Scale)

Para establecer la cultura actual de la Empresa de Transmisión nos apoyaremos en el modelo cultura organizacional de Edgar Schein que “establece como las creencias, valores y el comportamiento compartido de los miembros de la organización influye en su capacidad para alcanzar sus objetivos”. Schein sugiere que la cultura se forma a través de tres niveles como podemos observar en la siguiente Pirámides



Gráfica 3: Pirámide de Edgar Schein. Fuente: Albania De La Cruz y Aleska Castillo

- **Artefactos y símbolos:** son los elementos visibles de la organización, como las estructuras, logotipos, arquitectura, vestimenta y/o uniformes, procesos organizacionales, entre otros. En este sentido la Empresa de Transmisión cuenta con una estructura organizacional con cinco niveles de supervisión: dirección, gerencia, departamento

coordinación y supervisión de primera línea convirtiéndola en muy estructurada y burocrática. Cuenta con una amplia infraestructura tanto eléctrica compuesta por subestaciones, torres y líneas de transmisión; así como edificios de oficinas a nivel nacional. Tanto su logo como colores institucionales se encuentra presente en su infraestructura como en la vestimenta corporativa de su personal. Cada una de las áreas que conforman la empresa de transmisión posee su propia estructura organizativa, sus manuales, políticas y procedimientos.

- **Valores adoptados:** hacen referencia a las normas, valores y roles de conducta. Tiene que ver cómo la organización expresa sus estrategias, objetivos y filosofías de manera pública. La empresa muestra en su plataforma digital, de acceso público, su mapa estratégico que consta de 6 ejes y 22 enunciados de objetivos vinculados a cada uno de los ejes estratégicos. De igual forma presentan la ejecución anual de todos sus proyectos.
- **Suposiciones Básicos y Subyacentes:** Estos supuestos están profundamente arraigadas en la cultura organizacional y se experimentan como comportamientos autoevidentes e inconscientes que son difíciles de reconocer desde adentro y forman el núcleo de la cultura. Al ser una empresa gubernamental, y el ambiente político del país impacta positiva o negativamente según sea el caso. Y es que cada vez que el país tiene un cambio de gobierno, los principales líderes son seleccionados atendiendo muchas veces a un interés principalmente político. Esto crea una serie de suposiciones como son:
  - La selección del personal se ve seriamente comprometida por el factor político.
  - Inequidad en el régimen de consecuencias para los empleados.
  - Un alto número de líderes son autocráticos.
  - Todo proceso este minado de una fuerte burocracia.
  - Temor de emitir comentarios u opiniones que contradigan a los líderes.
  - Muchos niveles de supervisión no asertiva.

Analizando la información de la pirámide de Schein, podemos determinar que la cultura de la Empresa de Trasmisión es una cultura centralista, ya que esta se define como una cultura que concentra la autoridad y la toma de decisiones en un grupo reducido en los primeros niveles de jerarquía, como son la dirección, la gerencia y los encargados coordinadores. Tiene proceso claramente estandarizado y definidos para cada una de sus áreas. La comunicación es lineal, ya que va de arriba hacia abajo, teniendo pocas oportunidades para el personal de línea de hacer comentarios o sugerencias. No se da mucho espacio a este personal de que toma las decisiones, tampoco se empodera al personal de línea, por lo tanto, no hay mucha cabida para que sean autónomos o tomen decisiones por sí solo.

Nuestro objetivo es llevar la cultura de la Empresa de Transmisión a una cultura organizacional de bienestar y esta se centra en el cuidado y el apoyo integral de los empleados, promoviendo su salud física, mental y emocional. Estaremos ofreciendo una variedad de programas y actividades diseñados para mejorar la salud y el bienestar de los empleados, como programas de ejercicio, nutrición, manejo del estrés, mindfulness, entre otros. Estaremos promoviendo la flexibilidad laboral para permitir a los empleados equilibrar su vida laboral y personal.

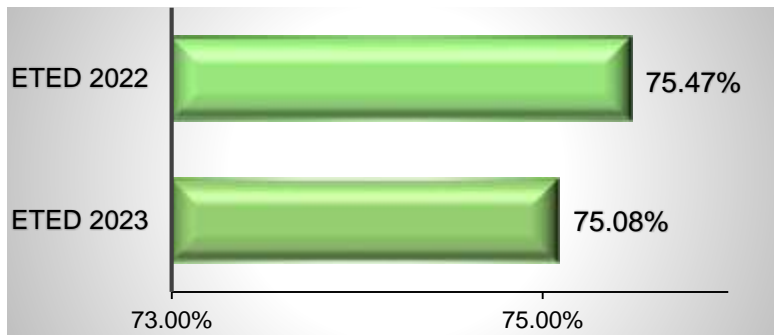
Los líderes de la organización estarán comprometidos activamente con el bienestar de los empleados y demuestran este compromiso a través de sus acciones y decisiones.

Por otro lado, se reconocerán los esfuerzos de los empleados para mantener un estilo de vida saludable y equilibrado y con esto vamos a ofrecer incentivos y recompensas para aquellos que participan en programas de bienestar o alcanzan objetivos relacionados con la salud.

### **3.7.2 Clima**

Durante los años 2022 y 2023 la Empresa de Transmisión ha realizado la encuesta de clima organizacional; el objetivo de aplicar dicho instrumento es contar con una amplia muestra para determinar el clima de la organizacional, el instrumento es aplicado tanto online (a través de

Microsoft forms 365) así como formularios físicos la cual mide 11 dimensiones a través de 68 preguntas. 7 preguntas a nivel demográfico y 61 que miden las dimensiones de: Imagen y entorno, Aspectos estratégicos, Compromiso de equipo, Liderazgo, Comunicación, Beneficios salariales, Seguridad, Desarrollo, Interdependencia, Trabajo, y Supervisión



Según el informe de resultados, el porcentaje del nivel de satisfacción general se mantuvo casi igual para ambos años, permanecido en el factor *favorable*.

Gráfica 4: Clima General comparativo 2022-2023. Fuente: empresa de transmisión

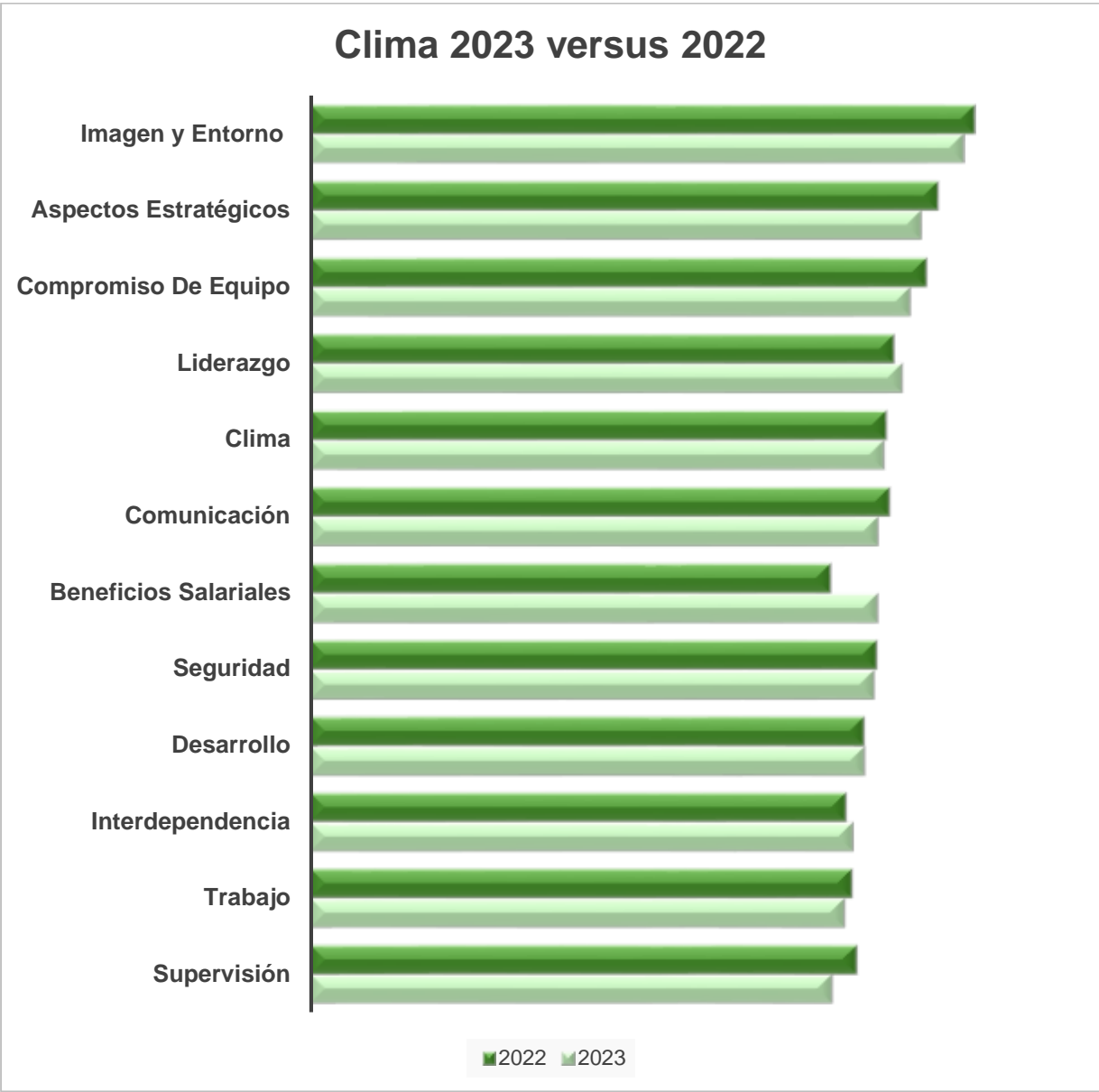
Fuente Albania De La Cruz y Aleska Castillo

El nivel de satisfacción general del colectivo de la Empresa de Transmisión para el año 2023 con respecto a las 11 dimensiones evaluadas, fue de un 75.08%, lo cual la sigue ubicando en la categoría favorable, es decir, propicio, para la productividad; no obstante a ello cuando se compara con el indicador general de la medición general en el año 2022, encontrándose en igualdad de condiciones, se aprecia una tenue caída en el clima general de -0.39% en el indicador del clima, lo cual nos permite concluir que se produjo un ligero deterioro en los factores que impactan el nivel de satisfacción.

Cuando analizamos los principales impulsores y detractores del Clima Organizacional cuatro de las once dimensiones analizadas, Imagen y Entorno, Aspectos Estratégicos, Compromiso de Equipo, y Liderazgo se presentan como las dimensiones que impulsan favorablemente el clima; mientras que 7 de las 11 dimensiones analizadas, Comunicación, Beneficios Salariales, Seguridad, Desarrollo, Interdependencia, Trabajo y Supervisión, se ubican como los principales

contratores. Es necesario establecer que solo 1 de las 11 dimensiones están ubicadas en la categoría de “Muy Favorable” y los 10 restantes en la categoría de “Favorable”.

Debajo resumimos en un gráfico comparativo los resultados finales de las encuestas de los años 2022 y 2023.



Gráfica 5: Comparativos resultados dimensiones del clima 2022-2023. Fuentes: Informes de resultados encuesta de clima 2022 y 2023

### 3.7.3 Bienestar

La Empresa de Transmisión cuenta con beneficios que impactan el bienestar de los empleados en la organización, no obstante, los mismos están implementados de forma aislada lo que representa una distorsión. Esta organización cuenta con más de 16 localidades a nivel nacional, sin embargo, algunos de estos beneficios solo se pueden favorecer las localidades con mayor concentración de personal. Este es el caso del dispensario médico que solo se encuentra en una localidad y los empleados deben trasladarse desde las diferentes oficinas para poder obtener el servicio.

Cabe destacar que actualmente dicho dispensario ofrece consultas de medicina general, así como especialistas en la rama de ginecología, urología, neumología y cardiología. Y en el mes de octubre se realizan jornadas de prevención contra el cáncer de mama.

Varios de los beneficios adicionales que ofrece la organización a todos sus empleados por igual son:

- Cooperativa de empleados
- Programa de becas
- Préstamos a empleados a través del programa Empleado Feliz
- Seguro médico a través del Seguro Nacional de Salud
- Seguro de vida
- Servicio de transporte a los empleados
- Bono vacacional anual
- Bono Escolar
- Disfrute días adicionales de vacaciones por antigüedad
- Subsidio farmacia
- Plan funerario a través de SAVICA (Compañía de Seguros, Auxilios y Viviendas, C por A)

- Programas de equipos deportivos por temporadas: voleibol, basquetbol y softbol.

### **3.7.4 Productividad**

Los ingresos que debe percibir la Empresa de Transmisión están contemplados en la Ley General de Electricidad No. 125-01, que establece el marco legal para el sector eléctrico en el país. Esta ley tiene como objetivo regular la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, así como promover la eficiencia, seguridad y calidad en el suministro eléctrico nacional. Para incrementar estos ingresos la empresa debe de aumentar su capacidad de transmisión mediante la expansión de las carreteras eléctricas que consta tanto de las subestaciones, así como de los kilómetros de líneas de transmisión de energía.

La definición de estrategias, el diseño y ejecución de los planes de expansión, así como las iniciativas que se desarrollan en cada una de las direcciones en la empresa y que apuntan al logro de los objetivos estratégicos impactan en la productividad de la organización.

Es por esto que para establecer que tan productiva es la empresa de transmisión necesitamos analizar la ejecución de sus proyectos en los últimos tres años a través de su ejecución presupuestaria, esto nos permitirá determinar en grados porcentuales el nivel de productividad y sus fluctuaciones.

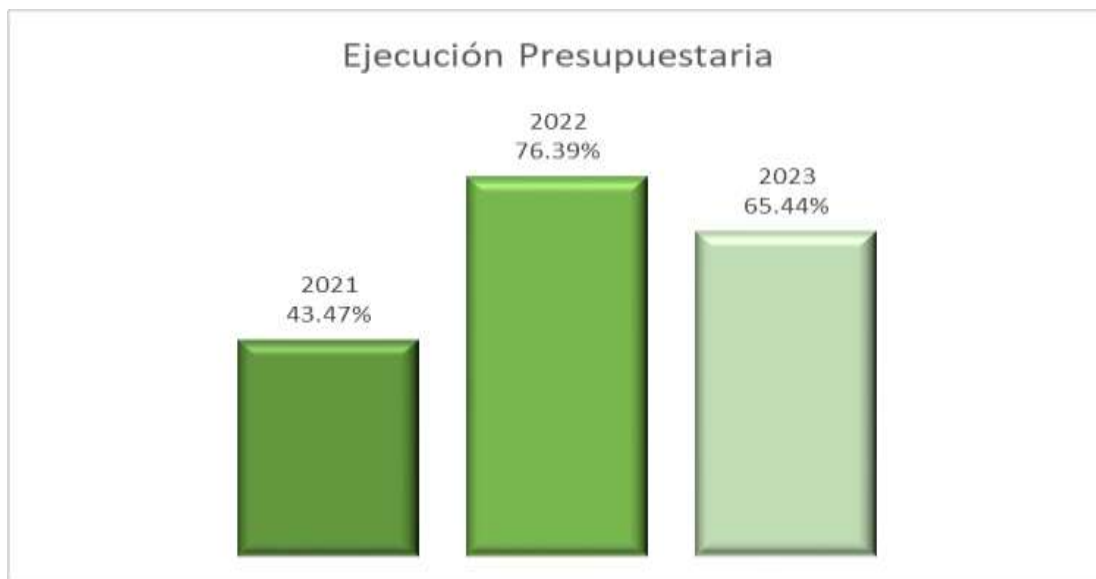
Cada iniciativa o proyecto estratégico de la empresa posee una ficha estratégica (como se muestra en los anexos), donde se define el proyecto, se establece el objetivo que se espera lograr, cual es el objetivo y eje estratégico que impacta, se enumeran las actividades que se realizarán y los entregables que evidencien su realización. Es través de esta herramienta que el área de Planificación Estratégica monitorea trimestralmente



el cumplimiento del proyecto; en reuniones trimestrales con los líderes de proyectos, revisan las evidencias, la ejecución presupuestaria, analizan las causas desviaciones si las hubiera y determinan el nivel de avance de la iniciativa.

En el portal de transparencia de la página web de la organización, tenemos acceso a la ejecución presupuestaria de todos los proyectos que año tras año lleva a cabo. Para este trabajo tomamos como referencia el presupuesto proyectado en cada año y lo comparamos con la ejecución al final del periodo. Una elevada ejecución presupuestaria significa, mayor nivel de cumplimiento de las iniciativas estratégicas llevadas a cabo encada dirección; esto se traduce que tan productiva es o no la empresa.

Los datos analizados de la ejecución presupuestaria de la empresa muestran una productiva con una fluctuación poco favorable.



Gráfica 6: Productividad mediante la Ejecución Presupuestaria del 2021 al 2023. Fuente Albania De La Cruz y Aleska Castillo

El año 2021 fue el más bajo de la muestra analizada, con apenas un 43.47% de su ejecución presupuestaria. Y es que varios factores influyeron en estos bajos resultados: al ser el primer año pos pandemia repleto de restricciones sanitarias significativas que impactaron todos los

sectores económicos del país, el ámbito nacional y político que generó cambios en los líderes que ocupaban los puestos de alto nivel jerárquico en la Administración General de la organización producto del cambio de gobierno, movimientos importantes en la plantilla de personal permitieron que personal técnico especializado dejaran la empresa y que fueran sustituidos por nuevos que no poseían el conocimiento requerido.

Para el año 2022 respecto al anterior tuvo un incremento en la ejecución presupuestaria del 33.92%, lo que impactó significativamente la productividad de la organización. No obstante, ese incremento no fue sostenible; y es que para el año 2023 la ejecución presupuestaria fue de 65.44%, representando un descenso del 10.95 %. Analizando la cultura, y con los resultados obtenidos de la encuesta de clima, los factores que pudieron contribuir a esta baja, esta relacionados al tipo de cultura centralista que ostenta la empresa y un liderazgo autocrático que, si bien puede funcionar en un principio claramente no es sostenible en el tiempo. La fuga de conocimiento que se produjo con la salida de empleados especializados, sumado a un liderazgo que desarrolla su personal pueden conducir a la empresa a la baja productividad.

## Capítulo IV

### Diseño del proyecto de Transformación Cultural Énfasis en Bienestar Laboral

Todo proceso de implementación de una transformación cultural en cualquier organización representará un desafío significativo que requiere un enfoque estratégico y multidimensional para poder llevarlo a cabo. Para asegurar el éxito del proyecto, dependerá de qué tan comprometido o no están sus líderes, ya que ellos modelan las conductas que se replicarán a lo largo de la organización.

Un proyecto que involucra a toda la empresa en una transformación cultural debe contar con el compromiso y el apoyo de la alta gerencia de la organización; ya que sin esto el éxito del proyecto no sería posible. El primer paso es presentar a los Directores de áreas y Administración General un resumen del proyecto donde se plasme las estrategias y las actividades que debe llevarse a cabo para lograr el cambio en la cultura, la inversión necesaria y cómo afectará el presupuesto, las evidencias que nos van a permitir que midamos el avance del proyecto y su impacto en la productividad de la empresa, así como las áreas responsables de dar el seguimiento.

A continuación, presentamos el resumen del Proyecto de Transformación Cultural con Énfasis en el Bienestar de los empleados. Además, en la parte de los anexos hemos elaborado una ficha de esta iniciativa estratégica que permite ver de forma integral todas las actividades que proponemos, con los entregables y responsables en cada etapa.

#### *Resumen del Proyecto Transformación Cultural con Énfasis en el Bienestar*

- **Gestión del Bienestar Organizacional**

Con este enfoque buscamos promover el bienestar físico, mental y emocional de los empleados dentro de la empresa de transmisión. Reconocer que el bienestar de los empleados no solo es

importante para su calidad de vida personal, sino también para su desempeño laboral, su compromiso con la organización y su productividad. Este nuevo modelo de gestión implica realizar diversas acciones y actividades que impactaran positivamente la experiencia del empleado en la organización.

Entre las actividades que recomendamos realizar están: integración para los directores, para fortalecerse y el equipo de alto rendimiento y multifuncional, jornadas de integración por direcciones para desarrollar el trabajo en equipo. Acciones que apoyen el bienestar del empleado y contribuyan a su equilibrio de la vida laboral y familiar suscripciones a gimnasio, celebración día familiar, ampliación de los servicios de especialistas en el dispensario médico. Programas que contribuyan al desarrollo profesional del empleado: creación de formadores internos, sesiones de coaching y formación profesional en liderazgo transformacional para el que ocupa personal con puestos de supervisión.

- **Compensación por desempeño**

Actualmente, la empresa se encuentra inmersa en la implementación del proyecto de evaluación de desempeño con el objetivo de mejorar el desempeño del personal a través de la valoración. Acciones que motivaran la mejora del desempeño del personal podríamos diseñar un bono por desempeño que compense el logro de los objetivos individuales y su correlación con los objetivos departamentales y su impacto con los objetivos estrategias. Basándose en estos resultados, realizar premiaciones anuales a los empleados más destacadas, así como los proyectos culminados que hayan impactado positivamente la productividad.

- **Implementación del modelo gestión por proyectos a través de equipos de alto rendimiento**

Con la política de compensación bien definida y socializadas con el personal, pudiéramos realizar un concurso interno donde los empleados presenten sus ideas y convertirlas en proyectos que

beneficien a la empresa y que sean reconocidos y premiados en consecuencia. Con estas acciones se fomenta el compromiso del empleado con la empresa, además de promover el trabajo en equipo. Y el desarrollo de equipos de alto rendimiento.

- **Gestión del conocimiento para la retención en la organización**

Con este enfoque estratégico buscamos capturar, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento y la experiencia de los empleados con el objetivo de retener el talento promoviendo el aprendizaje continuo dentro de la organización. Crear un programa de formación de facilitadores internos a través del INFOTEP, donde los empleados más destacados y con mayor especialización adquieran las herramientas pedagógicas que le permitan transmitir sus conocimientos a los colaboradores de nuevo ingreso. Con esta práctica no solo gana la empresa al asegurar que el conocimiento se trasmita implementando una cultura de aprendizaje, si no que el empleado pueda desarrollar sus habilidades de enseñanza y reciba una compensación extra con esta actividad.

- **Desarrollo de aplicaciones tecnológicas para mejorar la experiencia del empleado**

Hoy más que nunca el uso de herramientas tecnológicas junto al uso de la Inteligencia Artificial (AI) es una estrategia clave para aumentar la satisfacción, el compromiso y la productividad de los empleados dentro de una organización. Y es que podemos utilizarlas en una variedad de áreas desde la gestión del tiempo, comunicación interna, gestión de solicitudes, aplicación de encuestas. Además, esta estrategia apoya cada iniciativa estratégica que proponemos en este trabajo.

- **Implementar el modelo de gestión por competencias para los subsistemas de reclutamiento y compensación**

Recomendamos utilizar el modelo de competencias que esta implementado para la evaluación del desempeño deben ser medidas en el proceso de reclutamiento para el personal de nuevo

ingreso para asegurar la incorporación del candidato que está más alineado a la nueva cultura de bienestar.

- **Implementación del modelo gestión por procesos**

Este enfoque sistemático y estructurado implica mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos que cuenta la empresa de transmisión, analizarlos aplicando las mejoras necesarias en cada caso. Mapear cada proceso y, sobre todo socializarlo con las personas y puestos y áreas responsables de las actividades de entrada, transformación y salida. Dar seguimiento continuo a su implementación para asegurar la mejora.

Cada una de las estrategias que acabamos de mencionar son resultado del análisis FODA realizado por las autoras a la Dirección de Gestión Humana de la Empresa de Transmisión, y que apuntan al sexto eje estratégico que habla de la Efectividad Del Talento Humano, van relacionadas a la transformación cultural con énfasis al bienestar organizacional. Para llevar a cabo este proyecto hemos proyectado un presupuesto aproximado de RD\$ 68.245,000.00, con lo cual esperamos impactar positivamente la productividad la empresa. Con esta inversión planteamos lograr un incremento sostenible en la ejecución presupuestaria del 10% anual. Este monto representa una inversión de 56,870.83 por empleado.

#### **4.1 Diagnóstico de la cultura en la organización**

Para realizar el diagnóstico de la cultura en la Empresa de Transmisión, y determinar que posee una cultura centralista, como lo detallamos en el acápite 3.7.1 de este trabajo, nos apoyamos tanto en los tres niveles de la pirámide de Edgar Schein, 1) artefactos y símbolos, 2) valores adoptados y, 3) suposiciones básicas y subyacentes y plasmamos; como en los resultados de las encuestas de clima que la empresa aplico en los años 2022 y 2023.

A través de este diagnóstico determinamos que el liderazgo autocrático está generando una cultura centralista, donde el empleado, donde el empleado cuenta con poca o ninguna oportunidad de desarrollar nuevas ideas que mejoren los procesos, no se le empodera para que tome decisiones dentro de su alcance en el trabajo, la ejecución del trabajo se ve limitado solo a tareas lo que impide el desarrollo del empleado.

Con el diagnóstico de la cultura, la observación de los microclimas, junto con el análisis FODA de Gestión Humana pudimos establecer las acciones que debemos llevar a cabo para implementar con éxito el proyecto de la transformación cultural; las cuales detallamos en este capítulo.

El presupuesto necesario para llevar a cabo esta actividad es de RD \$0.00, ya que el diagnóstico y presentación de los resultados es dentro de la jornada laboral habitual

#### **4.2 Compromiso de los líderes.**

Para asegurar el compromiso de los líderes con el proyecto de transformación cultural basada en bienestar debemos presentar el resumen del proyecto con las actividades a realizar, tiempo y costo que se necesita, así como el impacto que tendrá en la organización. Importante tener en cuenta que debemos usar en este paso todas las herramientas de negociación para vender el proyecto y este tenga buena acogida. Tomar en cuenta sus opiniones y/o recomendaciones con el objetivo que sientan que son parte del diseño

Al involucrar a los líderes en el diseño, desarrollo e implementación fomentamos un sentido de responsabilidad y propiedad convirtiéndolos así en los principales promotores del proyecto, ya que, si los líderes muestran un compromiso genuino con el bienestar de los empleados, será más probable que el resto del equipo los siga.

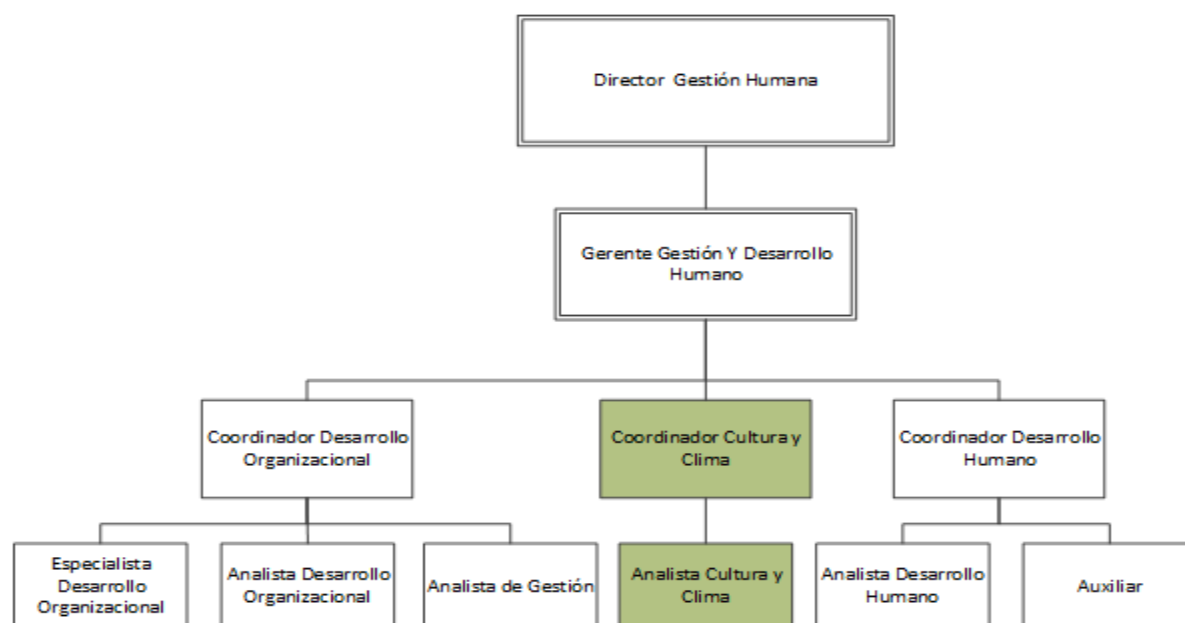
El resultado que deseamos obtener en esta actividad es obtener la autorización de la administración general de la empresa para iniciar el proceso de transformación.

El presupuesto necesario para llevar a cabo esta actividad es de RD \$ 0.00, ya que la elaboración de la propuesta y presentación al staff directivo se hará dentro de la jornada laboral habitual.

### 4.3 Rediseño de la estructuración de la Dirección de Gestión Humana

Para asegurar la ejecución del proyecto de transformación cultural, se hace necesario la creación de una nueva unidad organizativa dentro de la Dirección de Gestión Humana cuyo objetivo sea gestionar la realización de las diferentes actividades que apoyen el proceso de implementación, el monitoreo periódico de las actividades, llevar las estadísticas y medición de los KPIs, elaboración de los informes de resultados y presentarlos trimestralmente a los líderes.

Sugerimos que esta nueva unidad se llame Coordinación de Cultura y Clima, inicialmente está compuesta por un Coordinador y dos Analistas y que se ubique en la Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano. Ver nueva estructura resaltando en color verde la nueva unidad organizativa.



Gráfica 7: Estructura Gestión Humana. Fuente: Albania De La Cruz & Aleska Castillo

Los resultados esperados con esta reestructuración es que los ocupantes de la nueva unidad organizativa se relacionarán directamente con la Dirección de Planificación Estratégica, siendo



así el enlace directo con esta área para el diseño de los planes y los KPIs de medición, así como de su seguimiento. Esto con el propósito de determinar los objetivos e indicadores estratégicos que impactarán cada una de las actividades a ejecutar en el proyecto. Para más detalle ver las descripciones de estos dos nuevos puestos.

El impacto en el presupuesto que esta reestructuración reflejará en el incremento de la nómina de estos tres nuevos empleados a razón de:

<b>Puesto</b>	<b>Salario Mensual</b>	<b>Ocupantes</b>	<b>Salario Anual Totalizado</b>
<b>Coordinador</b>	RD\$ 115,000.00	1	RD\$ 1,495,000.00
<b>Analista</b>	RD\$ 60,000.00	2	RD\$ 1,560,000.00
		<b>Total</b>	<b>RD\$ 3,055,000.00</b>

Tabla 1: Fuente: Albania De La Cruz y Aleska Castillo

#### **4.4 Definición de las estrategias de Gestión Humana que impacten directamente los objetivos estratégicos en la Empresa de Transmisión**

Al observar el Capítulo III, la empresa en su sexto eje “Efectividad del Talento Humano” busca fortalecer las capacidades del talento humano de la organización mediante la continua capacitación, establecimiento de un clima laboral favorable, un sistema de compensación equitativo y competitivo asegurando en todo momento la seguridad y salud en el trabajo. Tomando en cuenta esto, podemos establecer iniciativas estratégicas dentro de la Dirección de Gestión Humana alineadas al logro de los objetivos de la Empresa, que impacte positivamente al eje estratégico relacionado con la transformación cultural con énfasis en el bienestar de los empleados.

Para establecer las estrategias que debe llevarse a cabo en la Dirección de Gestión Humana hemos elaborado el siguiente análisis FODA.

#### 4.4.1 Análisis FODA Dirección Gestión Humana

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<h1>FODA</h1>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan estratégico definido.</li> <li>2. Personal con competencias técnicas calificadas.</li> <li>3. Modelo de Gestión por competencias en fase de diseño.</li> <li>4. Plan de Seguridad y Salud definido.</li> <li>5. Ubicación de RR.HH. dentro de la estructura organizativa de la empresa, con reporte directo a la Administración General.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima organizacional general y microclima de RR.HH. con oportunidades de mejora.</li> <li>2. Procesos no definidos correctamente.</li> <li>3. Falta de un software de gestión de Recursos Humanos (Procesos operacionales manuales).</li> <li>4. Modelo de gestión del talento no definido.</li> <li>5. Modelo de la gestión de la sucesión no definido.</li> <li>6. Modelo de gestión del cambio no estandarizado ni documentado.</li> <li>7. Sistema de Evaluación del Desempeño en proceso de implementación</li> <li>8. Burocracia administrativa y de actividades manuales.</li> <li>9. Implementación de una gestión de riesgo efectiva para mitigar y/o reducir el impacto de riesgos conocidos.</li> </ol>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Certificación ISO 9001:2015 en la Dirección de Operaciones.</li> <li>2. Participación en la Encuesta de Calidad de la Gestión del Capital Humano de la CIER (Comisión de Integración Energética Regional).</li> <li>3. Alianzas estratégicas con universidades nacionales.</li> <li>4. Buenas prácticas de gestión en empresas internacionales del sector.</li> <li>5. Participación en encuesta de salario del mercado nacional.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del Bienestar Organizacional (F4, O2, O4)</li> <li>• Compensación por desempeño y logro de los objetivos (F2, F3, O4, O5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación del modelo gestión por proyectos a través de equipos de alto rendimiento (D7, D9, O2, O4)</li> <li>• Gestión del conocimiento para la retención en la organización (D5, D6, D9, O2, O3)</li> <li>• Desarrollo de aplicaciones tecnológicas para mejorar la experiencia del empleado (D8, O1, O2)</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal con funciones de supervisión con poco conocimiento en técnicas de supervisión asertiva.</li> <li>2. Desequilibrio en la diversidad de género.</li> <li>3. Completar el modelo de gestión del capital humano basado en competencias.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar el modelo de gestión por competencias para los subsistemas de reclutamiento y compensación (F2, F3, A3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación del modelo gestión por procesos (D2, D3, D4, A1, A3)</li> </ul>

Tabla 2: FODA de Gestión Humana. Fuente: Albania De La Cruz y Aleska Castillo

Como resultado de este análisis las iniciativas estratégicas que definimos fueron las siguientes:

1. Gestión del Bienestar Organizacional
2. Compensación por desempeño y logro de los objetivos
3. Implementación del modelo gestión por proyectos a través de equipos de alto rendimiento
4. Gestión del conocimiento para la retención en la organización
5. Desarrollo de aplicaciones tecnológicas para mejorar la experiencia del empleado
6. Implementar el modelo de gestión por competencias para los subsistemas de reclutamiento y compensación
7. Implementación del modelo gestión por procesos

#### **4.4.2 Competencias Necesarias para Implementar el Modelo de Gestión**

Para implementar cada iniciativa estratégica que resultó del análisis FODA a la Dirección de Gestión Humana, requiere que el personal de la Empresa de Transmisión tenga competencias conductuales específicas para asegurar el éxito de la transformación cultural enfatizando el bienestar laboral. La empresa de transmisión ya cuenta con un modelo de gestión por competencias conformado por nueve competencias conductuales; las cuales al analizarlas hemos considerado que las mismas impactaran positivamente en la nueva cultura de bienestar.

Las competencias que conforman el modelo de gestión por competencia son las siguientes:

- i. *Visión Estratégica/Pensamiento Estratégico*: Es capaz de expresar con facilidad las ventajas para ambas partes en un acuerdo. Conoce las necesidades de sus interlocutores y sabe organizar bien los objetivos de la organización con el fin de aumentar las posibilidades en una negociación. Consigue con frecuencia acuerdos a largo plazo beneficiosos para las partes. Respeta las diferencias culturales y de valores con

empresas internacionales. Sabe destacar los beneficios adicionales de un acuerdo que la otra parte no estaba considerando.

- ii. *Liderazgo y Desarrollo de Personas*: Es la habilidad para influir en otras personas, generando compromiso y haciendo que éstas trabajen motivadas. Implica animar, promover la consecución de objetivos desafiantes, gestionar y evaluar el seguimiento. A su vez fomenta y facilita el desarrollo de los demás.
- iii. *Orientación al Cliente*: Es la disposición para realizar el trabajo teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos, anticipándose a las mismas. Implica, mostrar interés por la persona y ofrecer solución a sus dudas/quejas.
- iv. *Sensibilidad Interpersonal*: Es la habilidad para desarrollar conductas cordiales y efectivas de interacción con otras personas. Implica comprender los intereses/motivaciones de los demás y sus estados anímicos.
- v. *Toma de Decisiones y Solución de Problemas*: Es la capacidad para resolver situaciones y problemáticas en la que hay una serie de sucesos inciertos, toma acción en el plan y analiza la situación antes de enfrentarla de manera oportuna y efectivamente. Determina los elementos que son relevantes y obvios de los que no lo son y analiza las relaciones entre ellos. Elabora modelos de acciones alternativas, para el resultado final y evalúa estas teniendo en cuenta la incertidumbre de cada suceso.
- vi. *Calidad y Mejora Continua*: Es la capacidad de trabajar con exactitud, esmero y cumplimiento con las especificaciones en la ejecución de su trabajo dentro de las normas y políticas establecidas, significa concebir y proponer mejores formas de realizar las tareas con el fin de ser eficiente en sus funciones.
- vii. *Planificación y Organización*: Es la habilidad de planificar el trabajo y establecer prioridad ante una diversidad de tareas, realizándolas en el orden de importancia y urgencia por resultado esperado.

- viii. *Enfoque a Resultados*: Implica un enfoque a la fijación de objetivos y metas, así como el cumplimiento con las fechas de vencimiento de las mismas, prioriza actividades que conlleven al alcance de los objetivos, eliminando los obstáculos que impiden el logro de los resultados deseados.
- ix. *Trabajo en Equipo*: Capacidad para colaborar y cooperar con los miembros del equipo, mostrando apoyo y respeto para lograr altos niveles de desempeño y alineación con las metas comunes.

#### 4.4.3 Ejecución de actividades para fortalecer la cultura de bienestar

Dentro de las actividades que recomendamos realizar a fin de reforzar el bienestar de los empleados podemos detallar los siguientes:

- **Sesiones de coaching para el nivel directivo**: Ayuda a los directivos a fortalecer sus habilidades de trabajo en equipo y construir relaciones más sólidas con colegas y subordinados, lo que a su vez conduce a un mejor desempeño organizacional. Mediante la evaluación de las competencias blandas establecidas en el Modelo de Gestión por Competencias establecido por la empresa, se detectan las brechas que necesitan reforzar y se trabaja al individuo para fortalecer sus competencias blandas.
  - o Los resultados esperados con estas sesiones es que las competencias con brechas detectadas sean cerradas.
  - o Presupuesto: El costo promedio de 12 sesiones semanales de coaching en el país ronda los RD\$100,000.00 por persona. La empresa posee 15 directores de áreas a los que se les estaría dando estas sesiones, el presupuesto total sería de RD\$ 1,500,000.00
- **Programa integral de liderazgo para el nivel gerencial y mandos medios**: un programa integral de liderazgo para el nivel gerencial y mandos medios puede proporcionar una base sólida para el desarrollo profesional y el crecimiento personal,

y contribuye al éxito general de la organización promoviendo un liderazgo efectivo y una cultura de colaboración. A través del Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP), todos los Gerentes, Encargados, Coordinadores y Cualquier otro puesto que tenga a su cargo la supervisión directa de personas, serán capacitados mediante un Diplomado en Gestión Administrativa y Liderazgo Transformacional.

- o Los resultados esperados con esta capacitación para el personal que ocupa los mandos medios y nivel gerencial es que podrán optimizar resultados aplicando técnicas, herramientas y liderazgo necesarios para lograr los objetivos organizacionales.
  - o Presupuesto: Al ser el INFOTEP el proveedor para esta capacitación en modalidad virtual, la inversión de la empresa es mínima; limitándose solo a la coordinación del refrigerio e impresión de material para las sesiones que sean presenciales. Por tal motivo le asignaremos un presupuesto para eventualidades de RD\$ 50,000.00
- **Día familiar:** la realización de un día de integración familiar ofrecerá al empleado una serie de beneficios que van desde el fortalecimiento de los lazos familiares hasta la promoción de su propio bienestar emocional y físico y el de los miembros de su familia. Es actividad, que puede ser en las instalaciones de la empresa, así como también en un parque consideramos que es una inversión valiosa en el crecimiento y la felicidad de los colaboradores; ya que permitir que las familias conozcan el lugar de trabajo y participen en dinámicas de integración (juegos, competencias deportivas, actividades recreativas, comida y bebida, entretenimiento en vivo entre otro) organizadas por la empresa ayuda a los familiares a entender mejor el rol que desempeñan sus seres queridos y a sentirse parte de la comunidad empresarial.
  - o Resultados esperados: fortalecer la imagen corporativa, fomentar el sentido de pertenencia.

- o Presupuesto: este tipo de actividad dependiendo si se realizara fuera o dentro de las instalaciones de oficina requerida prepuestos diferentes; por lo que haremos un aproximado para cada una.
  - Actividad en las instalaciones de oficina: la misma consistiría en que los hijos de empleados en edad escolar acompañaran a sus padres durante las últimas horas de un día laborar. Se les daría un recorrido por las instalaciones y se le presentaría un video con información de la empresa. Al final se les ofrecería una merienda ligera.

<b>Actividad dentro de las instalaciones de oficina</b>	<b>Presupuesto</b>
Recorrido por las instalaciones	RD\$ 0.00
Montaje y merienda ligera para 2,500 personas (2 hijos promedio por empleado)	RD\$ 3,000,000.00
<b>Total presupuesto</b>	<b>RD\$ 3,000,000.00</b>

Tabla 3. Fuente: Albania De La Cruz y Aleska Castillo

- Actividad en el exterior: realizada en un parque o localidad al aire libre que permita la realización de juegos, competencias deportivas, actividades recreativas, comida y bebida, entretenimiento en vivo entre otros; por lo que el presupuesto aproximado para 4,800 personas (3 familiares promedio por empleado).

<b>Actividad al aire libre</b>	<b>Presupuesto</b>
Contratación de empresa que se encargue del montaje, entretenimiento y música	RD\$ 5,000,000.00
Alquiler de las instalaciones con alimento y bebidas	RD\$ 10,000,000.00
<b>Total presupuesto</b>	<b>RD\$ 15,000,000.00</b>

Tabla 4. Fuente: Albania De La Cruz y Aleska Castillo



Dado que la empresa tiene alcance a nivel nacional se hace necesario realizar las actividades (dentro de las oficinas y al aire libre) en varias localidades de manera simultánea. Las actividades al aire libre deben realizarse en las localidades con mayor número de empleados tanto en la capital como en las localidades del interior; por lo que esto impacta en el presupuesto por la logística y desplazamiento del personal encargado de llevar a cabo la logística.

- **Suscripción a gimnasio:** el acceso al gimnasio permite a los empleados de participar en actividades físicas regulares, lo que puede ayudar a mejorar su salud cardiovascular, aumentar su resistencia, Esto puede aumentar los niveles de energía y mejorar la concentración y la claridad mental, lo que puede llevar a una mayor productividad y rendimiento en el trabajo.
  - o Los resultados que queremos obtener con esta suscripción al gimnasio es que el empleado se sienta apreciado y cuidado por la organización porque le está dando las herramientas como una manera de aportar en su cuidado personal.
  - o Presupuesto: La empresa haría un contrato por volumen, con una de las principales líneas de gimnasio que tenga mayor cobertura a nivel nacional, con el objetivo de que los empleados en las diferentes localidades puedan asistir a cualquiera de ellos. El aporte inicial sería que la organización pagaría el costo total de la inscripción y el 50% de las mensualidades. Parte del control que se llevaría a cabo es asegurar la asistencia del empleado al gimnasio; y para los que ausenten por más de 30 días consecutivos sin excusa aparente (como licencias médicas, vacaciones, viajes fuera del país, entre otros) la membresía se suspende por un año.

- o Al tener la organización 1200 empleados, y considerando que todos los empleados tengan acceso a este beneficio; el monto que debemos presupuestar para aplicar este beneficio será de RD\$ 10,440,000.00

Inversión	Monto	Inversión Anualizada
<b>Inscripción</b>	RD\$ 1,500.00	RD\$ 1,500.00
<b>Mensualidad</b>	RD\$ 600.00	RD\$ 7,200.00
<b>Total inversión por empleado</b>		<b>RD\$ 8,700.00</b>
Presupuesto total del beneficio para los 1,200 empleados		<b>RD\$ 10,440,000.00</b>

Tabla 5. Fuente: Albania De La Cruz y Aleska Castillo

- **Jornadas de Integración de liderazgo y por direcciones:** pueden ser una herramienta efectiva para mejorar la cohesión del equipo, fortalecer las relaciones entre los empleados y promover un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. A través de actividades de construcción de equipos, dinámicas de confianza, mentoring, competencias amistosas, se busca fomentar el trabajo en equipo, mejorar la comunicación y promover un ambiente laboral positivo.
  - o Resultados esperados: crear un sentido de pertenencia, camaradería y colaboración dentro del equipo de trabajo.
  - o Presupuesto: Para esta actividad estimaremos un monto promedio para cada dirección de RD\$ 1,000,000.00. Necesario tomar en cuenta que la empresa está compuesta por 15 quince direcciones, por lo que el presupuesto para estas jornadas sería de RD\$ 15,000,000.00.
- **Bono por desempeño:** Es una herramienta poderosa para motivar y recompensar a los empleados, siempre que se alinean con los objetivos de la empresa y promueve un ambiente de trabajo positivo y orientado al rendimiento. Sin embargo, es importante diseñar un sistema de bonificación transparente y equitativo para garantizar su efectividad y evitar posibles problemas de percepción o desigualdad.

- o Resultados esperados al reconocer y recompensar el esfuerzo y los logros de los empleados, así como el alcance de las iniciativas o proyectos estratégicos estaremos aumentando la motivación y el compromiso, mejorando de una manera significativa el clima laboral y promoviendo la competitividad positiva y el sentido de pertenencia en la empresa.
- o Presupuesto para esta actividad proponemos que se otorgue un monto relacionado con el logro los objetivos establecidos para la empresa y las metas individuales para cada empleado, según la siguiente tabla:

% Meta alcanzada	Monto Bono
<b>De 90% a 100%</b>	RD\$ 100,000.00
<b>De 75% al 89%</b>	RD\$ 50,000.00
<b>De 60% al 74%</b>	RD\$ 25,000.00
<b>De 50% al 59%</b>	RD\$ 5,000.00
<b>Por debajo de 50%</b>	No aplica para bono
<b>Promedio de monto del bono</b>	RD\$ 45,000.00
Promedio del presupuesto para 1200 empleados	<b>RD\$ 54,000,000.00</b>

Tabla 6. Fuente: Albania De La Cruz y Aleska Castillo

- **Premiación anual de empleados:** Las premiaciones anuales ofrecerán una forma efectiva de reconocer y recompensar el desempeño excepcional de los empleados, promoviendo la motivación, el compromiso y la excelencia en toda la organización. Para está actividad recomendamos realizar un acto de premiación que contemple la entrega de estatuillas no solo a los empleados con mejor desempeño sino también aquellos colaboradores con una trayectoria meritoria por su tiempo en la empresa de más de 10, 15 y 20 años, proyectos extraordinarios cuyos resultados impacten positivamente en la productividad de la organización.
  - o Resultados esperados de la premiación anual de empleados será tener un impacto significativo en el bienestar laboral, contribuyendo a la motivación, el compromiso, la satisfacción y la felicidad de los trabajadores, así como al

fortalecimiento de la cultura empresarial y el sentido de comunidad en la empresa.

- o Presupuesto: esta actividad contaría con la asistencia de los 1200 empleados, por lo que amerita el alquiler de un local con esa capacidad, montaje del evento, elaboración de estatuillas y/o certificados, así como alimentos y bebidas, para todo esto vamos a proyectar un presupuesto de RD\$ 20,000,000.00

- **Ampliación del servicio del dispensario** médico en las diferentes localidades de la empresa puede proporcionar una serie de beneficios tanto para la comunidad como para la organización, al mejorar el acceso a la atención médica, prevenir enfermedades, promover la salud del empleado y sus familiares directos.

- o Con esta actividad esperamos impactar en la salud de nuestros colaboradores, teniendo así un dispensario en cada localidad; evitando el desplazamiento de los empleados disminuyendo el riesgo de incidentes laborales.
- o Presupuesto: Esta actividad podría realizarse con la adición de cuatro médicos generales y/o especialistas a través del suplidor actual que la empresa cuenta en estos momentos; lo cual presupuestamos un incremento de \$200,000.00 anual.

- **Programa de formadores internos:** Este puede ser una inversión valiosa para una organización al mejorar el desarrollo de habilidades, fomentar el compromiso y la retención de empleados, y promover una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo profesional; asegurando la retención del conocimiento dentro de la empresa. A través del INFOTEP se crearían una red de facilitadores internos, avalados, certificados y

contratados por esta, que puedan transferir el concomitamiento y la experiencia al personal de nuevo ingreso. A través de contratación del INFOTEP como facilitadores el empleado puede recibir compensaciones extras.

- o Resultados: Este programa será una herramienta poderosa para el desarrollo del talento y la mejora del rendimiento en una empresa, al aprovechar el conocimiento y la experiencia de los empleados para capacitar y desarrollar a otros miembros del equipo.
- o Presupuesto: Dado que la formación y remuneración sería a través del INFOTEP la inversión en este aspecto sería de RD\$ 0.00

#### 4.5 Correlación Estrategias – Competencias – Actividades

Tomando en cuenta el Modelo de Gestión por Competencias que posee la empresa, presentamos una correlación de las estrategias resultantes del análisis FODA de la Dirección de Gestión Humana (DGH), las competencias que el personal debe poseer y las actividades que se llevarán a cabo que impacten cada una de estas iniciativas

Estrategias definidas en DGH	Competencias requeridas	Actividades que impactan
Gestión del Bienestar Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión Estratégica</li> <li>• Enfoque a Resultados</li> <li>• Sensibilidad Interpersonal</li> <li>• Calidad y Mejora Continua</li> <li>• Liderazgo y Desarrollo de Personas</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscripción a gimnasio</li> <li>• Día familiar</li> <li>• Programa de formadores internos</li> <li>• Ampliación del servicio del dispensario médico</li> <li>• Bono por desempeño</li> <li>• Jornada de integración para directores</li> <li>• Jornadas de Integración por direcciones</li> <li>• Sesiones de coaching para el nivel directivo</li> </ul>
Compensación por desempeño y logro de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque a Resultados</li> <li>• Calidad y Mejora Continua</li> <li>• Toma de Decisiones y Solución de Problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premiación anual de empleados</li> <li>• Bono por desempeño</li> </ul>

Estrategias definidas en DGH	Competencias requeridas	Actividades que impactan
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilidad Interpersonal</li> </ul>	
Implementación del modelo gestión por proyectos a través de equipos de alto rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión Estratégica</li> <li>Enfoque a Resultados</li> <li>Calidad y Mejora Continua</li> <li>Liderazgo y Desarrollo de Personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Premiación anual de empleados</li> <li>Bono por desempeño</li> <li>Jornadas de Integración por direcciones</li> <li>Sesiones de coaching para el nivel directivo</li> </ul>
Gestión del conocimiento para la retención en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión Estratégica</li> <li>Calidad y Mejora Continua</li> <li>Trabajo en Equipo</li> <li>Enfoque a Resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de formadores internos</li> <li>Programa integral de liderazgo para el nivel gerencial y mandos medios</li> </ul>
Desarrollo de aplicaciones tecnológicas para mejorar la experiencia del empleado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación al Cliente</li> <li>Sensibilidad Interpersonal</li> <li>Enfoque a Resultados</li> <li>Trabajo en Equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa integral de liderazgo para el nivel gerencial y mandos medios</li> </ul>
Implementar el modelo de gestión por competencias para los subsistemas de reclutamiento y compensación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión Estratégica</li> <li>Calidad y Mejora Continua</li> <li>Sensibilidad Interpersonal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Premiación anual de empleados</li> <li>Bono por desempeño</li> </ul>
Implementación del modelo gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación y Organización</li> <li>Enfoque a Resultados</li> <li>Visión Estratégica</li> <li>Calidad y Mejora Continua</li> <li>Trabajo en Equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Premiación anual de empleados</li> </ul>

Tabla 7: Correlación Estrategias, Competencias Conductuales y Actividades. Fuente: Albania De La Cruz y Aleska Castillo

#### 4.6 Socialización de las Actividades

Para obtener el apoyo de cada todos los colaboradores en cada una de las actividades y/o iniciativas estratégicas que mencionamos arriba, es importante socializarlas; explicando detalladamente en qué consiste, su beneficio, como obtenerlo o solicitarlo, presentar las áreas que tienen a su cargo la implementación de las mismas, crear los mecanismos de distribución de la información a través de reuniones presenciales en cada localidad a nivel, nacional lo que permite un acercamiento del área de Gestión Humana, no solo para presentar información sino con el segundo objetivos de fortalecer la comunicación con las localidades del interior.

## **4.7 Beneficios de la Transformación Cultural con énfasis en Bienestar Organizacional**

La implementación de esta nueva cultura basada en bienestar le puede generar una serie de beneficios significativos tanto a la Empresas de Transmisión como a los empleados.

Para la empresa: pasar de una cultura burocrática a una más ágil, lo que representa incremento sostenible de la productividad haciéndola más competitiva en el mercado. Mejorar el liderazgo dejando atrás el liderazgo autocrático y centralización de la toma de decisiones, reemplazándolo por un liderazgo de empoderamiento y autonomía que busca el desarrollo y bienestar del personal. Aumentar del compromiso y la lealtad de los colaboradores con la nueva cultura y la estrategia. Contribuir a la felicidad de los colaboradores lo que se traduce a una mejora del clima laboral. Reducir significativa de la rotación de empleados y evitar renuncias silenciosas.

Para los empleados: percibir autentico compromiso por parte de la organización en su bienestar. Fortalecimiento de comunicación supervisor – supervisado permitiendo así definir y establecer metas individuales. Mejora el desempeño a través de los planes de acción y en consecuencia el desempeño extraordinario es recompensado La empresa de transmisión. Actualmente cuenta con una cultura centralista que coloca toda la toma de decisiones en los niveles jerárquicos más alto; entonces con esta transformación cultural enfocada en el bienestar de los colaboradores el beneficio es la participación de todos a nivel general en la toma de decisiones, ya que lo empodera.

## **4.8 Recomendaciones**

Recomendamos llevar a cabo las iniciativas que presentamos en este trabajo, estructurado como una guía que describe las actividades para lograr la transformación de la cultura. Está escrito en el lenguaje que entienden los directivos, detallando, en términos numéricos, la relación del costo-beneficio de cada iniciativa para la organización. La razón de esto es, asegurar el entendimiento del proyecto por parte de los directivos; obteniendo no solo su aprobación sino también su compromiso con el proyecto.

Es fundamental para el éxito de la transformación cultural contar con la ayuda y compromiso de los líderes, ya que ellos son los principales promotores del cambio y modeladores de la conducta en la nueva cultura.

Lo básico es socializar el proyecto con todos los colaboradores, en reuniones presenciales en cada localidad, donde se pueda explicar en detalle cuáles son los cambios y cómo impactarán la cotidianidad del trabajo, los beneficios que obtendrá la empresa y las retribuciones que a cambio el personal recibiría.



## **Bibliografía**

- Amoros, O. (2010). *El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Arévalo, A. (2016). *La influencia de las políticas de bienestar laboral en la satisfacción personal del trabajador*. Colombia: Universidad de la Sabana.
- Chidambaranathan, K. y. (2015). *Knowledge management and organizational culture in higher educational libraries in Qatar*. Library & Information Science.
- Donneys, F. (2016). *Cultura Organizacional*. Colombia: Cultura Organizacional.
- Fineawsky, E. (2012). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- García Navarro, V. A. (2017) *Artículo: Desarrollo de un modelo de Diagnóstico de cultura organizacional*. Bolivia
- Hellriegle, D. J., & Slocum, J. (2016). *Un enfoque basado en competencias*. México: CENGAGE Learning.
- Hernández, Z. (2016). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp*. Chiclayo.
- Ivancevich, J. (2016). *Comportamiento Organizacional*. México: MC Graw Hill.
- Lanas, G. (2014). *La cultura organizacional en relación con la satisfacción laboral del personal del Ministerio de Relaciones Exteriores de la ciudad de Quito*. Ecuador.
- Llacchua, F. (2015). *Cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la universidad nacional José maría Arguedas*. Andahuaylas,.
- M. Krieger, & E. (2016). *Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Montero, M. (2017). *Recursos Humanos en desarrollo organizacional*. México.

- Mora, J. (2012). *JL. Bienestar laboral*. Santander: Universidad Francisco de Paula.
- Münch, L. (2007). *Por su filosofía y valores*. México: Pearson Educación;.
- Olmos, M. y. (2006). *Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional*. Colombia.: Universidad de la Sabana.
- Palma, S. (2016). *Bienestar Organizacional*. Peru: Cartolan.
- R. Luna, A. P. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Robbins, M. (2014). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. &, & Judge. (2015). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Shein, E. (1988). *La Cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. España: Plaza & Janes Editores, S. A
- Summers, D. (2006). *¿Qué hacen los líderes efectivos para desarrollar una cultura organizacional enfocada en la creación de valor para sus clientes?* México: Pearson Educación.

# Anexos

## Análisis Entorno Externo

Factores	Enunciados
<b>Políticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente político favorable en el país para el sector eléctrico.</li> <li>• Cuenta con el compromiso del Estado Dominicano para la solución definitiva del problema eléctrico.</li> <li>• Firma del Pacto Nacional para la Reforma del Sector Eléctrico.</li> <li>• Incremento de la inversión por parte del Gobierno Central para desarrollar nuevas fuentes de generación y transporte de energía en todo el territorio nacional.</li> <li>• Los Objetivos Generales, Específicos y Líneas de Acción establecidos en la Ley 1-12 Sobre la Estrategia Nacional de Desarrollo.</li> <li>• Unidad de Negocios para ofrecer servicios de Fibra Óptica manejada por esta empresa de transmisión.</li> </ul>
<b>Económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento interanual del PIB según datos del Banco Central.</li> <li>• Estabilidad de la tasa de inflación.</li> </ul>
<b>Socio-ambientales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento construcciones ilegales debajo de las torres de transmisión y alrededor de las subestaciones.</li> <li>• Efectos del cambio climático y condiciones atmosféricas que afectan la vida útil de las instalaciones.</li> <li>• Mayor conciencia medioambiental.</li> <li>• Complejidad de la gestión de derechos de paso e incremento de litigios.</li> </ul>
<b>Tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de la red de fibra óptica de la empresa para cerrar la brecha digital en todo el territorio nacional.</li> <li>• Actual proyecto de construcción de 21 nodos ópticos adicionales para aumentar la capacidad de la unidad de negocios de fibra óptica de la empresa de transmisión.</li> <li>• Proyecto del INDOTEL<sup>5</sup> de ampliar el acceso al internet.</li> <li>• Los avances tecnológicos que hoy día son considerados como la Cuarta Revolución Industrial.</li> </ul>
<b>Legales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley 1-12 sobre la Estrategia Nacional de Desarrollo</li> <li>• Ley 47-20 sobre las Alianzas Público -Privada.</li> <li>• Ley 340-06 de Compras y Contrataciones.</li> <li>• Ley 498-06 de Planificación e Inversión Pública.</li> </ul>
<b>Negocio de Energía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en la demanda anual de energía, siendo el promedio calculado de crecimiento de 3.4%.</li> <li>• Crecimiento de Generación de Energía Renovable No Convencional.</li> </ul>

<sup>5</sup> INDOTEL: instituto Dominicano de las Telecomunicaciones

Factores	Enunciados
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las nuevas centrales de generación utilizarán combustibles más económicos que la mayor parte de las centrales existente, el SENI en su conjunto tendrá menor déficit de generación, menor costo marginal y menor costo operativo.</li> <li>• La gestión de la construcción de líneas y subestaciones de transmisión representa una limitación para el crecimiento y la evacuación de energía de los nuevos proyectos de generación.</li> </ul>

Tabla 8. Análisis de PESTEL Entorno externo. Fuente: Plan Estratégico Institucional empresa de transmisión

## Análisis Entorno Interno

Factores	Enunciados
<b>Infraestructura de transmisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 234 líneas de transmisión que abarcan unos 5,300 km.</li> <li>• 1,500 km de cable de fibra óptica instalado.</li> <li>• En cuanto a la ejecución del Plan de Expansión, al corte del 2020, el nivel de cumplimiento de las obras priorizadas alcanzó un 60.3% con una inversión total ejecutada de US\$ 224.116 Millones en las 38 obras finalizadas, así mismo US\$ 94.92 Millones en proceso de construcción (11 obras) y US\$ 49.51 Millones en obras pendientes por construir (14 obras).</li> <li>• Al 2021 no contaba con un plan de mantenimiento basado en el aumento de la confiabilidad y disponibilidad de los activos.</li> </ul>
<b>Gestión Administrativa y Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solvencia económica.</li> <li>• Buena Imagen ante los organismos financieros.</li> <li>• Centro Control de Energía moderno.</li> <li>• Estados financieros no auditados por organismos externos y un proceso de compras y contrataciones (PACC) deficiente.</li> <li>• Baja ejecución presupuestaria.</li> </ul>
<b>Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto de inversión en capacitación.</li> <li>• Empresa libre de analfabetismo</li> <li>• Sistema de evaluación del desempeño individual no implementado.</li> <li>• Personal con competencias técnicas calificadas.</li> <li>• Sistema de compensación y beneficios favorable.</li> </ul>
<b>Tecnología de la Información y Telecomunicaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema SAP implementado (Ciclo financiero completo).</li> <li>• Equipos y sistemas de cómputos modernos.</li> <li>• Amplia cartera de aplicaciones Microsoft.</li> <li>• Falta de integración en los sistemas de información gerencial.</li> </ul>
<b>Organización y Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de gestión estratégica desarrollado y desplegado en todas las áreas de la empresa.</li> <li>• Centro Control de Energía certificado ISO 9001-2015.</li> <li>• Mejores prácticas CIER no implementadas.</li> </ul>

Tabla 9: Análisis del entorno interno. Fuente: Plan Estratégico Institucional empresa de transmisión

## FODA Empresa de Transmisión

FODA Empresa de Transmisión	
Entorno Interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta capacidad técnica y administrativa.</li> <li>Buen desempeño institucional en el Sistema de Medición y Monitoreo de la Gestión Pública (SMMGP).</li> <li>Buena imagen ante los Organismos Multilaterales de Financiación</li> <li>Ciclo financiero automatizado a través del sistema SAP</li> <li>Cuenta con una certificación ISO 9001:2015 en el Centro Control de Energía</li> <li>Genera sus propios Ingresos, establecidos por Ley a través del Peaje de transmisión</li> <li>Plataforma de telecomunicaciones con + 1,500 Km de Fibra Óptica a nivel nacional</li> <li>Realiza su planificación institucional orientada a resultados y un presupuesto y Plan de Compras alineado a la estrategia</li> <li>Sistema de Transmisión con +de 5,300 Km de Líneas y +5,400 MV A de transformación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de la eficiencia en el proceso de construcción de Líneas y Subestaciones de transmisión.</li> <li>Completar las auditorías externas para los años 2018-2020</li> <li>Disminución de la burocracia administrativa y de actividades manuales</li> <li>Disminución de la ENS atribuible a la Empresa aplicando buenas prácticas de mantenimiento con tensión</li> <li>Implementación de una gestión de riesgo efectiva para mitigar y/o reducir el impacto de riesgos conocidos</li> <li>Integración, bajo una misma plataforma, de los sistemas informáticos administrativo.</li> <li>Mejora del índice de cobranza, especialmente en las empresas relacionadas.</li> </ul>
Entorno Externo	
Oportunidades	Amenazas (Debilidades)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Potencializar la unidad de negocios de fibra óptica y asegurar e incrementar ingresos a partir de los servicios de esta unidad de negocios.</li> <li>Aprovechar las herramientas y los recursos tecnológicos para automatizar los procesos.</li> <li>Impulsar alianzas público - privadas para financiamiento de inversión en el negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo elevado para la obtención del financiamiento.</li> <li>Cambio Climático y los potenciales fenómenos atmosféricos que afectan la infraestructura de transmisión.</li> <li>Retraso en los proyectos de expansión.</li> <li>Alza de los precios de los suministros eléctricos en el mercado por el aumento de la tasa del dólar.</li> <li>Reducción de los ingresos en el informe del peaje de transmisión o</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar las mejores prácticas de la CIE<sup>6</sup>R</li> <li>• Ejecución según plan de expansión 2021-2035</li> </ul>	<p>por el atraso del pago de los agentes del MEM<sup>7</sup>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementos de las construcciones debajo de la infraestructura de transmisión.</li> </ul>
--	--

Tabla 10. FODA. Fuente: Plan Estratégico Institucional empresa de transmisión

<sup>6</sup> CIER: Comisión de Integración Eléctrica Regional: Organización No Gubernamental, comprendida por empresas eléctricas y organismos sin fines de lucro

<sup>7</sup> MEM: Mercado Eléctrico Mayorista

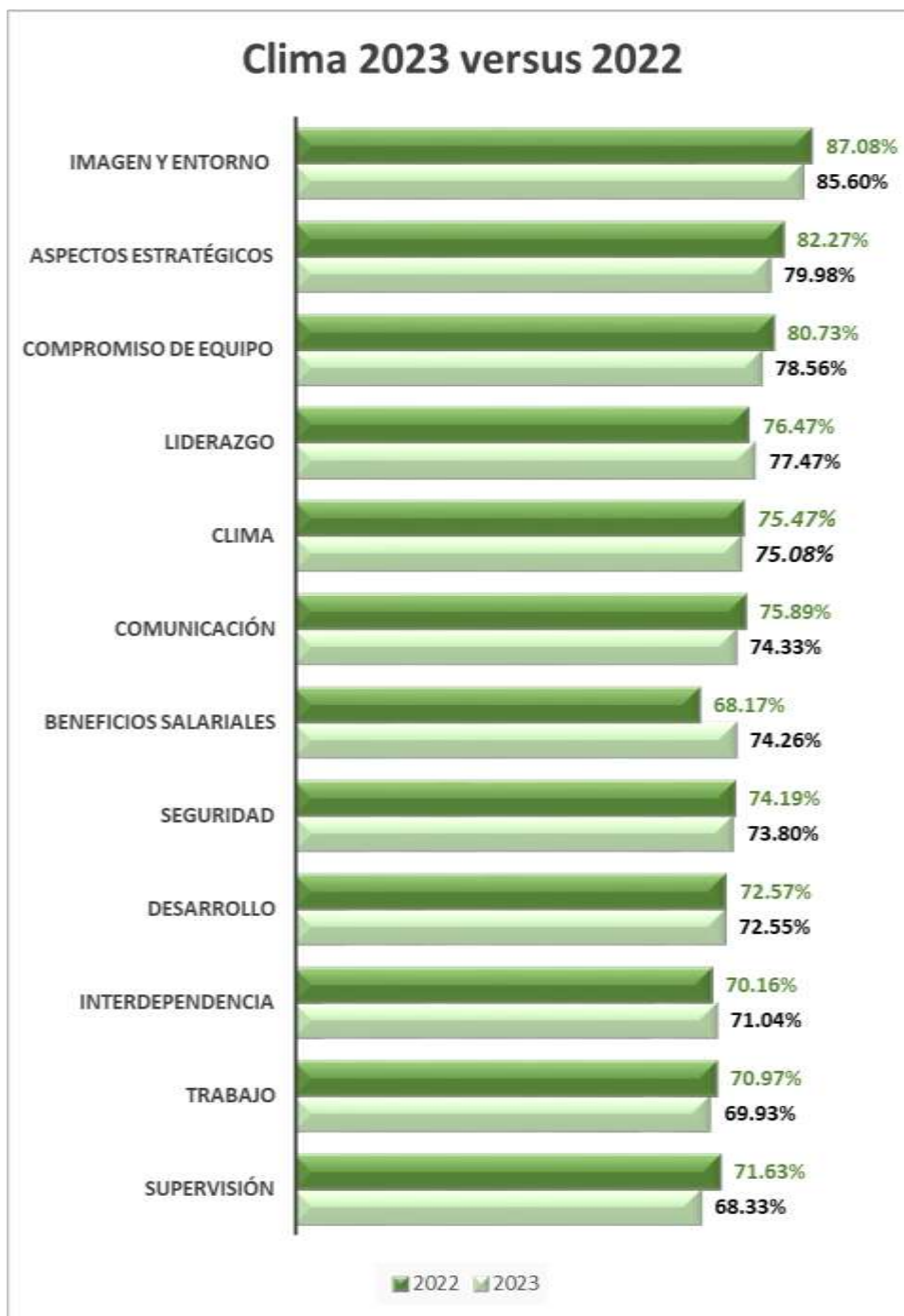


## Variación Clima General entre los años 2022 y 2024

<b>Tabla Variación del Clima General año 2022 y 2023</b>			
<b>Dimensiones</b>	<b>% Satisfacción Estudio 2023</b>	<b>% Satisfacción Estudio 2022</b>	<b>Variación 2023 Vs 2022</b>
Imagen y Entorno	85.60%	87.08%	-1.48%
Aspectos Estratégicos	79.98%	82.27%	-2.29%
Compromiso De Equipo	78.56%	80.73%	-2.17%
Liderazgo	77.47%	76.47%	1.00%
<b>Clima</b>	<b>75.08%</b>	<b>75.47%</b>	<b>-0.39%</b>
Comunicación	74.33%	75.89%	-1.56%
Beneficios Salariales	74.26%	68.17%	6.09%
Seguridad	73.80%	74.19%	-0.39%
Desarrollo	72.55%	72.57%	-0.02%
Interdependencia	71.04%	70.16%	0.88%
Trabajo	69.93%	70.97%	-1.04%
Supervisión	68.33%	71.63%	-3.30%

Tabla 11. Fuentes: Informes de resultados encuesta de clima 2022 y 2023

## Resultados Encuesta de clima año 2022 y año 2023



Gráfica 8. Fuentes Albania De La Cruz y Aleska Castillo

## Descripción de Puesto Coordinador Cultura y Clima

<b>Empresa Transmisión</b>	<b>EMPRESA DE TRANSMISIÓN MANUAL DE PUESTO</b>	Código: N/D
	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO COORDINADOR CULTURA Y CLIMA</b>	Versión: N/D
		Actualización: N/D

### IDENTIFICACIÓN

REPORTA A:	Gerente Gestión y Desarrollo Humano
DIRECCIÓN:	Dirección Gestión Humana
GERENCIA:	Gerencia Gestión y Desarrollo Humano
ÁREA:	Coordinación Cultura y Clima
LOCALIDAD:	Edificio principal ETED, Santo Domingo

### OBJETIVO DEL PUESTO

Coordinar la implementación de las estrategias de la transformación cultural con énfasis al bienestar organizacional efectivas de acuerdo con la planificación establecida y las normas internas, con el propósito de gestionar el cambio de cultura dentro en la empresa, asegurando que se comuniquen claramente los objetivos del cambio y se minimicen las resistencias.

### RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1.	Coordinar los procesos de cambio de cultura con el fin de asegurar que se comuniquen claramente los objetivos del cambio y se minimicen las resistencias.
2.	Proporcionar apoyo, recursos y capacitación necesarios con el objetivo de brindar guías para que los empleados se adapten y prosperen en nuevas situaciones.
3.	Coordinar la realización de las encuestas y análisis para evaluar el clima organizacional, identificando áreas de mejora y desarrollando estrategias para promover un ambiente de trabajo positivo y productivo.
4.	Trabajar en estrecha colaboración con líderes de equipos y departamentos clave a fin de garantizar el éxito de la implementación de los cambios organizacionales y mantener un clima de colaboración y confianza.
5.	Coordinar el diseño de los planes entrenamiento y desarrollo de habilidades en liderazgo y gestión del cambio para líderes y supervisores en la organización, con el objetivo de proporcionar las herramientas que les permitan liderar equipos de manera efectiva durante períodos de cambio.
6.	Diseñar los Indicador Clave de Desempeño (KPIs) para evaluar el progreso de las iniciativas de cambio, identificar desafíos y oportunidades de mejora, y ajustar las estrategias según sea necesario.
7.	Desarrollar, junto al área de planificación estratégica, estrategias que permitan promover una cultura organizacional que fomente la innovación, el aprendizaje continuo, la adaptabilidad y la resiliencia frente al cambio.

## RELACIONES CON OTRAS ÁREAS

Relaciones Internas (Área / Puesto)	Todas las áreas de la empresa	Para ofrecer información de los proyectos e iniciativas de cambio.
	Dirección Gestión Estratégica / Coordinación Planificación	Desarrollar estrategias de promoción, innovación y aprendizaje continuo del cambio de cultura.
Relaciones Externas (Organización/Área/Puesto)	Empresas Consultoras en el área de Recursos Humanos	Para trabajar en el desarrollo de modelos de gestión de bienestar organizacional.
	Suplidores externos	Para la realización de las actividades de socialización

## DIMENSIONES (Responsabilidades por uso de recursos)

Concepto	Cantidad
Personal de reporte directo	2

## RETOS DEL PUESTO

1.	Resistencias de las aéreas en los cambios propuestos para la transformación cultural con énfasis en bienestar.
----	--

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Puestos pares	Puestos de reporte directo
Coordinador de Desarrollo Humano	Analista Cultura y Clima
Coordinador de Desarrollo Organizacional	
Coordinador de Gestión	

## PERFIL DEL PUESTO (Habilidades y educación requeridas)

Educación	Graduado universitario de las carreras de Psicología Industrial, Ingeniería Industrial, o Administración de Empresas. Maestría en Dirección de Gestión Del Talento Humano
Idiomas / Nivel	Inglés intermedio
Manejo de <i>Software</i> especiales	Microsoft Office, Sistemas de mediciones de KPI, Aplicación de encuestas de clima
Experiencia	3 años
Otros	Gestión de Recursos Humanos, Cultura Organizacional, Gestión de Conflictos, Felicidad y Bienestar Organizacional
Competencias Conductuales	Visión Estratégica/Pensamiento Estratégico, Liderazgo y Desarrollo de Personas, Orientación al Cliente, Sensibilidad Interpersonal, Toma de Decisiones y Solución de Problemas, Calidad y Mejora Continua, Planificación y Organización, Enfoque a Resultados, Trabajo en Equipo

NOTA: Al no cumplir con el grado de instrucción, se puede tomar en cuenta el tiempo mínimo de experiencia, siempre que sea mayor o igual al exigido. De igual manera, si el personal no cuenta con el tiempo mínimo de experiencia establecida, se considera el nivel de educación y formación comprobables.

## Descripción de Puesto Analista Cultura y Clima

<b>Empresa Transmisión</b>	<b>EMPRESA DE TRANSMISIÓN MANUAL DE PUESTO</b>	Código: N/D
	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO ANALISTA CULTURA Y CLIMA</b>	Versión: N/D
		Actualización: N/D

### IDENTIFICACIÓN

REPORTA A:	Coordinador Cultura y Clima
DIRECCIÓN:	Dirección Gestión Humana
GERENCIA:	Gerencia Gestión y Desarrollo Humano
ÁREA:	Coordinación Cultura y Clima
LOCALIDAD:	Edificio principal ETED, Santo Domingo

### OBJETIVO DEL PUESTO

Implementar las estrategias de transformación cultural con énfasis al bienestar organizacional acorde a lo diseñado en la planificación, con el propósito de asegurar el cambio de cultura dentro en la empresa y cuidar que se comuniquen claramente los objetivos del cambio y se minimicen las resistencias.

### RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1.	Ejecutar los procesos de cambios de cultura con el objetivo de comunicar claramente los objetivos del cambio, minimizando resistencias por parte del personal.
2.	Brindar las guías a los empleados con el fin de proporcionarles los recursos y capacitación necesarios para su adaptación a la nueva cultura.
3.	Realizar las encuestas de clima organizacional y analizar los resultados con la finalidad de evaluar e identificar las áreas de mejora.
4.	Diseñar planes entrenamientos para líderes y supervisores en la organización con la finalidad de Desarrollar sus de habilidades en liderazgo y gestión del cambio.
5.	Dar seguimiento a los Indicador Clave de Desempeño (KPIs) para medir y analizar el progreso de las iniciativas de cambio, identificando oportunidades de mejora.
6.	Diseñar, junto al supervisor, estrategias que permitan promover la nueva cultura de bienestar organizacional.

### RELACIONES CON OTRAS ÁREAS

Relaciones Internas (Área / Puesto)	Todas las áreas de la empresa	Para ofrecer información de los proyectos e iniciativas de cambio.
	Dirección Gestión Estratégica / Coordinación Planificación	Para desarrollar las estrategias de promoción, innovación y aprendizaje continuo del cambio de cultura.
Relaciones Externas (Organización/Área/Puesto)	Empresas Consultoras en el área de Recursos Humanos	Para trabajar en el desarrollo de modelos de gestión de bienestar organizacional.
	Suplidores externos	Para la realización de las actividades de socialización

**DIMENSIONES (Responsabilidades por uso de recursos)**

Concepto	Cantidad
No Aplica	

**RETOS DEL PUESTO**

1.	Resistencias de las aéreas en los cambios propuestos para la transformación cultural con énfasis en bienestar.
----	--

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Puestos pares	Puestos de reporte directo
No Aplica	No Aplica

**PERFIL DEL PUESTO (Habilidades y educación requeridas)**

Educación	Graduado universitario de las carreras de Psicología Industrial, Ingeniería Industrial, o Administración de Empresas.
Idiomas / Nivel	Inglés intermedio
Manejo de <i>Software</i> especiales	Microsoft Office, Sistemas de mediciones de KPI, Aplicación de encuestas de clima
Experiencia	1 año
Otros	Gestión de Recursos Humanos, Cultura Organizacional, Gestión de Conflictos, Felicidad y Bienestar Organizacional
Competencias Conductuales	Visión Estratégica/Pensamiento Estratégico, Liderazgo y Desarrollo de Personas, Orientación al Cliente, Sensibilidad Interpersonal, Toma de Decisiones y Solución de Problemas, Calidad y Mejora Continua, Planificación y Organización, Enfoque a Resultados, Trabajo en Equipo

NOTA: Al no cumplir con el grado de instrucción, se puede tomar en cuenta el tiempo mínimo de experiencia, siempre que sea mayor o igual al exigido. De igual manera, si el personal no cuenta con el tiempo mínimo de experiencia establecida, se considera el nivel de educación y formación comprobables.

### Ficha Iniciativa Estratégica del Proyecto

= **Nombre del proyecto: Implementación Transformación Cultural con Énfasis en Bienestar Organizacional**

<b>Finalidad:</b> ("Para qué")	Mejorar la gestión del talento a través de la implantación de la transformación de la cultura con énfasis en bienestar organizacional
-----------------------------------	---

Producto específico a lograr	Nueva cultura implementada
------------------------------	----------------------------

Aprobador	Director DGH	Objetivo estratégico área	Fortalecer la gestión del talento humano en la organización
-----------	--------------	---------------------------	---

Líder del proyecto	<u>Gerente Gestión y Desarrollo Humano</u>	Eje estratégico al que apunta	Efectividad del talento humano
--------------------	--	-------------------------------	--------------------------------

Fecha de Inicio:	01-Jul-2024	Objetivo estratégico ETED	Fortalecer la gestión del talento humano en la organización	Fecha de Control:	
------------------	-------------	---------------------------	---	-------------------	--

Cierre (Plan - Real)	31-Dec-2025	Tipo impacto objetivo área en objetivo ETED	Fortalecer la gestión del talento humano en la organización	Índice de desempeño en tiempo	
-------------------------	-------------	---	---	-------------------------------	--

Seg.	No.	Actividades Planificadas	Medio de verificación (Entregable)	Responsable	Persona apoyo	Fecha Inicio	Duración (días)	Fecha de Cierre Planeada	PESO ACTIVIDAD	Valor Ganado (Avance)	Valor (Re) Planeado	Impacto en el Presupuesto RD\$
=	1	<b>Presentación del proyecto a la Administración General y Staff Directivo para su autorización para su aprobación</b>	Listado Asistencia, Autorización proyectos	Director Gestión Humana	Gerente Gestión y Desarrollo Humano	1-jul.-2024	548	31-dic.-2025	5%		0%	\$0.00
=	2	<b>Modificación de la estructura de la Dirección Gestión Humana con la creación de la nueva organizativa Coordinación Cultura y Clima</b>	Estructura Dirección Gestión Humana modificada DP nuevas posiciones de la nueva unidad organizativa	Gerente Gestión y Desarrollo Humano	Coordinador / Analista Desarrollo Organizacional	1-jul.-2024	548	31-dic.-2025	5%		0%	\$3,055,000.00
=	3	<b>Análisis FODA de la Dirección de Gestión Humana</b>	Estrategias para ejecutar la estrategia de implementación de bienestar	Director Gestión Estratégica	Coordinador / Analista Planificación Estratégica	1-jul.-2024	548	31-dic.-2025	5%		0%	\$0.00
=	4	<b>Diseño de los programas de bienestar a implementar en la organización y los KPIs de medición</b>	Planes diseñados	Coordinador / Analista Cultura y Clima	Gerente Gestión y Desarrollo Humano	1-jul.-2024	548	31-dic.-2025	5%		0%	\$0.00
=	5	<b>Socialización del proyecto con todo el personal de la empresa a través de correos masivos, reuniones, información en los murales</b>	Correo de remisión listados de asistencia material audio visual creado para los fines	Coordinador / Analista Cultura y Clima	Gerente Gestión y Desarrollo Humano	1-jul.-2024	548	31-dic.-2025	5%		0%	\$0.00
=	6	<b>Aplicación de instrumento de medición de cultura en la empresa</b>	Resultados del instrumento aplicado	Coordinador / Analista Cultura y Clima	Gerente Gestión y Desarrollo Humano	1-jul.-2024	548	31-dic.-2025	5%		0%	\$0.00
=	7	<b>Ejecución de las actividades del programa de inscripción de gimnasio</b>	Listado de empleados inscritos en el gimnasio	Coordinador / Analista Cultura y Clima	Gerente Gestión y Desarrollo Humano	1-jul.-2024	548	31-dic.-2025	5%		0%	\$10,440,000.00



Seg.	No.	Actividades Planificadas	Medio de verificación (Entregable)	Responsable	Persona apoyo	Fecha Inicio	Duración (días)	Fecha de Cierre Planeada	PESO ACTIVIDAD	Valor Ganado (Avance)	Valor (Re) Planeado	Impacto en el Presupuesto RD\$
=	8	<b>Ejecución de las actividades del Día familiar</b>	Fotos y vídeos de la actividad Resultados encuesta de satisfacción aplicada a los participantes	Coordinador / Analista Cultura y Clima	Gerente Gestión y Desarrollo Humano	1-jul.-2024	548	31-dic.-2025	5%		0%	\$18,000,000.00
=	9	<b>Ejecución de jornadas de integración por direcciones</b>	Fotos y vídeos de la actividad Resultados encuesta de satisfacción aplicada a los participantes	Coordinador / Analista Cultura y Clima	Gerente Gestión y Desarrollo Humano	1-jul.-2024	548	31-dic.-2025	5%		0%	\$15,000,000.00
=	10	<b>Diseñar política de compensación basado en desempeño y logro de objetivos, así como propuestas de ideas de impacto para la empresa</b>	Política, manual y procedimiento de ejecución de la integración del modelo de compensación por desempeño	Coordinador / Analista Cultura y Clima	Gerente Gestión y Desarrollo Humano	1-jul.-2024	548	31-dic.-2025	5%		0%	\$0.00
=	11	<b>Ejecutar jornadas de salud integral en todas las localidades</b>	Fotos, listados de los participantes Reporte de resultados de la jornadas de salud	Coordinador / Analista Salud en el Trabajo	Gerente de Seguridad y Salud en el Trabajo	1-jul.-2024	548	31-dic.-2025	5%		0%	\$0.00
=	12	<b>Implementar dispensario médicos en las localidades de Santiago para la zona norte y en San Pedro para la zona este</b>	Dispensario médico instalada Registro de consultas	Coordinador / Analista Salud en el Trabajo	Gerente de Seguridad y Salud en el Trabajo	1-jul.-2024	548	31-dic.-2025	5%		0%	\$200,000.00
=	13	<b>Ejecutar diplomados de formación de líderes para los niveles de supervisión de mandos medios y primera línea.</b>	Fotos y videos Listados de asistencias de los participantes	Coordinador / Analista Cultura y Clima	Gerente Gestión y Desarrollo Humano	1-jul.-2024	548	31-dic.-2025	5%		0%	\$0.00

Seg.	No.	Actividades Planificadas	Medio de verificación (Entregable)	Responsable	Persona apoyo	Fecha Inicio	Duración (días)	Fecha de Cierre Planeada	PESO ACTIVIDAD	Valor Ganado (Avance)	Valor (Re) Planeado	Impacto en el Presupuesto RD\$
=	14	Sesiones de coaching para el nivel directivo de la organización	Listado de asistencias Reporte de avance del Coach	Coordinador / Analista Cultura y Clima	Gerente Gestión y Desarrollo Humano	1-jul.-2024	548	31-dic.-2025	5%		0%	\$50,000.00
=	15	Dar seguimiento trimestral en las diferentes áreas de la empresa la implementación de los programas	presentación de los KPIs	Coordinador / Analista Cultura y Clima	Gerente Gestión y Desarrollo Humano	1-jul.-2024	548	31-dic.-2025	5%		0%	\$1,500,000.00
=	16	Desarrollar programa de formador de formadores	Fotos y videos Listados de asistencias de los participantes Red de formadores internos	Coordinador / Analista Cultura y Clima	Gerente Gestión y Desarrollo Humano	1-jul.-2024	548	31-dic.-2025	5%		0%	\$0.00
=	17	Implementar incentivo para los formadores de formadores	Red de formadores internos Cursos impartidos por la red de formadores internos	Coordinador / Analista Cultura y Clima	Gerente Gestión y Desarrollo Humano	1-jul.-2024	548	31-dic.-2025	5%		0%	\$0.00
=	18	Programa de premiación a empleados anual	Fotos y Videos de la actividad Listado de ganadores	Coordinador / Analista Cultura y Clima	Gerente Gestión y Desarrollo Humano	1-jul.-2024	548	31-dic.-2025	5%		0%	\$20,000,000.00
=	19	Inventivo de ideas de impacto	Propuesta de las ideas de impactos Plan de ejecución de la idea de impacto	Coordinador / Analista Cultura y Clima	Gerente Gestión y Desarrollo Humano	1-jul.-2024	548	31-dic.-2025	5%		0%	\$0.00
=	20	Dar seguimiento trimestral en las diferentes áreas de la empresa la implementación de los programas	Presentación de los KPIs	Coordinador / Analista Cultura y Clima	Gerente Gestión y Desarrollo Humano	1-jul.-2024	548	31-dic.-2025	5%		0%	\$0.00
							<b>10960</b>		<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>\$68,245,000.00</b>



