

La cultura organizacional como movilizador de la estrategia corporativa

Laura Llano Sierra, ✉ lauris\_llano@hotmail.com

Ana María Palacio Salazar, ✉ ana.salazar.20@hotmail.com

Carolina Rangel Restrepo, ✉ crangelrestrepo@yahoo.com

Proyecto presentado para optar al título de Especialista en Psicología de las Organizaciones  
y del Trabajo

Asesor Maribel Peña Ochoa, Magíster (MSc) en Intervenciones Psicosociales



UNIVERSIDAD DE  
SAN BUENAVENTURA  
COLOMBIA

Universidad de San Buenaventura

Facultad de Psicología (Medellín)

Especialización en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo

Medellín, Colombia

2020

Citar/How to cite	(Llano Sierra, Palacio Salazar, & Rangel Restrepo, 2020) ... (Llano Sierra et al., 2020)
Referencia/Reference	Llano Sierra, L., Palacio Salazar, A. N., & Rangel Restrepo, C. (2020). <i>La cultura organizacional como movilizador de la estrategia corporativa</i> . (Trabajo de grado Especialización en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo). Universidad de San Buenaventura, Facultad de Psicología, Medellín.
Estilo/Style: APA 6th ed. (2010)	



En convenio con la empresa PeakU

PeakU

Especialización en Psicología de las Organizaciones y de Trabajo, Cohorte XXXIX

### Bibliotecas Universidad de San Buenaventura



Biblioteca Digital (Repositorio)  
<http://bibliotecadigital.usb.edu.co>

- Biblioteca Fray Alberto Montealegre OFM - Bogotá.
- Biblioteca Fray Arturo Calle Restrepo OFM - Medellín, Bello, Armenia, Ibagué.
- Departamento de Biblioteca - Cali.
- Biblioteca Central Fray Antonio de Marchena – Cartagena.

### Universidad de San Buenaventura Colombia

Universidad de San Buenaventura Colombia - <http://www.usb.edu.co/>

Bogotá - <http://www.usbbog.edu.co>

Medellín - <http://www.usbmed.edu.co>

Cali - <http://www.usbcali.edu.co>

Cartagena - <http://www.usbctg.edu.co>

Editorial Bonaventuriana - <http://www.editorialbonaventuriana.usb.edu.co/>

Revistas - <http://revistas.usb.edu>.

## Tabla de Contenido

Resumen .....	7
Abstract .....	8
Introducción .....	9
1. Identificación del problema.....	10
2. Objetivos .....	12
2.1 Objetivo general .....	12
2.2 Objetivos específicos.....	12
3. Marco teórico .....	13
3.1 Antecedentes de la cultura organizacional y su impacto.....	13
3.2 Qué es la cultura organizacional y modelos teóricos. ....	14
3.2.1 La cultura organizacional orienta los comportamientos en la relación con otros	15
3.2.2 La cultura organizacional genera identidad y cohesión a la empresa .....	15
3.2.3 La cultura como orientador de comportamiento entre líderes y colaboradores...	16
3.3 Filosofía organizacional (misión, visión, valores y propósito) .....	19
3.3.1 Filosofía organizacional.....	19
3.4 Estrategias de movilización de la cultura organizacional y sus manifestaciones.....	23
3.4.1 Conocer las características de la cultura organizacional.....	24
3.5 Impacto de la cultura en la organización.....	29
3.6 Relación de la cultura y el compromiso .....	31
3.7 Cultura Meta.....	33
4. Propuesta de intervención .....	33
4.1 El aprendizaje experiencial .....	34
5. Ejecución.....	37

5. 1 Introducción.....	37
5.2 Metodología e intervención.....	38
5.2.1 ¿Qué logramos? .....	38
5.2.2 ¿Cómo lo logramos? .....	38
5.2.3 ¿Qué hicimos?.....	39
5.3 Valores definidos.....	40
5.3.1 Diagnóstico cultural .....	40
5.3.2 Integridad .....	43
5.3.3 Pasión .....	44
5.3.4 Autonomía y servicio memorable .....	44
5.4 Conclusiones y Sugerencias .....	45
6. Conclusiones .....	47
Referencias .....	48

## Lista de tablas

Tabla 1. Ruta de acción planeada.....	36
Tabla 2. Fases.....	39
Tabla 3. Validez.....	41
Tabla 4. Confiabilidad.....	41
Tabla 5. Escala de interpretación.....	42

## Lista de figuras

Figura 1. El iceberg de la cultura organizacional.....	18
Figura 2. Ciclo aprendizaje experiencial.....	35
Figura 3. Cultura PeakU.....	40
Figura 4. Resultados generales Cultura PeakU .....	42

## Resumen

La cultura organizacional hace referencia al conjunto de patrones colectivos, de pensamiento, sentimiento y comportamiento que son aprendidos y compartidos. En el presente escrito se explica en detalle el proceso de consultoría realizado a una *startup* de tecnología colombiana en su proceso de diagnóstico y movilización de la cultura organizacional. Se profundiza en aspectos como: sus definiciones desde diferentes modelos teóricos, historia del concepto, aspectos que lo componen (Misión, visión y valores), manifestaciones de la cultura en la organización (Comunicación, toma de decisiones, liderazgo y conflicto), movilización hacia la cultura meta e impacto de su gestión y su relación con el compromiso afectivo.

*PeakU* es una *startup* que se dedica al reclutamiento de personal mediante la inteligencia artificial y administración del recurso humano. Se logró a partir de la construcción colectiva socializar los valores organizacionales e identificar la realidad de la cultura de *PeakU* a partir de los descriptores comportamentales definidos para cada valor.

Lo anterior se realizó con los líderes y el equipo de la empresa identificando la cultura ideal, y al diseño de una propuesta de intervención que movilice la cultura actual hacia la cultura meta identificada.

La dirección de la empresa manifestó un alto nivel de satisfacción con la intervención recibida durante el proceso y está convencida de que si se logra la comprensión de los colaboradores sobre los valores organizacionales como asuntos que orientan el comportamiento, es posible que se den efectos positivos en el compromiso afectivo del equipo y en el cumplimiento de la estrategia organizacional.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, Valores, Cultura Meta, Compromiso Afectivo.

### Abstract

Organizational culture refers to the set of collective patterns of thought, feelings and behavior that are learned and shared. This document explains in detail the consulting process that was carried out for a *startup* Colombian technology company in the process of diagnosing and mobilizing their organizational culture. It looks into aspects such as: their definitions from different theoretical models, the history of the concept, what aspects compose it (the Mission, the vision and values), manifestations of organizational culture (Communication, decision-making, leadership and conflict), mobilizing towards the cultural goal and the impact of its management and its relationship with affective commitment.

*PeakU* is a *startup* that is dedicated to the recruitment of personnel through artificial intelligence and human resource management. From the collective construction, it was achieved to socialize the organizational values and identify the reality of the *PeakU* culture from the behavioral descriptors defined for each value.

This was done with the leaders and the company's team. Identifying the ideal culture and designing an intervention proposal that mobilizes the current culture towards the identified targeted goal.

The company management expressed a high level of satisfaction with the intervention received during the process and is convinced that if the collaborators understand all the organizational values, they will be guided towards the desired behavior. It is possible that there will be positive effects on the affective commitment of the team and in the fulfillment of the organizational strategy.

**Key words:** Organizational Culture, Values, Cultural Goals, Affective Commitment.

## Introducción

Partiendo del principio de la sociología y la premisa aristotélica que afirma que los seres humanos somos seres sociales por naturaleza, es necesario comprender las dinámicas de relacionamiento y formas de convivencia con otros de acuerdo al contexto. Por eso se hace importante distinguir, significar e interiorizar los principios orientadores, patrones de comportamiento y de relacionamiento que hay en el lugar de trabajo, como uno de los principales entornos en los que el ser humano despliega sus capacidades y recursos personales.

En las organizaciones existe un concepto que agrupa los puntos anteriormente mencionados, se trata de la Cultura organizacional, entendida como el proceso de socialización que se da al interior de una organización, por medio del consenso social. “No existe organización sin una cultura inherente que la identifique, la distinga y oriente su accionar” (Cassutti, 2015, párr. 2), rigiendo sus percepciones y la imagen que colaboradores y clientes tienen de ella. La cultura organizacional se ha convertido entonces en un asunto estratégico para comprender las dinámicas de relacionamiento, creencias, actitudes y comportamientos que tienen los seres humanos en las empresas, además establece los lineamientos que orienta el proceso para cumplir los objetivos estratégicos. Al interior de las empresas se viven realidades formales e informales que transversalizan el comportamiento humano. Al convertirse en orientadores de conducta y de relacionamiento como un marco de referencia aceptado y compartido por todos, dichas realidades constituyen la cultura característica de la organización y con el tiempo se vuelven parte del ADN de los empleados (Gómez Díaz y Rodríguez Ortiz, 2013).

## 1 Identificación del problema

Para que una *Startup* logre mantenerse en el tiempo se debe comprender desde un principio la necesidad del mercado laboral, y de esta forma poder brindar valor agregado continuamente a las empresas clientes (Torres González, 2015).

Es importante en especial en el sector IT que probablemente es donde más se evidencia la rotación de los empleados, identificar cuáles son esos elementos que ofrezcan oportunidades de mejora al interior de la organización, así favorecer el compromiso afectivo con la empresa. Y en consecuencia el deseo de permanencia de su gente.

Teniendo en cuenta la realidad del crecimiento exponencial de las *startup* y que se ven enfrentadas a exigencias de un entorno cambiante, surge la necesidad de clarificar, oficializar, significar al interior de la empresa un medio para mitigar y hacer frente a los escenarios que se plantean al respecto. Se trata de la cultura organizacional como aquel concepto que genera identidad y sentido diferenciador a las empresas, da claridad a los empleados de lo que se espera de ellos y declara las formas de convivencia y de relacionarse para alcanzar la estrategia organizacional.

Es esencial que las personas tengan claramente definido lo que se espera de ellos, lo anterior fundamentado en la teoría de las expectativas, en donde es prioridad dar un lugar relevante a la descripción de las tareas, a la claridad sobre la contribución que se hace a la estrategia de la organización y la manera de realizar sus funciones (Robbins & Coulter, 2005). Tener un sistema de valores y principios comportamentales compartidos por todos, es el primer paso para lograr que los empleados tengan interiorizadas las premisas y declaraciones de la cultura que viven al interior de la empresa. De esta manera se puede tener como un resultante, la generación y mantenimiento del compromiso afectivo hacia la empresa (Dávila y Jiménez, 2012).

En *PeakU* se tienen formulados algunos elementos culturales de manera implícita, sin embargo, es necesario documentar, aterrizar y consolidar su construcción para que se gestionen y se vivan en las personas, y para que hagan parte de las prácticas organizacionales que le dan identidad a la empresa y reconocimiento en el mercado.

## 1.1 Contexto de la organización

*PeakU* SAS nació en octubre de 2017 en la ciudad de Medellín, por sus fundadores Santiago González y Juan Pablo Isaza, y partió de la pregunta de cómo crear una empresa que fuera solo útil para el mercado laboral, y que ayudara a las personas a encontrar su empleo idóneo, según sus necesidades y estilos de personalidad. *PeakU* es una *startup* cuya promesa de valor se centra en el reclutamiento y la selección de personal especializado en IT a través de inteligencia artificial, ofreciendo un proceso ágil y efectivo para sus clientes. Aproximadamente 11 días hábiles es la promesa de servicio, mientras que una empresa tradicional se puede demorar hasta cuatro meses consiguiendo este talento. Sus procesos tienen un 80% de efectividad y sus clientes como Kiwi, Pragma, Familia, Imaginamos, FGI, entre otros, cada vez se sienten más satisfechos con sus servicios.

Al mismo tiempo para una empresa es muy difícil encontrar este tipo de talento, primero porque es excesivamente costoso en sus países, segundo porque son muy escasos; *PeakU* conecta la oferta con la demanda del talento IT a nivel mundial. A las empresas le ofrece acceso a talento internacional con salarios asequibles, en un mercado de más de 6 billones de dólares solo en reclutamiento y contratación, a las personas les ofrece empleos en empresas internacionales con mejores salarios en un mercado de más de 54 billones de dólares; *PeakU* además presta servicios de administración de personal para empresas que no tienen presencia local, en la actualidad Toyota es una de las importantes empresas a las que presta este servicio. Gracias a esto *PeakU* ha crecido exponencialmente año a año en empresas y candidatos, tiene clientes en 4 países, más de 100 empresas activas y alianzas estratégicas con grandes jugadores del mercado, como Ruta N (Centro de Innovación y Negocios de Medellín).

Las *startup* se caracterizan por su rápido crecimiento por tener un nivel alto de autonomía, de cambios constante y culturas más flexibles.

## **2 Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Generar los lineamientos necesarios para que se viva la cultura organizacional en *PeakU*.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Definir y divulgar los valores organizacionales con los empleados de *PeakU* y sus empresas clientes
- Identificar el nivel de ajuste entre las prácticas organizacionales formales e informales y la cultura meta de la organización.
- Sugerir estrategias de movilización de la cultura para que resulte el compromiso afectivo al interior de la organización.

### 3 Marco teórico

#### 3.1 Antecedentes de la cultura organizacional y su impacto

Partiendo del entendimiento de la cultura organizacional como la combinación de aspectos subjetivos y objetivos que dan identidad a una empresa y tiene gran influencia en el comportamiento de los colaboradores, vale la pena hacer una revisión del impacto que tiene la cultura organizacional en la estrategia de las empresas y desde que momento se habla de cultura en este ámbito.

Desde los años 80' es evidente el estudio de este fenómeno en las empresas a nivel mundial, surgiendo del interés y la comparación del modelo industrial japonés y el norteamericano en donde descubrieron que el liderazgo y los valores eran elementos fundamentales que diferenciaban ambos modelos y por tanto los resultados estratégicos de las empresas. En los años 90' se vio la cultura "como una oportunidad para agregar valor y establecer ventajas competitivas" (Rodríguez Garay, 2009, p. 68) entre una empresa y otra.

Con lo anteriormente mencionado, hace sentido hablar de la cultura organizacional como un componente que evidencia la necesidad que tienen las empresas de interesarse también por sus colaboradores, por las dinámicas de trabajo que comparten como un elemento para hacer frente al contexto competitivo actual, tal como se menciona en el siguiente apartado: "Actualmente, el éxito competitivo está vinculado a la habilidad de la organización para lograr que sus activos intangibles, fundamentados en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas, formen un núcleo central estable de la empresa" (García Vargas, 2007, p. 145).

Una perspectiva de la cultura organizacional que la respalda como ese elemento articulador de comportamientos, saberes y valores en un mismo marco para hacer frente a las demandas del contexto empresarial, es aquella que evidencia la influencia del entorno social, político y económico en el que se encuentra la empresa. Así lo afirma García (2007):

En la formación de la cultura o la simbología de la empresa tienen que ver los fundadores y el pasado de la organización, las interpretaciones y decisiones de los actores dominantes actuales, las interpretaciones y decodificaciones permanentes de

las interacciones organizacionales de los demás miembros y múltiples factores externos de contingencia (políticos, sociales, tecnológicos, etc.) (p. 158).

### **3.2 Qué es la cultura organizacional y modelos teóricos.**

Para hablar de cultura organizacional, se toma el concepto de conciencia colectiva expresado por Durkheim (1985), como se citó por Simbaña Gallardo et al., (2017), definiéndola como “El conjunto de las creencias y de los sentimientos comunes al término medio de los miembros de una misma sociedad, constituye un sistema determinado que tiene su vida propia” (p. 91).

De otro lado, el clima organizacional es aquella:

Conciencia individual es una percepción subjetiva y particular, resultado de las conductas y comportamientos percibidos por el individuo, quien la construye en el proceso de interacción con los líderes, los compañeros y los aspectos formales de la organización. La cultura influye en tales percepciones y estas a su vez la reafirman, produciendo actitudes y conductas que señalan el grado de motivación del individuo por la cultura que adopta (Mendez Álvarez, 2019, p. 149).

A partir de lo anterior se resalta la importancia de la cultura organizacional como resultado de la construcción colectiva. A continuación, se plantean algunas definiciones de la cultura organizacional, referenciadas por Mendez Álvarez (2019) quien cita a Kroeber & Kluckhohn, (1952); Hofstede, (1980); Louis, (1983); Siehl & Martin; (1984); Anzizu, (1985); Koberg & Chusmir, (1987); Schein, (1990); Hill & Jones, (2001); Ravasi & Schultz, (2006); Méndez, (2006):

Resulta de los procesos de interacción social que tienen los miembros de la organización; está determinada por manifestaciones implícitas en patrones y/o normas compartidos con otros miembros que guían la acción y por comportamientos en la organización en diferentes situaciones. Son adquiridos, aprendidos, transmitidos y se consolidan en el tiempo (p. 146).

Es una construcción social de la realidad, determinada por las creencias y valores compartidos que orientan y controlan el comportamiento de las personas y de la organización, de acuerdo con la misión definida, la filosofía y la orientación que

propician los líderes para la acción. Permite que se establezca una forma de vida aceptada y es referente para entender sucesos y situaciones de la interacción social; además, las personas conocen pautas para su comportamiento (p. 146).

La cultura organizacional es un sistema implícito e intangible de significados compartidos que definen conductas y homogenizan pensamientos y formas de vida en la organización, determinadas por las ideologías, los valores, las normas, los mitos, los ritos, las historias, las creencias, los símbolos, los hábitos, las tradiciones, el lenguaje, y otros, que han evolucionado en el tiempo y son fundamento de la organización (pp. 146–147).

A partir de las definiciones expuestas anteriormente, es interesante hacer un análisis de aquellos asuntos que comparten y que dan una idea homologada de lo que es la cultura organizacional:

### **3.2.1 La cultura organizacional orienta los comportamientos en la relación con otros**

Las organizaciones proveen a sus colaboradores de patrones de conducta que deben interiorizar y adaptarse a ellos a partir de su permanencia en la empresa en la vivencia de realidades formales e informales. Lo anterior varía dependiendo de algunos factores que diferencian una organización de otra, se destaca entre ellos el estilo del líder que esté al frente de las compañías y los principios que quiere reflejar con su equipo de trabajo, los valores que se declaren al interior de la empresa constituyendo el marco de creencias y lo que es aceptado o no entre ellos; y por último al coherencia que debe existir entre los planes estratégicos y las formas de comportamiento declaradas y oficializadas. De esta manera las personas encuentran un sentido a lo que hacen, se facilitan los puntos de encuentro entre ellos y se mueven hacia un propósito común (Méndez Álvarez, 2019).

### **3.2.2 La cultura organizacional genera identidad y cohesión a la empresa**

Las interacciones sociales al interior de una organización y la forma en la que se toman las decisiones para cumplir el propósito organizacional posibilitan como resultado, la identidad que se empieza a formar de cara a los grupos de interés, dejando claro el diferenciador entre una empresa

y otra. Cuando la identidad es percibida de manera consciente por los colaboradores, se vuelve un impulsador de la cohesión, es un integrador social y facilita la alineación hacia los objetivos y propósitos organizacionales (Méndez Álvarez, 2019).

### **3.2.3 La cultura como orientador de comportamiento entre líderes y colaboradores**

La cultura organizacional contiene interacciones humanas que son diversas, particulares y que llevan a diferenciar una empresa de otra por las dinámicas y relaciones que se dan a su interior. Los líderes toman decisiones teniendo como base los sistemas de comunicación, el contexto de su mercado y clientes; para dar respuesta a la demanda; dichas decisiones influyen en la cultura que hay en sus empresas y se consolidan como aquellos rasgos o características que los distingue. Lo anterior es evidencia de la flexibilidad y constante adaptación que tiene la cultura organizacional.

Se destaca también a la cultura organizacional, como norma de acción, remitiéndose a las realidades formales e informales que se dan en las interacciones sociales, la última refiriéndose a los parámetros de comportamiento que son aceptados por las personas como parte de las condiciones básicas para el relacionamiento.

Por otro lado, cuando se hace mención de las realidades formales, se definen según Méndez, (2019), como aquellas que establecen “la estructura en sus procesos, procedimientos y manuales de funciones, lo que se afianza con las normas técnicas ISO y otras aplicadas en la operación” (p. 153).

A partir de lo anterior, se analiza otra perspectiva de la cultura organizacional, que está relacionada con la intensidad en la que se apliquen dichas normas y políticas y el significado que se le otorgue a las mismas, de esta manera se constituyen también características y rasgos de la cultura organizacional.

Otra visión importante para definir el concepto de cultura es la que sugiere Schein, (1985), citado por García Vargas, (2007) que se mire la cultura desde tres ángulos distintos, pero ligados entre sí: artefactos y creaciones, valores y creencias fundamentales.

El primer nivel (Artefactos y creaciones) contiene todo aquello relacionado con las creencias y entendimientos profundos de la naturaleza social de los seres humanos, las relaciones que se dan en un espacio y tiempo determinado, y que por lo general se dan de manera innata en

un contexto compartido, no aquellos datos de la cultura que son aceptados sin cuestionamiento. El segundo nivel (valores), se refiere a los ideales de un grupo y las vías para alcanzarlos a partir de pautas de comportamiento. El tercer nivel (creencias), se relacionan con elementos como el lenguaje, la tecnología y la organización social. Los niveles mencionados se relacionan entre sí, siendo el primero el más evidente y fácil de identificar y el tercero el más resistente al cambio (García Vargas, 2007).

A partir del interés de comprender el entendimiento que se ha tenido del concepto de cultura organizacional en el tiempo, se destaca la reflexión que hace Garcés Velásquez (2013):

Se evidencia que existen dos corrientes teóricas que han tratado el tema de la cultura organizacional, la primera de tipo tradicional y que se puede ver en los textos guías de administración y organizaciones y que considera la cultura en las organizaciones como una creación y “recurso” administrable (por lo tanto controlable) de competencia de la dirección de la empresa (p. 9).

Cabe considerar que el punto de partida que se menciona en la reflexión anterior fue necesario para transitar y valorar el lugar que tiene hoy la interacción social, las experiencias de quienes trabajan en una organización, para lograr la alineación con un propósito común.

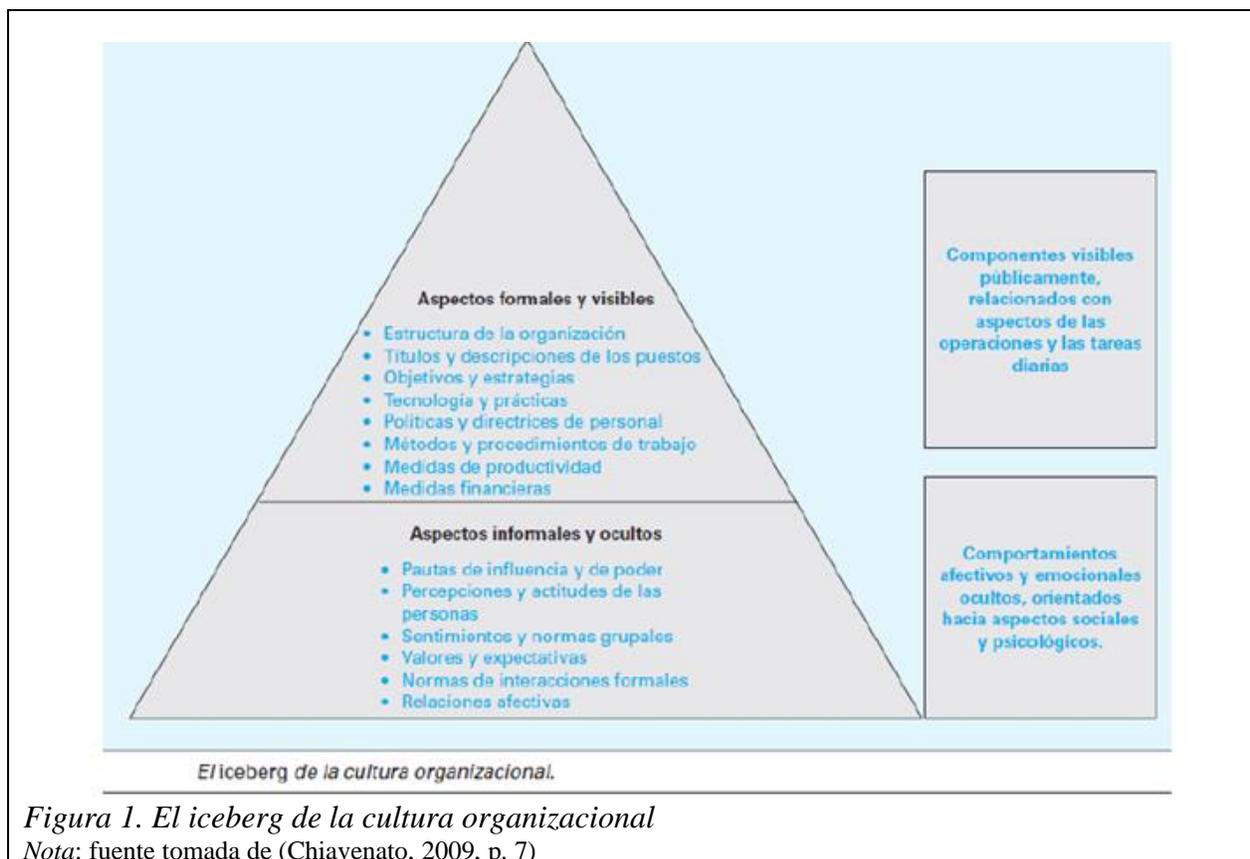
En segundo lugar y oponiéndose a la primera, está la corriente crítica que, tomando los conceptos de las ciencias sociales, en especial la antropología y la sociología, pretenden dar un punto de reflexión en el cual se destaca que la cultura es una construcción social y no la creación de un individuo (o grupo de individuos), por lo tanto no es reducible a un control instrumental (Garcés Velásquez, 2013, p. 9).

Así, se rompe el arquetipo tras el que se basan un número de teorías mecanicistas que valoran al ser humano como artefacto de producción íntimamente unido a dar un rendimiento económico.

Finalizando los años 70, en la era de las relaciones humanas, diversas compañías descubrieron que el valor real de una organización no se encontraba exclusivamente en su dotación mecánica o física sino en su recurso humano, por lo cual, diseñaron una teoría con la que crearían un espacio idealizado y adecuado para privilegiar al nuevo recurso estrella de la organización: los empleados (Garcés Velásquez, 2013, p. 11).

El anterior enfoque está relacionado con la postura de que la cultura organizacional es una construcción colectiva, en la que participan activamente los colaboradores, tomando como referencia las realidades de la empresa, relacionadas con estilos de liderazgo, propósito de las empresas y el contexto en el que se encuentre.

De los autores que defienden la postura de la cultura organizacional en la que la construcción social es el punto de partida, se destaca Chiavenato, su modelo se centra en la explicación de la cultura organizacional a partir de la analogía de un iceberg, en los niveles superiores se encuentran aquellos asuntos visibles y superficiales de las organizaciones que resultan de su cultura, por lo general son aspectos físicos, infraestructura, métodos, procedimientos, tecnologías utilizadas, políticas y normas asociadas. En la segunda parte de Iceberg se encuentran aquellos aspectos más profundos y que no son fáciles de evidenciar o percibir, aquí se encuentran asuntos psicológicos y sociales de la cultura. Chiavenato (2009), propone el entendimiento de los aspectos que están en los niveles más profundos como aquellos resistentes al cambio.



### **3.3 Filosofía organizacional (misión, visión, valores y propósito)**

#### **3.3.1 Filosofía organizacional**

El núcleo de la cultura organizacional se compone por la misión, visión y valores corporativos, los que tienen influencia del direccionamiento estratégico de la empresa y de lo que pasa cotidianamente al interior de la organización (dinámicas de los equipos, estilos de liderazgo, declaratorias de la dirección, entre otras). (Martos Calpena, 2009).

Una empresa y sus colaboradores deben tener claridad sobre cuáles son los objetivos que persigue. Según lo propuesto por Campbell & Tawadey (1992), como se citó en Martos Calpena, (2009):

La Misión de la empresa es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado y tiene que ver con los propósitos o filosofía de la empresa y con la estrategia, entendida como un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción, que ayudan a progresar ordenadamente hacia el logro de los objetivos de la organización (p. 51).

Por su parte, Druker (1988), citado por Martos Calpena (2009), quien insistía en que: “la visión común, el entendimiento común, la unidad de dirección y el esfuerzo de toda la empresa requiere una definición de cuál es nuestro negocio y cuál debe ser” (p. 52).

El planteamiento de la misión es entonces, una declaratoria general de las aspiraciones de la organización. De esta manera, Johnson y Acholes (2001), como se citó en Martos Calpena, (2009), exponen sobre la misión y la visión, que estas son la razón de ser de la organización y debe ser “una intención estratégica que es aquella que engloba un futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva, tanto a los directivos, como al conjunto de trabajadores de toda la organización” (p. 51).

Martos Calpena (2009), define la misión como “propósito genérico acorde con los valores o expectativas de los stakeholders (...) define el escenario donde la organización participará y el papel que quiere tener en este” y la visión como el “estado futuro deseado. La aspiración de la Organización” (p. 51).

Al definir el negocio en el que estará presente, la posición que ocupará en el sector se establece el rol hacia sus stakeholders.

Para Harrison (1986), citado por Angulo Tejada y Coaguila Nuñez (2019), considera que:

La misión debe reflejar el objetivo final de la organización y los valores que las personas asocian con el beneficio de la organización. La misión deja su sello en las declaraciones referentes a los objetivos y a la filosofía de empresa. Puede inferirse a través de las decisiones y sus prioridades. Las estrategias y estructuras están subordinadas a la misión (p. 25).

Con este argumento de Harrison, queda claro de forma categórica la adhesión de las estrategias y estructuras a la misión de la organización.

Elorduy (1993), como se citado por en Valcarcel Mansilla, (2019) precisa el concepto de misión como:

La identificación con la razón de ser de la empresa y se corresponde con los resultados que persigue con carácter permanente. Se puede concretar en dos metas generales: obtener beneficio continuado y ofrecer un producto que cubra las necesidades de la sociedad (p. 39).

De igual forma, Cambell (1997); Mullane (2002), citados por Martos Calpena (2009), “coinciden en indicar que la misión de la organización es valiosa porque permite trabajar en una visión común para todos” (p. 52).

Por su lado, Bueno Campos et al. (1996), como citado por Martos Calpena, (2009), la misión:

Manifiesta la finalidad y la función de conceptualización de la organización. Es la forma de concretar la visión de lo que se quiere ser y hacer y en qué negocios se está o se quiere estar. Sirve de guía o referencia de valores, responsabilidades y actividades reconocidas y compartidas por las personas que integran la organización (p. 52).

De igual modo, Cardona y Rey (2003), exponen que la misión es “la contribución que caracteriza la identidad de un grupo u organización” (p.2). y aclaran que la misión debe ser más un asunto estratégico que simplemente una información que atrae.

La misión de una empresa debe ser una contribución que caracterice la identidad de esa empresa, y la misión de un equipo debe ser una contribución que caracterice la identidad de ese equipo. No es necesario que exista una única misión en cada nivel, pero si es necesario que cualquier misión sea parte de su identidad (Cardona y Rey, 2003, p. 3).

Para Senge (1988), citado por Martos Calpena, (2009):

Si la misión es el propósito y la contribución de una organización en la sociedad, la Visión, abarca todos los objetivos a largo plazo: Es la intención estratégica e indica a los líderes como tomar parte de la Dirección de la empresa para competir en el futuro, para llegar a la imagen de futuro que queremos alcanzar (p. 53).

Al definir la visión, Quigley (1993), citado por Martos Calpena, (2009), precisa que “implica comprender qué ha ocurrido en la historia y qué está sucediendo en el presente, para poder planificar hacia dónde debe dirigirse la organización. La visión es una ruta para el futuro que se ha diseñado” (p. 53).

Por su parte, Johnson y Scholes (1999), citados por Martos Calpena (2009) exponen que la visión:

Hace referencia al perfil que se desea para la empresa en el futuro, con especial enfoque respecto a otras organizaciones rivales. Al analizar su situación actual en relación a lo deseado en el futuro se podrán derivar los objetivos a corto, medio y largo plazo. Es en definitiva una intención estratégica (p. 53).

Se entiende la visión como aquel asunto que proyecta a la organización en el futuro, de esta manera logra dar sentido e inspira a los colaboradores para seguir recorriendo el camino y llegar al punto deseado.

Para Dolan et al. (2006), la visión “debe ser lo suficientemente ambiciosa para despertar el entusiasmo, lo suficientemente completa para abarcar a todos, lo suficientemente coherente para ser significativa, pero lo suficientemente realista para asegurar a los accionistas que su inversión será rentable” (p. 161).

La Misión y Visión son el núcleo central de la dimensión cultural y estratégica en una organización. Los Valores son la conclusión de las mismas, la forma en que se pone en la práctica

y todos los componentes de una empresa actúan bajo una serie de valores compartidos que las distinguen de las demás y potencialmente las conduce hacia el éxito.

Los valores en las organizaciones se convierten entonces en el conjunto de comportamientos esperados de los colaboradores, de esta manera dan guía y orientación para el logro de objetivos, generan identidad y permiten la vivencia de la cultura organizacional en su máxima expresión.

Respecto a los valores, Dolan et al. (2006) consideran que “son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo. Estas lecciones nos enseñan que una forma de actuar es mejor que su opuesta, con el fin de conseguir que las cosas nos salgan bien” ( p. 28).

Los valores en la organización proporcionan equilibrio y uniformidad que son guía a la hora de desempeñar funciones y ejecutar procesos. Al definirse los valores organizacionales, se comunica a los colaboradores cual es la manera en la que se espera que las labores sean realizadas.

Por lo anterior es importante que haya claridad suficiente en los descriptores comportamentales asociados a cada valor, partiendo de la construcción colectiva de los comportamientos esperados al interior de la empresa, de esta manera se encuentra sentido a lo que se declara y se acerca a la coherencia entre lo que se dice y se hace, así se contribuye a la espontaneidad y naturalidad en los comportamientos y actuaciones emitidos por los colaboradores, al tener claro lo que se espera de ellos.

Para clasificar los valores, se tienen la propuesta de Cardona y Rey (2005) citados por Martos Calpena (2009):

- Valores de negocio: Relacionados con la actividad de la empresa como, por ejemplo, perseverancia, eficacia, profesionalidad, orientación a resultados.
- Valores relacionales: Tienen que ver con la calidad de las relaciones a todos los niveles como comunicación, trabajo en equipo, respeto a las personas.
- Valores de desarrollo: Son los referidos a conseguir una diferenciación y mejora continua de la empresa como innovación, creatividad, aprendizaje y mejora continua.
- Valores de contribución: Son los que buscan las aportaciones a los stakeholders más allá de las relaciones estrictas del negocio como la satisfacción del cliente, interés por las personas, la responsabilidad social corporativa etc (p. 56).

En términos generales y teniendo en cuenta las definiciones señaladas, la misión, la visión y los valores, son elementos que abarcan dos aspectos de las empresas:

La primera o intratéctica está formada por aquellos elementos que definen la cultura e identidad de la organización como son la Misión y los Valores y la segunda o estratégica es la formada por los elementos que afectan a la posición competitiva que se quiere alcanzar en el futuro y que se recoge en la Visión. Así Misión, Visión y Valores forman una sola unidad en la que se fundamenta la Cultura explícita de la empresa (Martos Calpena, 2009, p. 56).

Por otro lado, retomando el para qué existe en una organización la Misión, la visión y los valores, es importante remitirse a la filosofía que da soporte a los principios organizacionales, aquellos que tienen sus cimientos en las creencias, compromisos e interacción con los grupos de interés tanto internos como externos a la empresa (Muñiz González y Muñiz de la Torre, 2020).

La filosofía organizacional, la señala Pérez (2008) citado por Franco de Franco (2012) como “los valores [y] las convicciones (...) de los gerentes encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso” (p. 48). También la misión como el concepto general de las organizaciones y la visión que trata el cómo debe ser su empresa en el futuro. Del mismo modo contiene la estrategia como la dirección en que la empresa debe caminar. “Estos tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información)” (p. 48).

### **3.4 Estrategias de movilización de la cultura organizacional y sus manifestaciones**

Antes de hablar de los movilizadores de cultura organizacional, se debe entender el concepto de organización, el cual está inmerso en el tema central de este escrito. Cuando se habla de organización se hace referencia a un constructo del ser humano, como un ente consciente, cooperativo y jerárquico que posee objetivos, procedimientos, actuaciones y problemáticas (Aguirre de Mena et al., 2002).

Al hacer un doble clic en el entorno empresarial se puede afirmar que las organizaciones a través de los años han desarrollado estrategias empresariales diferenciadoras, que las llevan a

evaluar las individualidades de sus miembros, identificando los patrones comunes y comportamientos compartidos que se vuelven parte de la cultura organizacional.

Para poder desarrollar las estrategias de movilización de la cultura, es importante realizar una evaluación de la misma que permita conocer los asuntos característicos de la cultura actual y las brechas para llegar al estado deseado (Román Muñoz et al., 2014). Por esto se plantea que para movilizar la cultura organizacional se debe tener en cuenta: sus características, el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones.

### **3.4.1 Conocer las características de la cultura organizacional**

Según Vallé (1995), citado por Higuera López y Grisales Rincón, (2014) las organizaciones deben tener claro que antes de diseñar estrategias encaminadas a los procesos y a los entes movilizados como son los líderes, se debe identificar representaciones colectivas en la organización, este autor expone tres representaciones que avalan el comportamiento de las personas, y a su vez le dan una identidad al grupo, en primer lugar se encuentra *el sistema de producción de bienes materiales*, el cual hace referencia a que las personas se organizan y funcionan según la percepción que tengan de su entorno, es decir que la cultura organizacional también se ve influenciada por el sector al que pertenece, al producto o servicio que ofrece; en segundo lugar habla sobre *el sistema de producción de bienes inmateriales*, allí se profundiza en las interpretaciones que hace el individuo de su ambiente, y comienza atribuir elementos como símbolos, ritos, creencias etc., partiendo de las necesidades de darle sentido o un significado a lo que se vive en la organización, volviéndose conocido y compartido dentro de la cultura; y por último está *el sistema de producción de bienes sociales*, que expone que la base central de un grupo o equipo son las relaciones sociales, las cuales se dan simplemente por el hecho de ser parte de un grupo, y no de manera “objetiva”, y es por esto que los actos sociales en la organización permiten que las personas se adapten permanentemente a su entorno y desarrollen formas colectivas de trabajo.

Ahora bien, después de la identificación de estos aspectos colectivos, y que también parten de lo individual, las empresas deben centrar su mayor esfuerzo en generales valores y alinear dichas representaciones con la estrategia de la organización, y para que se pueda lograr es importante tener

en cuenta movilizadores encaminados a los procesos y a los líderes como gestores de la cultura , es por esto que cuando se habla de estrategias no se puede dejar a un lado aspecto como: el compromiso de la alta dirección, el liderazgo, el aprendizaje y la comunicación como base fundamental, lo que constituyen los procesos corporativos.

#### ***3.4.1.1 El liderazgo***

“El liderazgo se interconecta con la cultura por medio de las siguientes dimensiones: motivación, consideración individual y estímulo intelectual. Dando como resultado la satisfacción de sus colaboradores” (Ríos Molano et al., 2014, p. 26) , la innovación, la adaptación como forma de crecimiento de los equipos y fuente de reconocimiento externo.

Se evidencia también la Gestión de aprendizaje como uno de los movilizadores de la cultura, ya que los autores plantean este recurso como algo fundamental, utilizándolo como un medio para que se definan y desarrollen las características que hacen parte de la cultura organizacional, tales como: los objetivos definiendo el cómo, por qué y al para que de estos, la toma de decisiones, el desarrollo de las capacidades de los miembros de la organización y el proceso de socialización organizacional, espacio que permite involucrar a nuevos colaboradores en los procedimientos, normas y actuaciones que hacen parte de la organización y por consiguiente de la cultura (Vega Almeida, 2006).

La cultura influye de manera significativa en las características del liderazgo; si se revisan las comparaciones entre culturas organizacionales, se puede tener un acercamiento real a aquellas prácticas que han funcionado en ciertos contextos y de esta manera tener claridad sobre los comportamientos que un líder necesita al estar inmerso en una cultura particular y aportar positivamente a la estrategia de la empresa. Otros autores sostienen la teoría de que el estilo de liderazgo no resulta únicamente de asuntos culturales.

Así, Schein (2002), citado por Ríos Molano et al., (2014) señala que cultura y liderazgo son “dos caras de la misma moneda existiendo de hecho la posibilidad poco enfatizada en las investigaciones sobre liderazgo de que la única cosa realmente importante que los líderes hacen sea la creación y el manejo de las culturas” (p. 31).

### ***3.4.1.2 La comunicación***

Al revisar las estrategias movilizadoras de la cultura organizacional desarrolladas anteriormente, tanto las características de la cultura como la gestión de los entes y procesos, implica que el proceso de comunicación en todas las esferas de la organización sea el gran protagonista, y que por medio de este se den las percepciones, interpretaciones, actuaciones y la apertura al aprendizaje de la cultura organizacional. La base para construir colectivamente y transmitir a los grupos de interés las características de la cultura organizacional es la comunicación, ya que se convierte en el medio para interactuar, retroalimentar y socializar entendimientos que se tienen de la realidad organizacional, de esta manera se logran tener evidencias sobre el nivel de aceptación de la cultura por parte de los colaboradores. “La cultura corporativa surge sobre el soporte de los actos comunicativos de la totalidad de los empleados de la empresa; por esto, ellos cumplen una importante misión en la comunicación de la estrategia de la empresa” (Garrido, 2008 citado en Román Muñoz et al., 2014, pp. 10–11).

“La comunicación viene del latín “comunicare” que significa compartir; se entiende por comunicar al proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más personas” (Rivera et al., 2005, p. 33).

Constantemente las personas se están comunicando, recibiendo y enviando mensajes e información por diversos canales de comunicación. Las posturas gestuales como las miradas, la posición de brazos y piernas, los silencios, entre otros, comunican a los demás. El lenguaje y la comunicación son una fuerte preponderancia influencia en la cultura organizacional.

Para Páez y Egidos (2000), plantean que en efecto, “la comunicación humana es el vehículo primario a través del cual los colaboradores de la empresa pueden ayudar a dirigir los cambios de la misma, al influir en las actividades de otros individuos dentro de la organización” (párr. 17).

El lenguaje está vinculado a la cultura que se vive en las organizaciones, con ello, es común escuchar expresiones coloquiales, o palabras que pueden ser peyorativas, rayas en lo vulgar o pertenecer a contextos más personales, que eventualmente pueden ocasionar conflictos entre los colaboradores, ya que se aleja el lenguaje del contexto empresarial y por tanto de la identidad y la cultura organizacional. La empresa, tiene la tarea de comunicarle a sus colaboradores cuáles son

los modos de expresión y el uso del lenguaje propios de la interacción laboral, con el fin de evitar malestar en la convivencia en el trabajo (IMF Business School, 2018).

El lenguaje como algo subjetivo, va unido a la personalidad, estudios y experiencia del trabajador. Ahora bien, una vez que forma parte de una empresa, resulta necesario, en ocasiones, que haga uso del lenguaje propicio y que vaya alineado con la estrategia, clima y cultura organizacional, pues de no ser así, el trabajador puede sentirse aislado y, sobre todo, incomprendido en sus tareas (IMF Business School, 2018, párr. 13).

Según Robbins (2009) citado por Díaz Cifuentes, (2014) “la comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información” (p. 30).

La comunicación opera de diversas maneras para observar la conducta de los miembros de las organizaciones. Estas, mantienen niveles jerárquicos y pautas que requiere que los empleados obedezcan. Así, cuando estos deban informar a su superior inmediato alguna queja cualquier queja vinculada con el trabajo, desempeñar la descripción de su cargo o acatar las políticas de la organización, la comunicación cumple un papel de control.

Adicionalmente, la comunicación incentiva la motivación ya que esclarece a los sujetos el quehacer, de qué forma se hace y lo referente a la optimización del desempeño, en el caso de que llegare a ser insatisfactorio. La determinación de logros establecidos, su retroalimentación durante el proceso de cumplirlos y recalcar el comportamiento esperado fortalece la motivación y se apoyan de la comunicación.

La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo utilizado por sus miembros para mostrar su frustración o su satisfacción. La comunicación, por tanto, funciona como una forma de expresión emocional de los sentimientos y una manera de cubrir las necesidades sociales del individuo (Díaz Cifuentes, 2014, p. 18).

También, se tiene en cuenta que la función ulterior de la comunicación es: “Facilitar la toma de decisiones. La comunicación proporciona la *información* que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, gracias a la transmisión de los datos requeridos para identificar y evaluar las alternativas” (Espinoza et al., 2017, pp. 38-39).

Se puede decir, que cualquier función de la comunicación se puede presentar en la interacción de los seres humanos en un contexto organizacional. “Para lograr un desempeño eficaz, los grupos necesitan mantener cierta forma de control sobre sus integrantes, estimularlos para que actúen, permitir la expresión emocional y tomar decisiones” (Espinoza et al., 2017, pp. 38-39).

Por lo tanto, para que la comunicación tenga un sentido, requiere de un lugar y de la expresión del mensaje que se quiere transmitir.

Éste pasa entre un emisor y un receptor. El mensaje está codificado (convertido a una forma simbólica) y se transmite por algún medio (canal) al receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra (Berlo, 1960, como se citó en Robbins & Judge, 2009, p. 352).

### ***3.4.1.3 Toma de decisiones***

Hablando de cultura organizacional no se puede dejar de lado un concepto que es transversalizado por la misma, se trata de la toma de decisiones, como un elemento fundamental en la interacción, relacionamiento y resultados.

La toma de decisiones ha estado mediada por la cultura, a pesar de los esfuerzos para convertirla exclusivamente en un ejercicio racional, el preferir las decisiones colectivas a las individuales, las condiciones de género, de edad, condición social, el involucrar valores, ritos o momentos especiales, para tomar las decisiones fundamentales es involucrar elementos culturales (Pinzón, 2007, p. 44).

Por su lado, Mintzberg (1998) citado por Pinzón (2007):

Reconoce la influencia de la cultura tanto en el estilo de pensamiento en la organización como en el uso del análisis, reconociendo el énfasis de una nueva cultura en la toma de decisiones premeditadas, con una obsesión por asegurar un flujo de decisiones sin dificultades, donde la cultura actúa como filtro perpetuo o una lente que establece las premisas para las decisiones (p. 45).

Además de tener en cuenta aspectos racionales y culturales en la toma de decisiones, resulta como otro asunto de análisis, las consecuencias de las decisiones que se toman, las cuales pueden

tener efectos relacionados con la ética y las normas sociales y morales entrando así al campo de la subjetividad. También se tiene en cuenta el efecto sistémico que llega a tener una decisión, ya que impacta de manera colectiva al entorno en el que se da (Gómez Salazar, 2019; Pinzón, 2007).

Las organizaciones siguen un conjunto de parámetros propios, establecidos con el fin de cumplir con los objetivos trazados en su planeación estratégica, generar un mejoramiento continuo en sus procesos y contar con altos estándares en sus indicadores de productividad y competitividad (Barney, 1986, como se citó en Gómez Salazar, 2019, p. 19).

### **3.5 Impacto de la cultura en la organización**

Cada vez que se analiza el impacto de la cultura dentro de las organizaciones se pueden ver resultados muy positivos en diferentes aspectos, ya sea por asuntos compartidos o individuales de aquellas personas que la conforman. La cultura es un aliado estratégico que puede agregar valor a las organizaciones, y a su vez a otros aspectos que mencionaremos a continuación.

Partiendo de la premisa que la cultura organizacional debe estar alineada a la estrategia de la organización, teniendo como base los asuntos espontáneos que se generan en la interacción de los individuos y las normas y/o procedimientos que preceden la conducta con relación al producto o servicio de la organización, se podrán evidenciar la consecución de logros estratégicos que le permitirán a la empresa competir con el medio (Román Muñoz et al., 2014). Esta relación de la cultura con la estrategia también aporta de manera positiva a los procesos operacionales incrementado la eficiencia en lo que se realiza. En conclusión, esta se vuelve en una herramienta más para competir en el mercado, para dar sentido a las responsabilidades de los colaboradores y el desarrollo personal y corporativo (Podestá, 2009).

Al revisar aspectos más individuales, es importante mencionar que la cultura genera identidad, hace que los colaboradores se sienta parte de la organización y que aportan de una u otra forma para su sostenimiento. En el texto de Serna (2003), afirma también que esta realiza dominio en el compromiso, la productividad y en el sentido de pertenencia de sus colaboradores. La cultura es un componente primordial para que una empresa sea exitosa o fracase, ya que tiene efectos en aspectos como la motivación, la comunicación, el clima laboral y la satisfacción.

La cultura genera impacto en la colectividad, ya que se basa en la construcción de los modelos culturales compartidos por la comunidad allí inmersa, es allí donde aparece una manera de hacer colectividad, que dibuja modos de cómo hacer las cosas. Surge un estilo de hacer aquello que es común, que caracteriza la organización, y que le agregar valor (Garrido, 2008).

Como se menciona anteriormente el impacto de la cultura en las organizaciones en su mayoría tiende a ser positivo, pero en este punto es válido profundizar en la “Fuerza de la Cultura” que se define como un alto indicador del grado de acuerdo o consenso que existe en la mayoría de los colaboradores para comprender y apropiarse de las creencias, comportamientos, rituales, símbolos y valores organizacionales. Un efecto positivo de la fuerza de la cultura es la predisposición que tienen los integrantes de una organización para apropiarse de las decisiones, normas y políticas organizacionales. Es importante tener en cuenta, que mientras más fuerte sea la cultura es necesario aumentar los esfuerzos dirigidos a fortalecer la flexibilidad y la apertura al cambio, para que no se convierta en una cultura estática que dificulte la creatividad, la innovación, la apertura a la diversidad y a nuevas estrategias que requiera la organización (Rodríguez Garay, 2009).

En consecuencia la cultura dentro de la organización debe estar abierta al cambio y ser flexible en la medida que las mismas conductas y procedimientos se vayan modificando, así se permitirá la adecuada gestión para que todos los miembros de la empresa puedan introyectar diversas formas de vivir la cultura sin desligarse le propósito o estrategia de la organización.

“La motivación, es entendida como el grado de aceptación de los supuestos mentales establecidos por la organización dando como resultado la armonización de lo planteado a la ejecución, produciendo inspiración e influencia directa a sus empleados” (Ríos Molano et al., 2014, p. 26).

La consideración individual se logra apreciar, cuando en el modelo de trabajo se ven expuestas las capacidades del individuo produciendo así desarrollo humano y eficacia organizacional, logrando desde la organización la inmunización de los objetivos. De esta manera se alinea e inspira a las personas hacia el desarrollo de una misión común y la consecución de logros colectivos (Ríos Molano et al., 2014, pp. 26–27).

Un colaborador motivado evidencia su aporte al desarrollo de la organización a partir de:

Indicadores de gestión de valor cuantitativo, que evalúan el desempeño intelectual, enfocándose en el rendimiento y la productividad de los recursos utilizados. Se establece el grado de compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales a mostrar beneficios al trabajo en equipo y la motivación personal que provea a cada uno de sus empleados (Ríos Molano et al., 2014, p. 27).

Otro efecto de la cultura organizacional en las empresas es la satisfacción laboral. Caballero (2002) afirma que “es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo” (p. 4). Según Rosero y Ramírez (2008), citados por Montoya Cáceres et al., (2017) “es un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto, además de un predictor significativo de conductas como el cambio de puesto y de organización” (p. 8).

Teniendo en cuenta que la satisfacción laboral se relaciona con el estado emocional positivo de las realidades organizacionales, la cultura organizacional ofrece el escenario para que los colaboradores vivan las realidades y formen su propia vinculación emocional con las mismas.

Por otro lado, el clima laboral también se considera un efecto de la cultura organizacional, es definido por Rodríguez (2008), citado por Montoya Cáceres et al., (2017) como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que se da, a las relaciones interpersonales que tienen entorno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p. 8).

Cabe mencionar que la cultura organizacional se compone de asuntos cognitivos, afectivos y comportamentales, cuando se habla clima organizacional se hace énfasis en aquellos aspectos perceptuales sobre la realidad, dichas interpretaciones llevan a la acción dando lugar a comportamientos característicos de la cultura.

### **3.6 Relación de la cultura y el compromiso**

Cuando una organización posee una cultura colectiva avanzada, y todos los asuntos que la impactan directa o indirectamente son tenidos en cuenta, se encuentran empleados satisfechos con sus responsabilidades o tarea, buenas relaciones humanas, relación de los objetivos personales con lo de la organización, el desarrollo de una alta calidad de vida para los trabajadores y un sistema

de recompensas y reconocimientos alineados a los esfuerzos realizados, lo que facilita que se genere el compromiso afectivo (Román Muñoz et al., 2014), cuando se refiere al compromiso afectivo se habla de un elemento que todas las organizaciones desearían desarrollar y mantener el en tiempo, ya que este apunta a que el colaborador “permanece en la organización porque así lo desea; este tipo de compromiso se desarrolla cuando el trabajador —de acuerdo a su experiencia en la empresa— cubre sus expectativas” Meyer, Allen y Smith, (1993) citados en Máñez Guaderrama, (2016), (p. 670).

En esta instancia se reafirma que existe una estrecha relación del compromiso afectivo con la cultura organizacional, ya que el compromiso es un efecto de esta, algunos autores como Maynez (2016) afirma que la relación de estos aporta significativamente al desempeño de las organizaciones, a la manera en que los individuos determinan los objetivos, la forma en como desempeñan su tarea y las actitudes dentro de estos en la organización.

Si existe comprensión por parte de los colaboradores y hay suficiente claridad de la cultura organizacional, se encuentra sentido y se genera sentimiento positivo hacia la misma y sus manifestaciones y por tanto hacia la empresa, lo anterior posibilita el empoderamiento y apropiación de la cultura organizacional, lo que se verá reflejado en los resultados y en el relacionamiento interno y externo (Murcia y Ramírez, 2015).

Se puede decir que teniendo unas premisas coherentes y declaraciones consolidadas de la cultura que se quiere vivir en una empresa, se impactará de manera positiva y significativa la estrategia de la organización y la alineación de los empleados con los principios organizacionales.

En la misma línea de la importancia que tiene la cultura organizacional interiorizada en los empleados y que puede ser generadora de compromiso, también es relevante señalar los efectos que puede traer para las organizaciones la ausencia de patrones culturales claros. Algunas consecuencias pueden ser: la falta de sentido de pertenencia en los empleados, el incumplimiento de los objetivos esperados, la falta de alineación con la estrategia de la organización y no impactar de la forma en la que se espera para obtener ventajas competitivas en el medio. Lo anterior responde a la necesidad de los seres humanos de compartir creencias, formas de hacer y de relacionarse entre sí, aspectos que se clarifican a través de la cultura organizacional declarada.

### 3.7 Cultura Meta

Cuando se habla de cultura meta se puede inferir que es una especie de estado ideal de la vivencia de todos los componentes de la cultura, es el punto donde todos los miembros de una organización están alineados al conjunto de creencias, actitudes y procedimientos, se dan de manera natural en las interacciones tanto con los miembros de la organización como con aquellos externos a esta, por esto algunos autores la plantean como algo más profundo, lo anterior sustentado con lo siguiente:

La cultura es un fenómeno profundo, que la cultura es compleja y de difícil comprensión, pero que vale la pena esforzarse por entenderla, dado que mucho de lo que hay de misterioso e irracional en las empresas, se esclarece una vez que alcanzamos este objetivo (Schein,1988, citado por Baztán Aguirre, 2002, p. 121).

La cultura organizacional se vuelve compleja ya que está permeada por asuntos que componen al individuo, no por esto se puede afirmar que aquellas situaciones que se presenten de manera esporádica se generalicen como parte de la cultura de la empresa. Para catalogarse como un asunto que está al nivel de los componentes de la cultura se deben cumplir determinadas características como nos lo afirma Charles Handy (1995), como se citó en González Millán y Parra Penagos (2008), que deben existir espacios de experiencia grupal que duren en el tiempo, las percepciones de lo que sucede deben ser compartidas y generar un significado para la organización.

Cuando se menciona la cultura Meta se hace una invitación a ser consciente de las características que la componen, después de esa identificación, gestionarla para que se pueda vivir de la mejor manera eliminando brechas entre la realidad actual y el estado deseado, alineando la cultura con la estrategia de la organización, generando el éxito de la compañía.

## 4. Propuesta de intervención

La forma en la que propusimos abordar la intervención en *PeakU* para dar cumplimiento a los objetivos planteados se basó en la construcción colectiva y en la interacción entre los integrantes de la empresa y los líderes, a partir de una propuesta metodológica ajustada a los medios virtuales

y digitales con la premisa de ser encuentros dinámicos a través de diferentes plataformas colaborativas:

#### **4.1 El aprendizaje experiencial**

Varios teóricos han estudiado este tema y se han presentado diversos modelos de diseño que buscan la integración del aprendizaje en escenarios del mundo real como: pasantías, aprendizajes basados en proyectos, en resolución de problemas, aprendizaje reflexivo, cooperativo, entre otros. Pero en este apartado se toma el aprendizaje experiencial que:

Se centra en la reflexión de las personas sobre su experiencia de práctica, de modo de lograr el conocimiento conceptual, así como la experiencia práctica. El modelo de aprendizaje experiencial de Kolb sugiere cuatro etapas en este proceso:

- experimentación activa;
- experiencia concreta;
- observación reflexiva;
- conceptualización abstracta. (Bates, s.f., párr. 7-8)

A continuación, se describe el ciclo del aprendizaje experiencial como orientador de las intervenciones que se realizarán con el fin de generar los lineamientos de la cultura organizacional en *PeakU*.



*Figura 2. Ciclo aprendizaje experiencial.*

*Nota:* fuente elaboración propia, basada en actividad del diplomado Facilitación experiencial realizado por Funlibre Entrenamiento y Desarrollo (2018).

Tabla 1.

## Ruta de acción planeada

Fase	¿Qué queremos lograr?	¿Cómo lo conseguiremos?	¿Con quién lo realizaremos?	Duración
<b>Contextualización</b>	Analizar el contexto empresarial de <i>PeakU</i> como línea base de la intervención	Entrevistas	Con los directivos de la empresa	2 semanas
	Sensibilizar sobre la cultura organizacional y su impacto	Significación de la misión, visión, propósito y validar sus expectativas sobre los valores ( <i>Meet</i> )	Con los directivos	1 semana
<b>Construyamos los valores</b>	Definir los valores a partir de la construcción colectiva los valores de <i>PeakU</i>	Mural de percepciones a partir de la construcción de los empleados ( <i>Stormboard</i> )	Con los empleados de <i>PeakU</i>	1 semana
	Depurar información y extraer asuntos claves para la definición de los valores	Análisis cualitativo (Teams)	Equipo trabajo de grado-directivos	2 semanas
<b>Divulgación y significación de la filosofía organizacional</b>	Divulgar y significar la filosofía organizacional construida por todos y los rasgos de la cultura que nos caracteriza	Previo al evento se realizará Campaña de expectativa vía correo - chat <i>WhatsApprasgos</i> El evento Se iniciará el evento con la apertura de los líderes de <i>PeakU</i> para respaldar la importancia de la cultura en la empresa. Se realizará la socialización de los valores construidos en la etapa anterior Se validará el aprendizaje de los valores a través de la herramienta <i>Mentimeter</i> para interactuar en el evento Finalmente se realizará conversatorio sobre la vivencia de la cultura en la cotidianidad de <i>PeakU</i>	Con los empleados de <i>PeakU</i>	3 semanas
	Identificar la brecha entre las realidades de la empresa y la cultura meta definida	Conversaciones con líderes- Autoevaluación de líderes ( <i>Meet, forms</i> )	Con los directivos	4 semanas
<b>Revisemos el ajuste de las prácticas de la organización y la cultura meta</b>	Identificar aquellos rituales que caracterizan a la empresa: la forma de toma de decisiones, formas de relacionarse, de comunicarse, de dar retroalimentación, manejar el conflicto, los estilos de liderazgo y la autonomía	Entrevistas individuales ( <i>Meet</i> ) Entrevista con el área de gestión Humana	Con los empleados de <i>PeakU</i>	
	Definir prácticas que movilicen hacia la cultura meta	Encuesta Online para lluvia de ideas con los integrantes de la empresa: <i>Forms, Google</i> encuestas, Plataforma <i>PeakU</i> Conversación con jefes para: Segmentación de las ideas por costo, valor e impacto Elaboración plan de acción con estrategias para alcanzar la cultura meta	Con los empleados de <i>PeakU</i> Con los directivos Equipo trabajo de grado	3 semanas
<b>Definir estrategias de movilización de la cultura</b>	Socializar e incorporar prácticas que movilicen hacia la cultura meta y en donde un resultante puede ser el compromiso afectivo al interior de la organización.	Entrega de documento con plan de acción para su materialización: a través de <i>Meet</i> El documento de entrega tendrá el siguiente contenido: Situación a mejorar o mantener/ Meta hacia la que se quiere llegar/ Actividades/ Responsables de ejecución/ fechas y periodicidad propuesta/ indicadores de impacto	Con los directivos	3 semanas

## 5 Ejecución

Informe Final presentado a *PeakU*

### 5.1 Introducción

Las *Startup* se caracterizan por su rápido crecimiento, por tener un nivel alto de autonomía, de cambio constante y culturas más flexibles. Para que una Empresa emergente logre mantenerse en el tiempo se debe comprender desde un principio la necesidad del mercado laboral, y de esta forma poder brindar valor agregado continuamente a las empresas clientes (Torres González, 2015).

Es importante en especial en el sector IT que probablemente es donde más se evidencia la rotación de los empleados, identificar cuáles son esos elementos que ofrezcan oportunidades de mejora al interior de la organización, así favorecer el compromiso afectivo con la empresa y en consecuencia el deseo de permanencia de su gente.

Teniendo en cuenta la realidad del crecimiento exponencial de las *startup* y que se ven enfrentadas a exigencias de un entorno cambiante, surge la necesidad de clarificar, oficializar, significar al interior de la empresa un medio para mitigar y hacer frente a los escenarios que se plantean al respecto. Se trata de la cultura organizacional como aquel concepto que genera identidad y sentido diferenciador a las empresas, da claridad a los empleados de lo que se espera de ellos y declara las formas de convivencia y de relacionarse para alcanzar la estrategia organizacional.

En *PeakU* se tienen formulados algunos elementos culturales de manera implícita. Teniendo como punto de partida lo que ya existe en la empresa, se desarrollaron diferentes ejercicios de identificación, construcción y validación conjunta de sus valores y los descriptores comportamentales que los componen. De esta manera se logró la exploración de asuntos característicos de su cultura actual y la posibilidad de sugerir acciones que acercaran al equipo a vivir la cultura organizacional deseada. A continuación, se describirán los diferentes momentos que permitieron cumplir con los objetivos planteados en la propuesta de intervención diseñada.

## **5.2 Metodología e intervención**

En este apartado se describe el proceso de intervención en *PeakU* partiendo de los resultados y la propuesta metodológica desarrollada:

### **5.2.1 ¿Qué logramos?**

- Generamos los lineamientos necesarios para que se viva la cultura meta en *PeakU*.
- Definimos y divulgamos los valores organizacionales con los empleados de *PeakU*.
- Identificamos el nivel de ajuste entre las prácticas organizacionales formales e informales y la cultura meta de la organización.
- Identificamos estrategias de movilización de la cultura para que resulte el compromiso afectivo al interior de la organización.

### **5.2.2 ¿Cómo lo logramos?**

La forma en la que abordamos la intervención en *PeakU* para dar cumplimiento a los objetivos planteados se basó en la construcción colectiva y en la interacción entre los integrantes de la empresa y los líderes, a partir de una propuesta metodológica ajustada a los medios virtuales y digitales con la premisa de ser encuentros dinámicos a través de diferentes plataformas colaborativas.

### 5.2.3 ¿Qué hicimos?

Tabla 2.  
Fases

Fase	¿Qué logramos?	¿Cuándo lo hicimos?
Contextualización	Analizar el contexto empresarial de <i>PeakU</i> como línea base de la intervención	Febrero 2020
Construyamos los valores	Sensibilizar sobre la cultura organizacional y su impacto	07 y 21 de mayo 2020
	Definir los valores a partir de la construcción colectiva los valores de <i>PeakU</i>	
Divulgación y significación de la filosofía organizacional	Divulgar y significar la filosofía organizacional construida por todos y los rasgos de la cultura que nos caracteriza	Campaña de expectativa vía WhatsApp: 16 y 18 de junio 2020
		Envío de pieza gráfica: 26 de junio 2020
		Conversatorio sobre los valores y la cultura: 10 de junio 2020
Diagnostico la cultura <i>PeakU</i>	Identificar la brecha entre las realidades de la empresa y la cultura meta definida Identificar aquellos rituales que caracterizan a la empresa	Envío de la encuesta: 15 al 17 de julio 2020
Definir estrategias de movilización de la cultura	Definir prácticas que movilicen hacia la cultura meta	23 de julio al 07 de agosto 2020
Entrega de plan de acción para movilizar la cultura meta	Socializar prácticas que movilicen hacia la cultura meta para favorecer el compromiso afectivo al interior de la organización.	10 de agosto 2020
Ejecución del plan	Implementación de plan de acción diseñado para favorecer el logro de la cultura meta	De acuerdo al plan de acción
Seguimiento	Monitorear la efectividad de las acciones planteadas en favor del logro de los objetivos propuestos.	De acuerdo al plan de acción

### 5.3 Valores definidos



Figura 3. Cultura PeakU

Nota: fuente elaboración propia de los autores basados en el estudio de la organización

#### 5.3.1 Diagnóstico cultural

En este apartado se expondrán las características técnicas del instrumento diseñado en la realización del diagnóstico de Cultura para *PeakU* y los resultados obtenidos.

### 5.3.1.1 Características técnicas del instrumento

**Validez:** se verifica la validez de contenido del instrumento sometiéndolo a evaluación de 4 jueces expertos. Como resultado de su evaluación se expone a continuación la cantidad de ítems con el respectivo consenso en la clasificación realizada por los jueces

Tabla 3  
Validez

Nivel de acuerdo	Cantidad de ítems
100%	19
75%	4
50%	6
25%	6
0%	3

Como resultado de este análisis, ocho ítems cambiaron de asignación de valor con respecto al diseño original, un ítem se eliminó al encontrarse redundante con otro ítem y un ítem cambió de redacción, 29 ítems quedaron iguales. Estos últimos corresponden a aquellos en los que se encontraron niveles de acuerdo desde el 50%

**Confiabilidad:** A continuación, se reportan los resultados obtenidos con relación al coeficiente de confiabilidad mediante Alfa de Cronbach y Dos mitades de Guttman.

Tabla 4  
Confiabilidad

	ALFA	Dos mitades
Escala general	.92	.94
Autonomía	.867	.93
Pasión	.63	.68
Servicio	.84	.87
Integridad	.65	.76

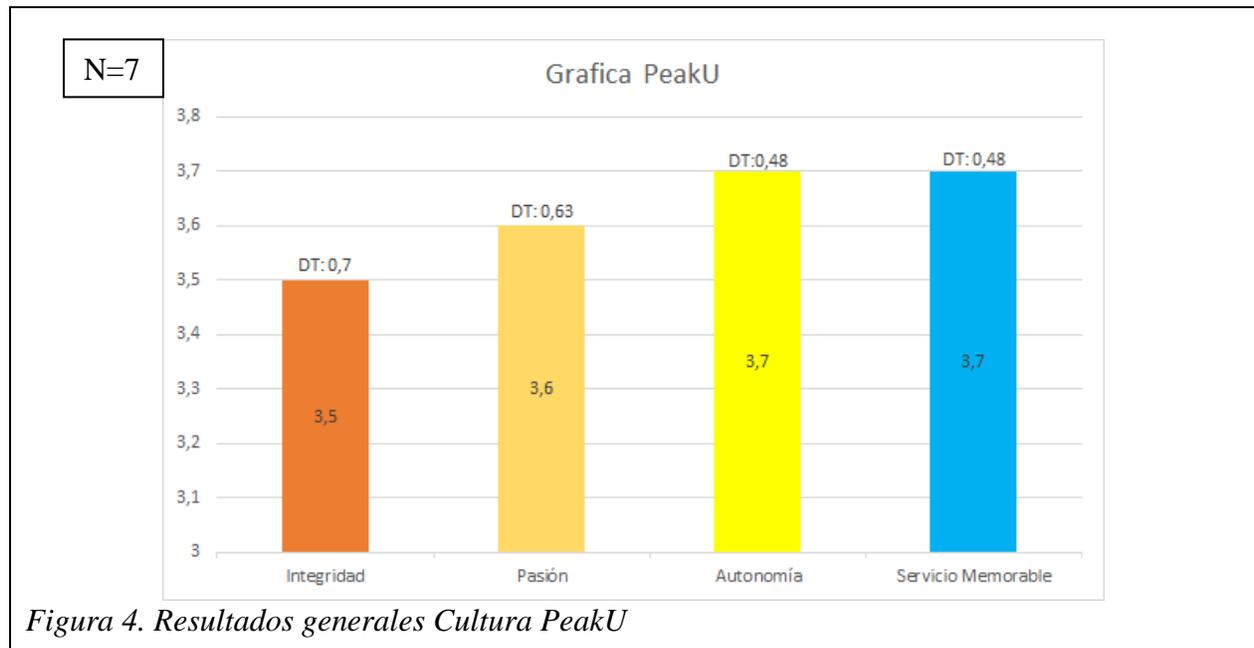
Con base en el análisis realizado, se puede afirmar que el instrumento diseñado cumple con los lineamientos de calidad técnica definidos para un instrumento de medición psicométrica.

**5.3.1.2 Resultados**

A continuación, se describen los resultados del diagnóstico de la Cultura de *PeakU* a la luz de los valores construidos.

*Tabla 5*  
*Escala de interpretación*

Escala de Interpretación	
Puntuaciones entre 3 - 4	Excelente
Puntuaciones entre 2- 3	Bueno
Puntuaciones entre 1- 2	Aceptable
Puntuaciones entre 0- 1	Deficiente



*Figura 4. Resultados generales Cultura PeakU*

El perfil general de la cultura de *PeakU* es muy positivo porque las puntuaciones de los cuatro valores explorados se ubican en el rango más alto de la escala. Esto señala que las personas consideran que hay presencia de los comportamientos culturales deseados y estos son visibles en

las prácticas cotidianas que se viven en la organización. Adicionalmente podemos decir que los resultados bajos obtenidos en la desviación estándar señalan un alto consenso entre los participantes, lo cual se considera un indicador de la fuerza de la cultura organizacional.

### **5.3.2 Integridad**

Este valor obtuvo un resultado que se ubica en el rango valorativo de excelente, sin embargo, es el que presenta la mayor desviación típica. Es importante revisar como se vive hoy el valor en *PeakU*, comparándolo con el nivel esperado por la empresa. En las respuestas dadas en torno a este valor se encuentra que un participante expresa estar totalmente en desacuerdo sobre el manejo adecuado de la información de los clientes y de *PeakU*, lo que es una señal para indagar por algunos aspectos que puedan ser oportunidades de mejora en este sentido para tomar los correctivos necesarios.

Adicionalmente en los asuntos que el equipo señala para mejorar en la cultura *PeakU*, mencionan algunos aspectos relacionados directamente con este valor. Los participantes opinaron que: “comunicación y mente abierta a soluciones novedosas”, “quizás la comunicación, en ocasiones pareciera que no se entiende lo que el otro dice y esto genera retrocesos”, “la comunicación, a veces nos falta ser más oportunos en responder”, “respetar los horarios de alimentación, los cuales deberían ser definidos de manera común, para no programar actividades y reuniones en estos horarios” (Participantes, comunicación personal, 16 de julio de 2020).

Finalmente, se destaca el nivel de acuerdo que existe en el equipo frente a este comportamiento: Somos leales y apoyamos a nuestros compañeros en las diversas situaciones. Este es un asunto que se debe continuar fortaleciendo ya que el apoyo social y las buenas relaciones interpersonales tienen efectos positivos en el compromiso afectivo que las personas experimentan hacia su organización, favorece la solución de dificultades que se presenten en el trabajo y se convierten en un factor protector frente a condiciones que puedan experimentarse como estresantes.

### 5.3.3 Pasión

Este valor obtuvo un resultado que se ubica en el rango valorativo de excelente, sin embargo, es el segundo con mayor desviación típica, lo que representa una señal para revisar posibles acciones a desarrollar.

Se evidencia consistencia en las percepciones del equipo frente a los comportamientos relacionados con este valor, que van enfocados en poner vigor y energía a lo que se hace, en celebrar los logros, en entregar más de lo que se espera y en cooperar con alegría y actitud positiva.

Es importante profundizar en la visión colectiva del crecimiento como empresa, ya que se manifiesta no estar seguro si este comportamiento se da en la organización.

Un asunto que valoran de la cultura *PeakU* y que fue manifestado en la encuesta es: “el apoyo, el ambiente laboral, la confianza, el crecimiento personal y en equipo” (Participante 3, comunicación personal, 16 de julio de 2020); “carisma, alegría y responsabilidad” (Participante 2, comunicación personal, 16 de 2020).

### 5.3.4 Autonomía y servicio memorable

Estos dos valores también se ubican en el rango valorativo de excelente y presentan la menor desviación típica encontrada en el estudio. Esto da cuenta de un alto nivel de consenso en las percepciones sobre la vivencia de estos valores en la empresa, al estar totalmente de acuerdo y en buena parte de acuerdo con los descriptores comportamentales que hacen parte de estos valores.

Existe consistencia en las percepciones del equipo con los comportamientos que se describen en el valor de autonomía, en el conversatorio que se realizó tuvo relevancia en la discusión y en la encuesta también, aspectos como: “tener autonomía en el trabajo y el poder proponer ideas nuevas y creativas” (Participante 2, comunicación personal, 16 de julio de 2020; “creatividad, *feedback* y mejora continua”; (Participante 7, comunicación personal, 16 de julio de 2020).

Teniendo en cuenta lo anterior es necesario diferenciar en que situaciones el equipo se siente cómodo siendo autónomo, y en cuales necesita más acompañamiento.

Hay consistencia en las percepciones del equipo en los descriptores del valor servicio memorable, resaltando que están totalmente de acuerdo con tres comportamientos: nos gusta entregar bien hecho lo que hacemos, entendemos que la creatividad es fundamental para entregar valor agregado a nuestros clientes y trabajamos en equipo para brindar experiencias positivas al cliente.

Un asunto que valora el equipo de la cultura *PeakU* hallado en las preguntas abiertas es: “el trabajo en equipo, el sentido del servicio” (Participante 5, comunicación personal, 16 de julio de 2020); “el trabajo en equipo, el apoyo, la preocupación por el otro, enfoque en la meta y perseverancia” (Participante 6, comunicación personal, 16 de julio de 2020).

A partir de los resultados señalados anteriormente se puede concluir que *PeakU* cuenta percepciones positivas sobre la vivencia de sus valores. Lo cual debe motivar a continuar estimulando y promoviendo las practicas organizaciones que se perciben positivamente. En relación con las brechas encontradas es necesario profundizar en acciones que permitan un mejoramiento de aquellas condiciones que representan una oportunidad de mejora.

Es importante también señalar que la gestión de la Cultura Organizacional requiere constancia y compromiso de todos los integrantes de la empresa de tal manera que cada uno reconozca cuál el aporte que le corresponde en favor de la consolidación de la cultura deseada

En el documento anexo se presenta la propuesta gestión de acuerdo a los hallazgos de este estudio.

## 5.4 Conclusiones y Sugerencias

**Manejo de la información y confidencialidad:** Es de vital importancia reconocer los logros de esta intervención como una oportunidad para seguir trabajando en la mejora continua en todos los aspectos, por eso se debe privilegiar la integralidad y confidencialidad de la información, sin tener intereses de identificar quién dio señales específicas en la exploración o tratar de cuestionar o invalidar su sentir despectivamente.

**Promover un liderazgo participativo y transformacional:** Es de vital importancia que los líderes comprendan el sentido de cada estrategia propuesta y que decidan desarrollar, lo anterior con el fin de lograr dar la importancia, espacio y seguimiento que cada tema requiere, a la vez que

sean conscientes del rol protagónico que tienen, en el que cada palabra y acción tiene un efecto en las dinámicas al interior del equipo y posibilitan o no la vivencia de los asuntos característicos de la cultura *PeakU* de manera coherente.

**Continuar con los espacios de construcción conjunta con el equipo:** La participación y el involucramiento en la búsqueda de soluciones abre la puerta a sentimientos positivos hacia la empresa y hacia el equipo, ya que se reconoce el valor de la opinión del otro y los procesos participativos como rasgo característico de la cultura *PeakU*.

**Gestión y Seguimiento desde al Área de Talento Humano:** Es importante que se realice un seguimiento constante de las actividades propuestas en el presente informe con el fin de garantizar el cumplimiento de las acciones, conocer el indicador de logro, y en caso de ser necesario proponer cambios e incluir acciones al plan de gestión.

**Desarrollo de la Cultura:** Continuar realizando proyectos que continúen fortaleciendo la cultura organizacional con relación a los procesos internos. Esta sugerencia se respalda también en la siguiente apreciación manifestada en el estudio “Consolidar la medición de todos los procesos y basarse en esta para tomar decisiones. Incluye: KPIs comerciales y ops, entrevistas de usuarios, NPS, rebote, velocidad de la página etc.”.

**Seguimiento al plan de acción:** Se sugiere poner el plan de acción en el tablero ClickUp para facilitar el seguimiento y avances de las estrategias

## **6 Conclusiones**

La cultura organizacional se entiende como el conjunto de patrones de pensamientos, sentimientos y comportamientos compartidos por los colaboradores, en este sentido vale la pena resaltar que dar participación e involucrar a los equipos de trabajo en la búsqueda de acciones para movilizar la cultura, abren la puerta a sentimientos positivos hacia la empresa, ya que se reconoce el valor de la opinión del otro y los procesos participativos como rasgo característico de las organizaciones.

De la conciencia que se logre tener sobre el impacto de la cultura organizacional en el cumplimiento de la estrategia de una empresa, se dan los esfuerzos para visibilizarla, validarla y hablar de ella de manera natural, de esta forma se identifica con claridad aquellos aspectos que se quieren conservar y los que se necesitan movilizar de cara a su propósito.

---

## Referencias

- Aguirre de Mena, J. M., Rodríguez Fernández, M. M., & Tous Zamora, D. (2002). *Organización y métodos de trabajo*. Ediciones Pirámide.
- Angulo Tejada, F. A., & Coaguila Nuñez, J. P. (2019). *Situación actual del plan estratégico en el área comercial del BCP Arequipa, en la calidad de servicio del personal* [Trabajo de grado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <https://bit.ly/37rrTLU>
- Bates, A. W. (s/f). *Enseña en la era digital*. PressBooks. <https://doi.org/10.7771/1541-5015.1046>
- Baztán Aguirre, S. A. (2002). La cultura de la empresa. *Revista Mal Estar e Subjetividade*, 2(2), 86–122. <https://bit.ly/2Hi3Rbq>
- Caballero Rodríguez, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 6(1–2), 1–10. <https://bit.ly/3k6DZ0j>
- Cardona, P., & Rey, C. (2003). *La dirección por misiones: como introducir la misión en la gestión* (Núm. 11; IESE Occasional Papers).
- Cassutti, M. (2015). *Administración de las organizaciones*. Universidad Nacional de Córdoba. <https://bit.ly/2ILgcVT>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2a ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8a ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://bit.ly/2RgUkmi>
- Dávila, M. C., & Jiménez, G. (2012). El papel de los valores en la predicción del compromiso organizacional y del comportamiento de ciudadanía organizacional. *Anuario de Psicología*, 42(1), 51–64. <https://bit.ly/34XlfKo>
- Díaz Cifuentes, S. Y. (2014). “*Comunicación organizacional y trabajo en equipo*” (estudio realizado en una Institución de Educación Superior en la ciudad de Quetzaltenango) [Trabajo de grado, Universidad Rafael Landívar]. <https://bit.ly/37dw51y>
- Dolan, S., Garcia, S., & Richley, B. (2006). *Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a living in the 21st century*. Palgrave MacMillan. 10.1057/9780230597754
- Espinoza, D., Ramos, M., & Vilchez, H. (2017). *Aplicación del salario emocional y la calidad del clima laboral de los trabajadores en Centrum Católica Graduate Business School, Lima* [Trabajo de grado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. <https://bit.ly/3m9rLo6>

- 
- Franco de Franco, M. J. (2012). El pensamiento estratégico en los gerentes basado en la filosofía de los Institutos Autónomos del sector público. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(3), 46–58. <https://bit.ly/345ORGj>
- Funlibre Entrenamiento y Desarrollo. (2018). *Memorias diplomado sobre facilitación experiencial [no publicado]*. Autor.
- Garcés Velásquez, L. M. (2013). *Teorías tradicionales de la Administración: la cultura organizacional desde una perspectiva crítica* [Trabajo de grado , Universidad Pontificia Bolivariana]. <https://bit.ly/344ujxE>
- García Vargas, O. H. (2007). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Pensamiento & Gestión*, 22, 143–167. <https://bit.ly/2H3DxSf>
- Garrido, F. J. (2008). *Comunicación de la estrategia: la efectividad está en la dirección*. Deusto.
- Gómez Díaz, C. F., & Rodríguez Ortiz, J. K. (2013). *Teorías de la cultura organizacional*. <https://bit.ly/31sDTcj>
- Gómez Salazar, J. L. (2019). *La cultura organizacional y la toma de decisiones gerenciales*. <https://bit.ly/3dLKjYO>
- González Millán, J. J., & Parra Penagos, C. O. (2008). Caracterización de la cultura organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 25, 40–57. <https://bit.ly/2TtiKKj>
- Higuera López, D., & Grisales Rincón, L. (2014). La construcción de cultura en la organización: una mirada desde las representaciones colectivas en Lionel Vallée. *Cuadernos de Administración*, 27(48), 97–117. <https://doi.org/10.11144/JAVERIANA.CAO27-48.CCOM>
- IMF Business School. (2018, mayo 29). *La influencia del lenguaje en la cultura empresarial [blog]*. <https://bit.ly/2HIVaNb>
- Martos Calpena, R. (2009). *Cultura corporativa: misión, visión y valores en la gestión estratégica de las empresas del sector de la automoción en España* [Tesis doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya]. <https://bit.ly/37dRFmt>
- Máynez Guaderrama, A. I. (2016). Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento? *Contaduría y Administración*, 61(4), 666–681. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.06.003>
- Mendez Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 169. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Montoya Cáceres, P., Bello-Escamilla, N., Bermúdez Jara, N., Burgos Ríos, F., Fuentealba Sandoval, M.,

- & Padilla Pérez, A. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una universidad estatal chilena. *Ciencia & Trabajo*, 19(58), 7–13. <https://bit.ly/34glhnh>
- Muñoz González, R., & Muñoz de la Torre, V. (2020). *Marketing y ventas inteligentes en la era digital*. Centro de Estudios Financieros. <https://bit.ly/2HiaU3U>
- Murcia Torres, L. S., & Ramírez Palacios, D. M. (2015). *Influencia de la cultura organizacional y el sentido de pertenencia en el desempeño laboral – aeropuerto internacional – Miami en Estados Unidos y open market en Bogotá* [Trabajo de grado, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano]. <https://bit.ly/2IuPMrf>
- Páez, L., & Egidos, D. (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. *Revista Latina de Comunicación Social*, 35.
- Pinzón, J. V. (2007). *Incidencia de las prácticas culturales en la toma de decisiones de los empresarios de la microempresa en la ciudad de Ibagué* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. <https://bit.ly/37envQb>
- Podestá, P. (2009). La cultura en las organizaciones. Un fenómeno central en el saber administrativo. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 14(26), 81–92. <https://bit.ly/2T4SMwt>
- Ríos Molano, C. A., Rubiano Ríos, V. A., & Chinchilla Solano, D. A. (2014). *Liderazgo y cultura organizacional* [Trabajo de grado, Universidad del Rosario]. <https://bit.ly/351vxwW>
- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & Álvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32–48. <https://bit.ly/2GY6QWt>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Education.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a ed.). Pearson. <https://bit.ly/3kh9gxJ>
- Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67–92. <https://bit.ly/3785Yco>
- Román Muñoz, O. H., Bonilla Betancourt, L. F., & Patiño Vargas, C. A. (2014). Formulación de estrategias para desarrollar una cultura organizacional fuerte y positiva a partir de un análisis de caso. *XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*. <https://bit.ly/3IKAz3I>
- Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia estratégica: teoría-metodología alimeamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión*. 3R Editores.
- Simbaña Gallardo, V., Jaramillo Naranjo, L., & Vinueza Vinueza, S. (2017). Aporte de Durkheim para la Sociología de la Educación. *Sophía*, 23, 99. <https://doi.org/10.17163/soph.n23.2017.02>
- Torres González, S. (2015). *Start Up ¿Nueva realidad empresarial?* [Trabajo de grado, Universidad de Valladolid]. <https://bit.ly/3iZkUvP>

Valcarcel Mansilla, F. R. (2019). *Comunicación interna de telefonía Claro Perú y la imagen organizacional* [Trabajo de grado, Universidad de San Martín de Porres]. <https://bit.ly/3m6UFFz>

Vega Almeida, R. L. (2006). La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional. *Acimed*, 14(6), 1–12. <https://bit.ly/377aTKF>