



Análisis de factores influyentes en la materialización de la cultura organizacional: un estudio de caso con enfoque mixto

Esteban Ospina Gómez

**Universidad Santo Tomás, Medellín
Maestría en Administración (MBA)**

2026



Análisis de factores influyentes en la materialización de la cultura organizacional: un estudio de caso con enfoque mixto

Esteban Ospina Gómez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración

Eduardo Nicolás Cueto Fuentes

Asesor

Magister en economía

Universidad Santo Tomás, Medellín
Facultad de Negocios Internacionales
2026

Dedicatoria

Este trabajo de grado está dedicado a Katherine Cardona, mi apoyo, mi compañera de vida, mi fuerza y mi amor más puro. Para mis hijas Isabella y Gabriela que son el motor de muchas cosas en mi vida, así como una de las causas de mi motivación para vivir bien.

Para mis padres que siempre me han apoyado y me han dirigido sus oraciones por mi bienestar y logros en la vida. De manera especial a mi padre, quien en algún momento movió algo en mí, para que mirara con interés las ciencias administrativas. Mi padre quien no tiene el título de administrador, pero podría enseñar con su ejemplo de vida un asunto tan valioso como lo es el de administrar y crear un patrimonio sólido para sí mismo y para la familia.

Y finalmente para mí, por no solo por querer lograr un éxito más, sino por la osadía y la locura en querer vincular a mi singular ser mi carrera, el arte y la administración. Quiero con esta dedicatoria, agradecerme por el tiempo dedicado y el compromiso con el deber.

Con este nuevo comienzo, deseo arrojarme a aprender cómo pueden coexistir en mi vida el compromiso con el saber-hacer en relación a lo humano; la música como sangre que corre por las venas de mi alma, ya sea interpretándola o componiéndola; y los principios más bellos que he podido extraer de lo que he aprendido hasta ahora en administración: la generación de valor, y el armazón simbólico que lo hace posible, un equilibrio dinámico y ético entre la templanza, la valentía y decidir responsablemente.

Y, en nombre de la ética, los animo a todos, incluyéndome a mí como el primero, en buscar que seamos idénticos a nosotros mismos, y que nuestros actos y palabras estén a la altura de nuestro ser.

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad Santo Tomás y sus directivos, por haberme permitido estudiar y trabajar al mismo tiempo en esta institución que quiero, respeto y recuerdo con cariño; y que ahora tendré la oportunidad de egresar como maestro.

Al Decano Eduardo Nicolás Cueto quien me ha acompañado, motivado e instruido en este proceso.

A Jeison Franco amigo y compañero leal. Y a mi equipo, el team Bienestar, aquellas personas que en mi paso por la institución hicieron de mi estadía un lugar que guardo y atesoro en mi corazón.



Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos	4
Tabla de Contenido	5
Lista de Tablas	10
Lista de Figuras.....	11
Resumen	14
Abstract.....	15
Introducción	16
1. Descripción del problema	21
1.1. Definición del tema	22
1.2. Lluvia de problemas	23
1.3. Decantación de Problemas	24
1.4. Fichas Técnicas	25
1.5. Matriz de Vester	30
1.6. Suma de influencias y Dependencias en Plano Cartesiano	31
1.7. Clasificación de Problemas	33
1.8. Árbol de Problemas	36
1.9. Constructo académico y pregunta problema	38



2. Objetivos.....	42
2.1. Objetivo general	42
2.1. Objetivos específicos.....	42
3. Justificación	43
4. Marco Teórico y Referencial.....	46
4.1. Marco Teórico	46
4.2. Marco Contextual	57
4.3. Marco Legal	60
5. Diseño Metodológico	79
5.1. Tipo y nivel de investigación	79
5.1.1. Enfoque de investigación.....	79
5.1.2. Tipo de diseño de investigación	80
5.1.3. Nivel de investigación	81
5.2. Definición y operacionalización de categorías.....	81
5.3. Población y muestra	82
5.3.1. Población	82
5.3.2. Muestra	83
5.4. Tipo de diseño temporal	84
5.5. Supuestos de investigación.....	85
5.6. Técnicas e instrumentos de recolección de la información; Error!	Marcador no
definido.	
5.6.1. Fase cualitativa	86



5.6.2. Fase cuantitativa	87
5.7. Plan de análisis de la información	87
5.7.1. Análisis cualitativo	87
5.7.2. Análisis cuantitativo	88
5.7.3. Integración de resultados	89
6. Presentación y análisis de resultados.....	90
6.1. Resultados Análisis cualitativo	90
6.1.1. Identificación de factores asociados a la materialización de la cultura organizacional.....	90
6.1.2. Resultados de la matriz de Vester.....	91
6.1.3. Análisis del árbol de problemas.....	92
6.2. Resultados Fase Cuantitativa.....	94
6.2.1. Caracterización de los expertos participantes.....	94
6.2.2. Distribución de los expertos según área de experiencia profesional	96
6.2.3. Valoración comparativa de las categorías analíticas	99
6.2.4. Valoración de la categoría liderazgo organizacional.....	101
6.2.5. Valoración de la categoría cultura organizacional y estrategia	104
6.2.6. Valoración de la categoría materialización de la cultura organizacional	107
6.2.7. Aportes complementarios del juicio experto	110
6.2.7.1. Factores críticos para la materialización de la cultura organizacional	110
6.2.7.2. Acciones recomendadas para fortalecer la materialización de la cultura organizacional.....	112

6.2.7.3. Aliados estratégicos para fortalecer la materialización de la cultura organizacional.....	115
6.3. Síntesis general de resultados.....	117
7. Análisis y Discusión.....	119
7.1. Integración de los factores asociados a la materialización de la cultura organizacional	119
7.2. Interpretación de los hallazgos desde la teoría y el estado del arte	121
7.2.1. El liderazgo como mecanismo principal de materialización cultural.....	121
7.2.2. La relación entre cultura organizacional y estrategia	122
7.2.3. Las brechas entre la cultura declarada y la cultura vivida.....	124
7.3. Integración de la perspectiva experta con los hallazgos del estudio	125
7.4. La coherencia en el liderazgo organizacional como elemento articulador de la materialización cultural	128
7.5. Discusión de los supuestos de investigación	129
8. Conclusiones.....	132
9. Recomendaciones	135
9.1. Fortalecer el liderazgo como mecanismo de materialización cultural	135
9.2. Vincular la cultura organizacional a los procesos de gestión y estrategia.....	136
9.3. Promover espacios permanentes de apropiación cultural y construcción colectiva....	137
9.4. Fortalecer la coherencia organizacional como criterio de gestión cultural	137
9.5. Incorporar el bienestar y la experiencia del colaborador dentro de los procesos de materialización cultural	138



9.6. Recomendaciones para futuras investigaciones	138
10. Referencias Bibliográficas.....	140
11. Anexos	151

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Listado de problemas identificados sobre el “Análisis de factores influyentes en la materialización de la cultura organizacional: un estudio de caso con enfoque mixto”.</i>	23
Tabla 2. <i>Problemas priorizados tras la decantación del grupo focal sobre cultura organizacional</i>	25
Tabla 3. <i>Fichas técnicas de los problemas priorizados</i>	27
Tabla 4. <i>Ponderaciones de Influencia y Dependencia en la Matriz de Vester</i>	32
Tabla 5. <i>Matriz de clasificación de problemas</i>	35

Lista de Figuras

Figura 1. Revisión bibliográfica en SCOPUS	18
Figura 2. <i>Plano cartesiano Matriz de Vester</i>	33
Figura 3. <i>Árbol de Problemas a partir de la matriz Vester</i>	38
Figura 4. Experiencia de expertos.	95
Figura 5. Principal Área de Experiencia de expertos.....	97
Figura 6. Relación entre el área principal de experiencia profesional y años de experiencia.....	98
Figura 7. Valoración promedio por categoría analítica.	100
Figura 8. Valoración de los ítems asociados a la categoría liderazgo organizacional.	102
Figura 9. Valoración de los ítems asociados a la categoría cultura organizacional y estrategia.	105
Figura 10. Valoración de los ítems asociados a la categoría materialización de la cultura organizacional.....	108
Figura 11. Factores críticos identificados por los expertos para la materialización de la cultura organizacional.....	111
Figura 12. Acciones recomendadas para fortalecer la materialización de la cultura organizacional.....	113
Figura 13. Aliados estratégicos identificados para fortalecer la materialización de la cultura organizacional.....	115

Figura 14. Integración de factores asociados a la materialización de la cultura organizacional.....	120
---	-----



Lista de anexos

Anexo A.....	151
--------------	-----

Resumen

La materialización de la cultura organizacional representa un desafío para las organizaciones, dado que la existencia de valores corporativos formalmente definidos no garantiza su traducción en comportamientos observables. Esta investigación tuvo como objetivo analizar la articulación de los factores organizacionales que influyen en la materialización de la cultura organizacional a partir del estudio de un caso organizacional. Se adoptó un enfoque mixto con diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS). En la fase cualitativa se realizó un grupo focal y un análisis sistémico mediante la matriz de Vester y el árbol de problemas; posteriormente, en la fase cuantitativa, se aplicó una entrevista estructurada a 20 expertos en liderazgo, gestión humana, desarrollo organizacional y dirección organizacional. Los resultados identificaron la baja materialización de la cultura organizacional como el problema central del sistema estudiado. Asimismo, se encontró que las deficiencias en el liderazgo y la limitada articulación entre cultura organizacional y estrategia constituyen los factores con mayor capacidad de influencia sobre el fenómeno analizado. La valoración experta confirmó que el liderazgo organizacional es el factor de mayor relevancia, seguido por la integración entre cultura y estrategia y los procesos asociados a la apropiación cultural. Como hallazgo integrador emergió la coherencia del liderazgo como elemento articulador de la materialización cultural. Se concluye que la materialización de la cultura organizacional depende de la interacción entre liderazgo, estrategia, comunicación y coherencia organizacional, más que de la simple formulación de valores corporativos.

Palabras clave: *cultura organizacional, materialización cultural, liderazgo, coherencia, estrategia organizacional.*

Abstract

The materialization of organizational culture represents a challenge for organizations, since the existence of formally defined corporate values does not guarantee their translation into observable behaviors. This research aimed to analyze the articulation of organizational factors that influence the materialization of organizational culture through the study of an organizational case. A mixed-methods approach with a sequential exploratory design (DEXPLOS) was adopted. During the qualitative phase, a focus group and a systemic analysis using the Vester Matrix and a problem tree were conducted. Subsequently, in the quantitative phase, a structured interview was administered to 20 experts in leadership, human resource management, organizational development, and organizational management. The results identified the low materialization of organizational culture as the central problem within the system under study. Likewise, deficiencies in leadership and the limited integration between organizational culture and strategy were found to be the factors with the greatest influence on the phenomenon analyzed. Expert assessment confirmed that organizational leadership is the most relevant factor, followed by the integration of culture and strategy and the processes associated with cultural appropriation. As an integrative finding, leadership coherence emerged as an articulating element of cultural materialization. It is concluded that the materialization of organizational culture depends on the interaction among leadership, strategy, communication, and organizational coherence, rather than merely on the formal definition of corporate values.

Keywords: *organizational culture, cultural materialization, leadership, coherence, organizational strategy.*

Introducción

La presente investigación plantea el reto del análisis sobre la influencia de los factores que influyen en la cultura de una organización. Tomando como caso la compañía VAOS, compañía colombiana, que forma parte del conglomerado de empresas de VUMI (VIP Universal Medical Insurance) Group, esta forma un grupo corporativo que se dedica a la comercialización de seguros médicos a clientes y/o usuarios VIP principalmente en los E.E.U.U. y en otros países del mundo. El propósito de VAOS como filial es encargarse de la operación y el soporte de VUMI; los VAOS están localizados en Ecuador, Panamá y recientemente en Colombia.

Los VAOS se constituyeron hace 12 años, con el primero, el de Ecuador. En 2019 se abrió Panamá y desde el 2023 se apertura la oficina de Colombia, situada en Medellín. Solo desde allí, se evidencia un reto para los fines de la presente elaboración científica, y es el de analizar la influencia de la cultura organizacional en una empresa relativamente joven con orígenes en países diametralmente opuestos en temas culturales, sociales, legales y políticos.

Con vastas diferencias de carácter macroeconómico, político y social, VUMI tiene el desafío de consolidar a todos sus empleados tanto de su compañía denominada matriz, como de sus filiales en el concepto de VIP, inserto por lo demás, en el nombre de la compañía y planteado como ideal en el corazón de la cultura organizacional, donde busca que todos sus miembros interactúen procurando un trato VIP (2020).

De lo anterior, se hace pertinente preguntarse por el concepto de cultura. La cultura organizacional siguiendo a Reinoso, Vera Calderón y Ramírez (2023):

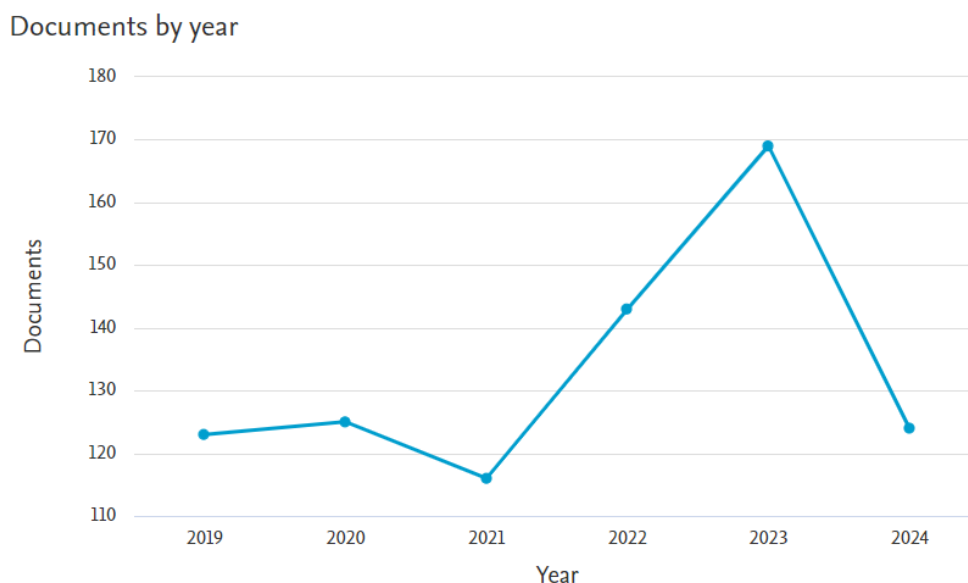
Está conformada por aquellos aspectos relacionados con las personas como colectividad social y en su interacción social dentro de la organización como las creencias, los valores, las costumbres, los rituales y símbolos, entre otros, que son compartidos por todos los integrantes de una organización, los cuales constituyen su impronta y la diferencian de las demás organizaciones, a través de ello, se puede identificar, intervenir y reorientar los comportamientos, actitudes y valores de las personas, hacia los objetivos organizacionales, en un sano ejercicio de desarrollo personal y desarrollo organizacional. (p. 14)

La cultura, es el pilar del comportamiento organizacional. Dicha cultura tiene como objeto modelar el comportamiento de las personas que conforman la organización para garantizar productividad y alcanzar los objetivos organizacionales.

Para analizar la información pertinente a la investigación se acudió a las fuentes secundarias, accesibles mediante la búsqueda en plataformas especializadas. A través de las revisiones científicas e investigativas, mediante la búsqueda en una de ellas como SCOPUS, se percibe que la temática año tras año, desde el 2018 a comienzos de 2024 ha ido aumentando considerablemente.

Figura 1.

Revisión bibliográfica en SCOPUS



Fuente: Elaboración propia con base a SCOPUS (2024).

En la figura 1, Se percibe cómo la producción científica ha estado relacionada con los estudios acerca de la cultura organizacional y su relación con el comportamiento humano. La ecuación que se creó para analizar dichos resultados, tuvo en cuenta la articulación de conceptos similares como cultura de las compañías, corporaciones o cultura del lugar de trabajo y del otro lado, comportamiento del empleado, actitud del empleado y compromiso del empleado.

Adicionalmente, se estimó que solo se tomara de referencia la producción realizada desde el 2018 a 2024 y que dicha búsqueda incluyera títulos, resúmenes y palabras claves asociadas. El resultado fueron 800 productos, de los cuales el 77% son de artículos científicos, lo que demuestra a partir de esta pesquisa, es que al menos existen alrededor de

500 artículos de tendencia acerca de estos temas y que en virtud de la construcción del problema de investigación, se relaciona a la agenda investigativa contemporánea.

La búsqueda bibliográfica, se realiza con la intención de identificar las categorías centrales de este análisis, en las que, con base en el apartado teórico, servirán de guía para planteamientos hipotéticos confrontados paulatinamente en la metodología de la investigación con los focos de atención experienciales.

Se constata mediante el método de recolección de información, que existe material suficiente para hallar coincidencias en el sector de la organización, a saber, servicios y seguros. Adicionalmente, se obtiene que gran parte de la realización de este tipo de estudios, tiene una fuerte producción en los E.E.U.U. y en algunos países orientales, sin embargo, una muy limitada producción en países latinoamericanos. Lo que supone una adición desde nuestro país al objeto de estudio, estimulando la investigación en estos temas. Y finalmente, llama la atención que dichas investigaciones no estén apalancadas principalmente por el acervo de disciplinas y ciencias sociales y humanas, sino por las administrativas y económicas con una producción del 28%.

El presente trabajo de investigación se encuentra organizado en once capítulos articulados de manera secuencial, siguiendo la lógica del proceso investigativo desarrollado.

Los capítulos 1, 2 y 3 corresponden a la formulación del estudio. En ellos se presenta la descripción del problema, la construcción de la pregunta de investigación, la definición de los objetivos y la justificación académica y organizacional del trabajo.

El capítulo 4 desarrolla el marco teórico y referencial que sustenta conceptualmente la investigación, integrando los principales aportes sobre cultura organizacional, liderazgo, estrategia y materialización cultural.

El capítulo 5 expone el diseño metodológico adoptado, especificando el enfoque mixto exploratorio secuencial (DEXPLOS), las técnicas de recolección de información, la definición de categorías analíticas, la población y muestra, así como el plan de análisis de la información.

El capítulo 6 presenta los resultados de la investigación. En una primera fase se exponen los hallazgos cualitativos obtenidos mediante el grupo focal, la matriz de Vester y el árbol de problemas. Posteriormente, se presentan los resultados cuantitativos derivados de la valoración realizada por expertos, así como la integración inicial de ambos conjuntos de resultados.

El capítulo 7 corresponde al análisis y discusión de los hallazgos. En este apartado se integran los resultados cualitativos y cuantitativos, se contrastan con los principales referentes teóricos y se discuten los supuestos de investigación, permitiendo comprender la articulación de los factores asociados a la materialización de la cultura organizacional.

Finalmente, los capítulos 8 y 9 presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, mientras que los capítulos 10 y 11 contienen las referencias bibliográficas y los anexos que soportan el desarrollo de la investigación.

1. Descripción del problema

Desde su creación, VUMI (VIP Universal Medical Insurance) ha experimentado un crecimiento rápido y una expansión internacional de manera exponencial, lo que ha dificultado un ejercicio consciente y directo de incorporación de la cultura organizacional. La cultura actual ha sido transmitida principalmente desde el corporativo, sin un proceso estructurado para adaptarla a los contextos locales de las nuevas filiales. Esto ha generado desafíos en la alineación de los empleados con los valores y objetivos de la organización.

La relevancia de este estudio se ve reforzada por hallazgos recientes del Diagnóstico de Capital Humano 2024 realizado por Comfama (Comfama, 2024). Dicha encuesta revela que, a pesar de que el 77% de los empleados de diversas organizaciones afirman comprender el propósito de sus tareas, los colaboradores de VUMI Colombia, una empresa que impacta directamente en la salud y seguridad de las personas, este mismo porcentaje plantea interrogantes sobre la conciencia del negocio y el rol individual, ya que lo desconocen.

Además, la misma encuesta, evidencia que solo el 18% de los colaboradores de VAOS perciben que la empresa les proporciona formación, lo que sugiere una posible desconexión entre las necesidades de desarrollo del personal y las iniciativas de la organización. Estos datos subrayan la necesidad de analizar cómo la cultura organizacional de VAOS influye en el comportamiento de sus colaboradores, y cómo esta influencia puede ser optimizada para fortalecer el alineamiento con los objetivos corporativos.

1.1. Definición del tema

La definición del tema de investigación se consolidó a través de un grupo focal conformado por colaboradores de diferentes áreas de VAOS, quienes participaron de manera voluntaria. La convocatoria se realizó mediante un formulario que explicaba claramente la naturaleza académica del estudio, asegurando que la participación era opcional y que toda la información recopilada sería tratada con estricta confidencialidad. El consentimiento informado se manifestó al continuar con la diligencia del cuestionario, donde se aclaraba que:

"Declaro que mi participación en este estudio es completamente voluntaria y que he sido informado/a sobre la naturaleza y objetivos de la investigación. Asimismo, comprendo que mi identidad será protegida y que los datos recopilados serán utilizados exclusivamente con fines académicos."

Durante la sesión, se introdujo la idea inicial que motivó el estudio del fenómeno, se brindaron definiciones básicas sobre los principales conceptos a abordar y se explicó la metodología del grupo focal, cuyo objetivo era configurar un árbol de problemas que posteriormente permitiera derivar objetivos de investigación y, más adelante, la elaboración teórica y conceptual que justificadamente pueda aportar luces para abordar esta problemática

Este espacio colectivo promovió una reflexión amplia y crítica por parte de los participantes, quienes identificaron entre tres y cuatro problemas relevantes relacionados con la influencia de la cultura organizacional en el comportamiento de los colaboradores. Esta dinámica posibilitó no solo la recolección de información diversa, sino también la priorización colaborativa de los factores más críticos dentro de la realidad organizacional de VAOS

1.2. Lluvia de problemas

Como parte del desarrollo del grupo focal, se acordó mantener una visión concreta y estructurada respecto a los problemas que debían identificarse, priorizando aquellos de carácter macro y con alto impacto sobre la relación entre la cultura organizacional y el comportamiento de los colaboradores. Esta estrategia buscó evitar descripciones vagas o superficiales, enfocándose en situaciones estructurales, recurrentes o críticas para el proceso de culturización en VAOS

Durante el intercambio, los participantes compartieron desde su experiencia personal y profesional los principales desafíos que observan o prevén en la consolidación de una cultura organizacional sólida. La riqueza del ejercicio permitió visibilizar un panorama diverso de problemáticas, que luego fueron sistematizadas y agrupadas por similitud o recurrencia. A continuación, se presenta la lista de los problemas identificados:

Tabla 1.

Listado de problemas identificados sobre el “Análisis de factores influyentes en la materialización de la cultura organizacional: un estudio de caso con enfoque mixto”.

Problema identificado
Bajo presupuesto en planes de desarrollo organizacional
Resistencia al cambio
Desconocimiento sobre lo VIP
Baja materialización de la cultura organizacional
Diferencias multiculturales por el país
Poca incidencia de la cultura organizacional en la estrategia de la organización
Baja medición objetiva
Falta de procesos y procedimientos
Falta de capacitaciones relacionadas

Falta de capacitación en manejo de clientes VIP
Diferencias culturales entre regiones
Desconocimiento de procesos y funciones de los otros equipos
Resistencia al cambio de los líderes
Desconocimiento sobre la cultura VIP de VUMI
Alta confusión en los roles desempeñados
Comunicación deficiente en todas las direcciones
Deficiencia en el liderazgo
Resistencia a cambios con éxito probable

Fuente: Elaboración propia con base a información grupo focal (2024).

1.3. Decantación de Problemas

A partir del listado inicial de 18 problemas identificados durante el grupo focal, se realizó un proceso de decantación que consistió en depurar y reorganizar los problemas con base en su frecuencia de aparición y grado de redundancia. Este trabajo permitió consolidar aquellos que se repetían con mayor recurrencia o estaban formulados de manera similar, agrupándolos bajo un enunciado más representativo.

En la decantación quedaron seleccionados los 10 problemas más relevantes para la investigación, priorizando aquellos que evidencian mayor presencia o reiteración en el estudio de la cultura organizacional en VAOS Asimismo, a cada uno de estos problemas se le asignó un código identificador con el fin de facilitar su análisis relacional en etapas posteriores de la investigación.

Tabla 2.

Problemas priorizados tras la decantación del grupo focal sobre cultura organizacional

Código	Problema
P1	Resistencia al cambio
P2	Desconocimiento sobre lo VIP
P3	Baja materialización de la cultura organizacional
P4	Poca incidencia de la cultura organizacional en la estrategia de la organización
P5	Falta de procesos y procedimientos
P6	Falta de capacitaciones relacionadas
P7	Falta de capacitación en manejo de clientes VIP
P8	Desconocimiento de procesos y funciones de los otros equipos
P9	Comunicación deficiente en todas las direcciones
P10	Deficiencia en el liderazgo

Fuente: Elaboración propia con base a información grupo focal (2024).

1.4. Fichas Técnicas

Con base en los 10 problemas mapeados tras el proceso de decantación, se elaboraron fichas técnicas orientadas a contextualizar, describir y respaldar académicamente cada uno de ellos. Este paso permite al lector comprender con mayor claridad la naturaleza de los problemas priorizados, su definición operativa dentro del estudio y su relevancia en el campo de la gestión organizacional.

Cada ficha incluye cinco elementos: el código del problema, su denominación, una descripción funcional en el contexto de la empresa, la tendencia observada y la fuente literaria correspondiente. La inclusión de estos elementos facilita la comprensión técnica y conceptual de cada variable problemática identificada.

En cuanto a la columna “Tendencia”, esta se refiere al comportamiento actual de cada problema en el marco organizacional, de acuerdo con la percepción de los participantes y el análisis cualitativo de la evidencia. Se emplearon tres categorías posibles para su clasificación: alzista, estacionaria y a la baja.

Una tendencia alzista indica que el problema muestra signos de crecimiento, intensificación o una mayor presencia en las dinámicas internas de la organización, lo cual sugiere una necesidad prioritaria de intervención. La tendencia estacionaria hace referencia a problemas que persisten con un comportamiento constante en el tiempo, sin evidencia de mejoría ni deterioro significativo. Finalmente, una tendencia a la baja corresponde a situaciones problemáticas que han evidenciado mejoría, reducción de impacto o resolución parcial, ya sea por intervenciones institucionales o cambios estructurales.

En el presente estudio, ninguno de los problemas priorizados presentó una tendencia a la baja. Este hallazgo sugiere que los factores culturales identificados continúan teniendo una presencia activa y requieren atención estratégica por parte de la organización.

A continuación, se presentan las fichas técnicas de los 10 problemas priorizados.

Tabla 3.

Fichas técnicas de los problemas priorizados

Código	Problema	Descripción	Tendencia	Fuente literaria
P1	Resistencia al cambio	Dificultad para que los empleados adopten nuevas formas de pensar y trabajar, especialmente cuando se enfrentan a cambios culturales o estratégicos.	Estacionaria	Schein, E. H. (2010). <i>Organizational culture and leadership</i> . Jossey-Bass.
P2	Desconocimiento sobre lo que implica el enfoque VIP	Falta de claridad y comprensión entre los empleados sobre el concepto de "VIP" y su aplicación en las prácticas diarias.	Alzista	VUMI. (2020). <i>Perfil corporativo 2020</i> .
P3	Baja materialización de la cultura organizacional	Dificultad para transformar los valores y principios de la cultura organizacional en comportamientos sostenibles y visibles en el tiempo.	Estacionaria	Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). <i>Diagnosing and changing organizational culture</i> . Jossey-Bass.
P4	Poca incidencia de la cultura organizacional en la estrategia	La cultura organizacional no se alinea con la estrategia de la empresa, lo que genera incoherencia y dificulta el logro de los objetivos.	Alzista	Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). <i>Corporate culture and performance</i> . Free Press.

P5	Falta de procesos y procedimientos	Ausencia o deficiencia en la documentación y aplicación uniforme de procedimientos organizacionales.	Alzista	Blasco, Ó. (2021). <i>Nueva metodología de integración Six Sigma, gestión de riesgos y gestión de la calidad aplicada en pymes industriales</i> (Tesis doctoral, Universitat Politècnica de València).
P6	Falta de capacitaciones relacionadas	Deficiencia en los programas de formación orientados a la cultura organizacional y necesidades específicas del personal.	Alzista	Agudelo-Orrego, B. E. (2019). <i>Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia</i> . Revista Entramado, 15(1), 56–71.
P7	Falta de capacitación en manejo de clientes VIP	Escasa formación técnica y actitudinal del personal para actuar bajo estándares VIP y de excelencia.	Alzista	Agudelo-Orrego, B. E. (2019). <i>Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia</i> . Revista Entramado, 15(1), 56–71.

P8	Confusión de roles y desconocimiento de funciones entre equipos	Ambigüedad en los límites de responsabilidad entre áreas y poca claridad sobre los aportes de cada equipo.	Estacionaria	Ros Guasch, J. A. (2006). <i>Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos</i> (Tesis doctoral, Universitat de Girona).
P9	Comunicación deficiente (vertical y horizontal)	Canales informales, mensajes poco claros o barreras que dificultan la fluidez comunicacional entre niveles jerárquicos.	Estacionaria	Vallejo Peña, F. A., & Pardo Molina, M. (2009). <i>La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones</i> . Revista Internacional de Organizaciones, (2), 149–168.
P10	Liderazgo deficiente o inconsistente	Ausencia de liderazgo claro, comprometido y alineado con los valores culturales institucionales.	Estacionaria	Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). <i>Corporate culture and performance</i> . Free Press.

Fuente: Elaboración propia con base a información grupo focal (2024).

1.5. Matriz de Vester

Con el objetivo de analizar las interrelaciones entre los problemas priorizados y establecer un orden lógico para su abordaje, se implementa la matriz de Vester como herramienta de análisis relacional. Esta técnica, desarrollada por Frederic Vester (2007), permite representar gráficamente las dinámicas de influencia y dependencia entre variables dentro de un sistema organizacional complejo, facilitando la identificación de causas estructurales y efectos secundarios.

La matriz se construye a partir de una estructura de doble entrada, donde cada problema es cruzado con los demás para evaluar su nivel de influencia. A través de un cuestionario aplicado a los participantes del grupo focal, se asignan valores entre 0 y 3 para cada relación: 0 indica ausencia de influencia, 1 una relación débil, 2 una influencia moderada y 3 una relación causal fuerte. No se contempla la autoevaluación de los problemas (por ejemplo, $P1 \rightarrow P1$).

Esta herramienta permite clasificar los problemas en cuatro categorías clave según el comportamiento de sus puntuaciones: problemas activos (alta influencia, baja dependencia), pasivos (baja influencia, alta dependencia), críticos (alta influencia y dependencia) e indiferentes (baja influencia y dependencia). La interpretación se realiza a partir de la suma de valores por filas (motricidad) y por columnas (nivel de efecto recibido).

La matriz de Vester, en este contexto, permite visualizar con claridad qué factores estructuran la situación actual y cuáles son principalmente consecuencias de otros. De este modo, facilita una toma de decisiones más informada y sistémica en el diseño de estrategias

de mejora organizacional, particularmente en lo que respecta a procesos de cambio cultural (Vester, 2007).

1.6. Suma de influencias y Dependencias en Plano Cartesiano

Para determinar las influencias y dependencias en nuestra matriz de Vester, es necesario seguir los siguientes pasos. Primero, se deben totalizar los valores de cada fila para identificar la influencia de cada problema sobre los demás. Estos totales se ubicarán en el eje X del plano cartesiano. Luego, se deben totalizar los valores de cada columna para identificar la dependencia de cada problema respecto a los demás. Estos totales se ubicarán en el eje Y del plano cartesiano.

Una vez obtenidos estos valores, se procede a la ubicación en el plano cartesiano. Para ello, se trazan las medianas de las influencias (eje X) y de las dependencias (eje Y) para crear un cuadrante simétrico. Este cuadrante nos permitirá clasificar los problemas en cuatro categorías distintas.

En el Cuadrante 1 se ubican los Problemas Críticos o Centrales. Estos son problemas con altos niveles de influencia y altos niveles de dependencia. Son los problemas más importantes, ya que tienen una gran capacidad de afectar y ser afectados por otros problemas. En el Cuadrante 2 se encuentran los Problemas Pasivos o Efectos. Estos problemas tienen altos niveles de dependencia y bajos niveles de influencia. Mayormente, son afectados por los problemas críticos y las causas, y tienen menos capacidad para influir en otros problemas.

En el Cuadrante 3 se encuentran los Problemas Indiferentes, que tienen ponderaciones bajas tanto de influencia como de dependencia. Estos problemas no tienen un impacto

significativo en otros problemas ni son fuertemente afectados por ellos. Finalmente, en el Cuadrante 4 se ubican los Problemas Activos o Causas. Estos problemas tienen altos niveles de influencia y bajos niveles de dependencia. Afectan directamente a los problemas críticos y son los que deben ser abordados prioritariamente para lograr un cambio efectivo en la organización.

Tabla 4.

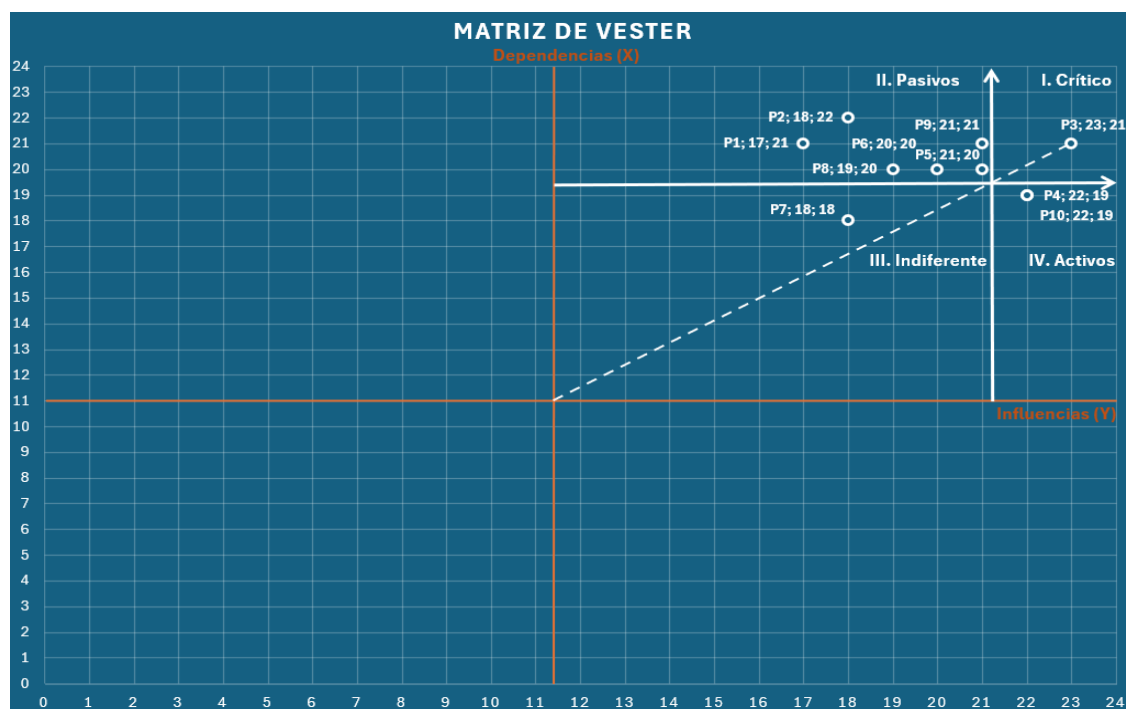
Ponderaciones de Influencia y Dependencia en la Matriz de Vester

CODIGO	PROBLEMA	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	X INFLUENCIAS
P1	Resistencia al cambio	0	2	2	2	2	2	1	2	2	2	17
P2	Desconocimiento sobre lo VIP	2	0	2	2	2	2	3	1	2	2	18
P3	Baja materialización de la cultura organizacional	2	3	0	3	3	3	2	3	2	2	23
P4	Poca incidencia de la cultura organizacional en la estrategia de la organización	2	3	3	0	3	2	2	3	2	2	22
P5	Falta de procesos y procedimientos	3	3	2	2	0	2	2	2	3	2	21
P6	Falta de capacitaciones relacionadas	2	3	3	2	2	0	2	2	2	2	20
P7	Falta de capacitación en manejo de clientes VIP	2	2	3	2	2	2	0	1	2	2	18
P8	Desconocimiento de procesos y funciones de los otros equipos	2	2	2	2	2	2	2	0	3	2	19
P9	Comunicación deficiente en todas las direcciones	3	2	2	2	2	2	2	3	0	3	21
P10	Deficiencia en el liderazgo	3	2	2	2	2	3	2	3	3	0	22
Total	Y DEPENDENCIAS	21	22	21	19	20	20	18	20	21	19	

Fuente: Elaboración propia con base a información grupo focal (2024).

Figura 2.

Plano cartesiano Matriz de Vester.



Fuente: Elaboración propia con base en matriz Vester.

1.7. Clasificación de Problemas

La representación de los valores de influencia y dependencia en el plano cartesiano permitió clasificar los problemas identificados en cuatro cuadrantes, estableciendo así su papel dentro del sistema analizado. Esta clasificación se basa en el cruce de las medianas de ambos ejes y facilita distinguir cuáles problemas actúan como causas, cuáles como efectos, cuáles son críticos y cuáles resultan indiferentes en la dinámica general. De esta forma, la

Matriz de Vester ofrece una visión estructural del comportamiento del sistema y del peso relativo de cada problema en él.

En el Cuadrante I se ubican los Problemas Críticos o Centrales, distinguibles por concentrar altos niveles tanto de influencia como de dependencia. Estos problemas son especialmente relevantes porque afectan a numerosos elementos y, a la vez, son fuertemente afectados por ellos, lo que los convierte en puntos neurálgicos dentro del sistema. En este cuadrante aparece un único problema: la baja materialización de la cultura organizacional (P3), con 23 influencias y 21 dependencias. Su posición evidencia que constituye el núcleo más sensible de la problemática y un factor capaz de activar o intensificar diversas dificultades dentro de la organización.

El Cuadrante II agrupa los Problemas Pasivos o Efectos, definidos por su alta dependencia y su baja influencia. Estos elementos no generan cambios significativos en el sistema, pero sí los experimentan como consecuencia de factores más estructurales. Entre ellos se encuentran la resistencia al cambio (P1), el desconocimiento sobre lo VIP (P2), la falta de procesos y procedimientos (P5), la falta de capacitaciones relacionadas (P6), el desconocimiento de procesos y funciones de otros equipos (P8) y la comunicación deficiente en todas las direcciones (P9). Estos problemas representan, en gran medida, manifestaciones o síntomas derivados de causas más profundas.

El Cuadrante III corresponde a los Problemas Indiferentes, que se caracterizan por presentar bajos niveles tanto de influencia como de dependencia. Estos problemas no influyen significativamente a otros elementos sistémicos, ni se ven fuertemente alterados por ellos. Debido a su bajo impacto sistémico, su intervención suele considerarse de prioridad

menor, ya que su modificación no genera cambios estructurales relevantes. En este cuadrante se ubica solamente la falta de capacitación en manejo de clientes VIP (P7), con 18 influencias y 18 dependencias, lo que confirma su carácter neutral dentro de la dinámica general.

Finalmente, el Cuadrante IV contiene los Problemas Activos o Causas, los cuales presentan altos niveles de influencia y baja dependencia. Estos problemas actúan como motores del sistema, ya que su modificación puede generar efectos amplios en otros elementos sin verse condicionados por múltiples factores. En este grupo se encuentran la poca incidencia de la cultura organizacional en la estrategia de la organización (P4), con 22 influencias y 19 dependencias, y la deficiencia en el liderazgo (P10), también con 22 influencias y 19 dependencias. Su posición los convierte en factores estratégicos cuya intervención resulta esencial para promover cambios efectivos y sostenibles en la organización.

Tabla 5.

Matriz de clasificación de problemas

Código	Problema	Crítico	Activo	Pasivo	Indiferente
P1	Resistencia al cambio			P1	
P2	Desconocimiento sobre lo VIP			P2	
P3	Baja materialización de la cultura organizacional	P3			
P4	Poca incidencia de la cultura organizacional en la estrategia de la organización		P4		

P5	Falta de procesos y procedimientos			P5	
P6	Falta de capacitaciones relacionadas			P6	
P7	Falta de capacitación en manejo de clientes VIP				P7
P8	Desconocimiento de procesos y funciones de los otros equipos			P8	
P9	Comunicación deficiente en todas las direcciones			P9	
P10	Deficiencia en el liderazgo		P10		

Fuente: Elaboración propia con base en matriz Vester.

1.8. Árbol de Problemas

El árbol de problemas se construyó utilizando como base la clasificación obtenida en la matriz de Vester, lo que permitió ordenar los problemas según su función dentro del sistema: causas, núcleo crítico y efectos. A partir de esta estructura, se organizó la relación causal que explica cómo se origina y se manifiesta la problemática principal en la organización.

En el centro del árbol se ubica el problema P3: baja materialización de la cultura organizacional, identificado como el elemento más crítico del sistema debido a su elevada interrelación con los demás problemas. Esta posición refleja que la dificultad para convertir los valores culturales en prácticas concretas constituye el eje alrededor del cual se articulan las demás tensiones organizacionales.

En la base del árbol se encuentran las causas estructurales, representadas por los problemas que ejercen mayor influencia dentro del sistema. En este nivel se sitúan P4: poca incidencia de la cultura organizacional en la estrategia de la organización y P10: deficiencia en el liderazgo, ambos identificados como factores que contribuyen directamente a la aparición y sostenimiento del problema central. Su ubicación evidencia que las limitaciones en el liderazgo y la falta de integración estratégica de la cultura organizacional actúan como los detonantes de la problemática principal.

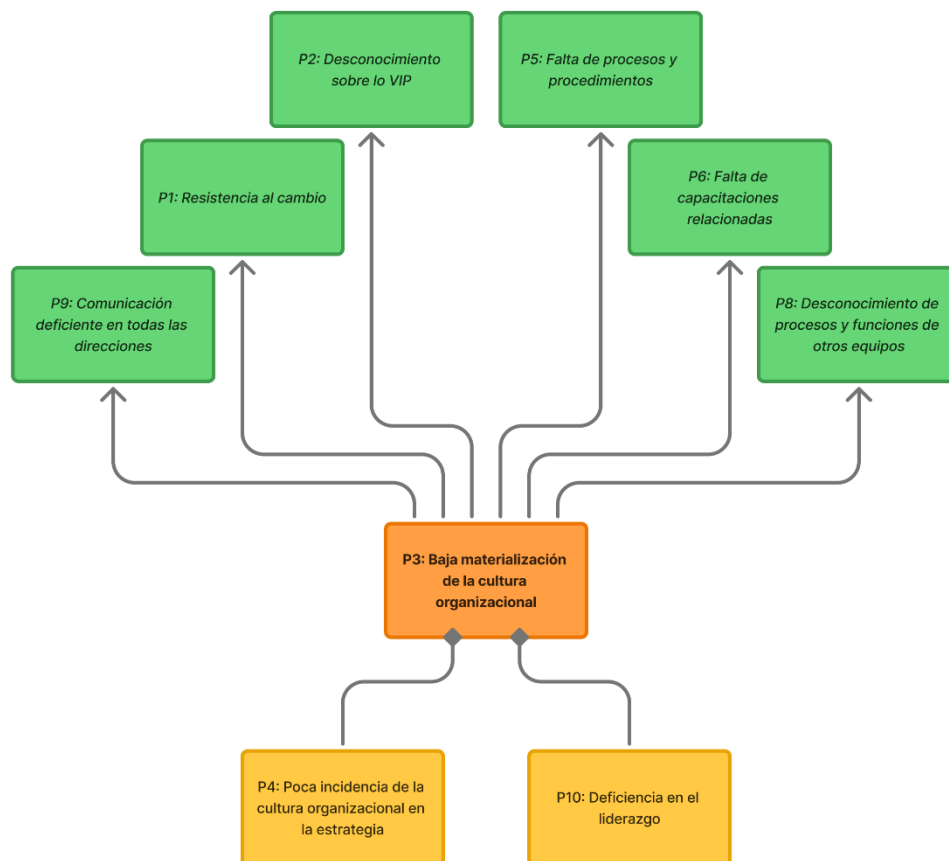
En el nivel superior se ubican los problemas pasivos o efectos, es decir, los que se desarrollan como consecuencia del problema central y del comportamiento de las causas previamente mencionadas. En este grupo se encuentran P1: resistencia al cambio, P2: desconocimiento sobre lo VIP, P5: falta de procesos y procedimientos, P6: falta de capacitaciones relacionadas, P8: desconocimiento de procesos y funciones de otros equipos y P9: comunicación deficiente en todas las direcciones. Su posición en el árbol refleja que estas dificultades no surgen de manera aislada, sino como parte de un entramado de efectos derivados de la débil materialización de la cultura organizacional.

De manera complementaria, se identificó un problema que no forma parte directa de la cadena causal principal debido a su baja influencia y baja dependencia: P7: falta de capacitación en manejo de clientes VIP. Aunque está presente en el sistema, su impacto reducido explica su exclusión del esquema central del árbol.

La representación final sintetiza las relaciones causales entre los problemas y permite visualizar cómo las causas estructurales desembocan en el problema crítico, y cómo este, a su vez, genera una serie de efectos que afectan el desempeño organizacional.

Figura 3.

Árbol de Problemas a partir de la matriz Vester.



Fuente: Elaboración propia con base en matriz Vester.

1.9. Constructo académico y pregunta problema

El árbol de problemas no solo clasifica los elementos según su criticidad, influencia o dependencia, sino que permite una comprensión sistémica de las relaciones causales,

facilitando la identificación de nodos estructurales y trayectorias de impacto dentro del sistema organizacional. Esta aproximación se inscribe dentro de una lógica sistémica que reconoce a las organizaciones como estructuras complejas y dinámicas, en las que los fenómenos culturales no pueden ser comprendidos de manera aislada, sino en relación con múltiples niveles de interacción (Morgan, 1997).

Para abordar los problemas identificados en la cultura organizacional de VAOS, se puede implementar una integración de teorías y prácticas de gestión del cambio organizacional, liderazgo y desarrollo de la cultura organizacional. Este enfoque busca entender la interrelación entre los problemas, sus causas y efectos, y diseñar estrategias efectivas para resolverlos. La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que influyen en la forma en que los miembros de la organización interactúan entre sí y con su entorno. Según Schein (2010), la cultura organizacional y el liderazgo están estrechamente vinculados. Los líderes desempeñan un papel fundamental en la construcción y transformación de la cultura organizacional. Es esencial comprender que una cultura organizacional bien definida y alineada con la estrategia de la empresa es fundamental para el éxito a largo plazo.

En el centro del árbol de problemas se encuentra P3: Baja Materialización, identificado como el problema más crítico debido a su alta influencia y dependencia dentro del sistema organizacional. Este problema se refiere a la dificultad para transformar los valores y principios de la cultura organizacional en comportamientos y acciones concretas (Cameron & Quinn, 1999). La incapacidad de materializar la cultura organizacional afecta significativamente la gestión de cambios culturales significativos y sostenibles. Las causas

de la Baja Materialización incluyen al P4: Poca Incidencia de la Cultura Organizacional en la Estrategia y P10: Liderazgo Deficiente o Inconsistente. La poca incidencia en la estrategia refleja la desconexión entre los principios culturales y la toma de decisiones estratégicas, mientras que la deficiencia en el liderazgo refleja la falta de compromiso de los líderes para sostener y guiar el proceso cultural (Kotter & Heskett, 1992; Schein, 2010). Ambos problemas presentan niveles altos de influencia y menor dependencia, por lo que se clasifican como factores estructuralmente activos dentro del sistema.

El impacto de estas deficiencias en la materialización de la cultura organizacional se refleja en diversos problemas dentro del sistema. La Resistencia al Cambio (P1), por ejemplo, es una consecuencia directa de la falta de claridad en cuanto a la importancia de los cambios propuestos y su conexión con los objetivos estratégicos. La resistencia se ve alimentada por la falta de alineación entre la cultura organizacional y la estrategia, lo que impide a los empleados comprender la relevancia de los cambios que se intentan implementar (Schein, 2010). Este problema está considerado estacionario, lo que implica que se mantiene constante debido a la falta de medidas efectivas para abordar la resistencia.

Además, la Confusión de Roles y Desconocimiento de Funciones entre Equipos (P8) genera barreras adicionales que dificultan la gestión exitosa del cambio cultural. La ambigüedad en los límites de responsabilidad y la falta de comprensión sobre las expectativas de cada equipo refuerzan la resistencia al cambio, creando un entorno de incertidumbre y falta de cohesión (Ros Guasch, 2006). Esta falta de claridad sobre las funciones refuerza el desconcierto organizacional y perpetúa el ciclo de resistencia.

Otro de los efectos directos de la baja materialización de la cultura organizacional es el Desconocimiento sobre lo que Implica el Enfoque VIP (P2). La falta de claridad en cuanto al concepto de "VIP" y su aplicación diaria refleja una brecha en la comprensión de los principios culturales, lo que impide que los empleados adopten prácticas que respalden estos principios (VUMI, 2020). Este problema se muestra en tendencia al alza, lo que refleja la creciente necesidad de que los empleados comprendan y apliquen este enfoque.

La falta de formación en áreas clave, contribuye significativamente a la baja materialización de la cultura organizacional. Los empleados carecen de las habilidades necesarias para interactuar con clientes VIP de acuerdo con los estándares esperados, lo que refleja una deficiencia en la capacitación organizacional en torno a las expectativas culturales. Esta falta de formación contribuye tanto a la resistencia al cambio como al desconcierto general dentro de la organización respecto a lo que se espera de ellos (Agudelo-Orrego, 2019). El problema se encuentra en tendencia al alza, reflejando la creciente importancia de capacitar a los empleados para cumplir con estas expectativas.

Con base en lo anterior, el análisis realizado permite delimitar con precisión los elementos estructurales que configuran el problema central, así como las condiciones sistémicas que lo sostienen. Este entendimiento resulta fundamental para formular una pregunta de investigación que guíe el enfoque del estudio. De esta manera, la investigación intentará responder a la pregunta: **¿Cómo se articulan los factores clave percibidos en la materialización de la cultura organizacional?**



2. Objetivos

En coherencia con el planteamiento del problema y la pregunta de investigación, se definen a continuación los objetivos que orientan el desarrollo del presente estudio.

2.1. Objetivo general

Analizar la articulación de los factores organizacionales que influyen en la materialización de la cultura organizacional a partir del estudio de un caso organizacional.

2.1. Objetivos específicos

Identificar los factores asociados a la materialización de la cultura organizacional en el caso de estudio.

Interpretar la relación entre los factores identificados y los aportes teóricos sobre cultura organizacional.

Determinar la relevancia de los factores asociados a la materialización de la cultura organizacional mediante juicio experto.

3. Justificación

El presente estudio sobre los factores que inciden en la cultura organizacional en las organizaciones se justifica por el impacto potencial que tiene para generar cambios positivos en diversos niveles, desde la sociedad en general hasta cualquier empleado de alguna organización. A nivel social, una cultura organizacional sólida y bien definida puede contribuir a mejorar la calidad de vida de los empleados y sus familias, al crear un entorno laboral más agradable, inclusivo y productivo. Esta idea es respaldada por Schein (1992), quien argumenta que una cultura organizacional saludable influye directamente en la calidad de vida de los empleados y en su bienestar general.

En el ámbito empresarial, la cultura organizacional se referencia como una herramienta estratégica clave para obtener una ventaja competitiva. Una cultura fuerte no solo atrae y retiene a los mejores empleados, sino que también incrementa la productividad y reduce la rotación de personal. Autores como Pfeffer (1985) y Cameron y Quinn (1999) han demostrado cómo una cultura organizacional bien gestionada puede ser un diferenciador en la competitividad empresarial, permitiendo que las empresas se adapten mejor a los cambios y logren un rendimiento superior.

Desde un enfoque académico, este estudio puede ampliar el conocimiento sobre la influencia de la cultura organizacional en el comportamiento de los empleados. Investigadores como Hofstede (1980) y Denison (1990) han propuesto modelos para evaluar y comprender las diferencias culturales dentro de las organizaciones, lo que sirve como base

para interpretar la cultura organizacional en cualquier organización y su impacto en el comportamiento de sus empleados.

En términos ambientales, una cultura organizacional que valore la sostenibilidad puede promover la adopción de prácticas respetuosas con el medio ambiente, reduciendo el impacto ecológico de la empresa y contribuyendo al desarrollo sostenible. Edmondson (2013) subraya la importancia de crear una "cultura de seguridad psicológica" que también integre la sostenibilidad como un componente esencial para el futuro de las organizaciones.

A nivel institucional, este estudio podría proporcionar a la empresa del estudio de caso una base sólida para fortalecer su cultura organizacional, mejorar su reputación y, por ende, aumentar su competitividad en el mercado. Kotter y Heskett (1992) proponen un modelo de transformación cultural que destaca la importancia de una cultura robusta para el éxito institucional, un aspecto fundamental para enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual.

Para los interesados en estas temáticas, una cultura organizacional positiva puede potenciar la satisfacción laboral, el desarrollo profesional y un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal. La teoría de la expectativa-valencia de Vroom (1964) refuerza cómo las expectativas y valores de los empleados influyen en su motivación y satisfacción, aspectos fundamentales que impactan directamente en la cohesión y el rendimiento dentro de una empresa.

A nivel personal, he encontrado una profunda fascinación por comprender las motivaciones humanas y las complejas redes de construcciones simbólicas que emergen cuando todas estas variables se encuentran en el universo del empleo. Mi interés en los

procesos simbólicos subyacentes a la cultura organizacional me llevó a elegir este tema de investigación. Al explorar la cultura de las organizaciones, busco entender cómo estos procesos simbólicos repercuten en el comportamiento de los empleados y cómo pueden ser utilizados para fortalecer la cohesión y el compromiso dentro de los equipos de trabajo.

La cultura, como concepto clave de esta investigación, contiene una de las grandes preguntas del ser social. Ser determinado por la cultura y, al mismo tiempo, ser creador de cultura, son procesos que, aunque diametralmente distintos, tienen un componente común: son procesos simbólicos. Estos marcan, señalan e indican rasgos profundamente humanos. La cultura es el principio y el fin del ser social; aunque puede generar molestias e incomodidades, también ofrece oportunidades para que sus miembros sean reconocidos. Este reconocimiento recíproco, entre el ser humano y la cultura, fomenta la construcción social, permitiendo acuerdos y desacuerdos, y en esta perspectiva, el “nosotros” se fortalece, impulsando la causa social, que puede transformarse en una causa grupal y, posteriormente, en una causa empresarial. Estas cadenas de asociación simbólica, se enlazan paulatinamente y son la base del propósito de esta investigación.

En definitiva, la investigación sobre la cultura organizacional está respaldada por una extensa literatura de diversas disciplinas, que evidencian la importancia de una cultura organizacional bien gestionada para el éxito de las empresas, el bienestar de los empleados y el desarrollo social.

4. Marco Teórico y Referencial

4.1. Marco Teórico

4.1.1. Introducción al concepto de cultura

La palabra cultura, en su sentido etimológico —del latín *cultura*— remite al oficio de quien cultiva, y en su núcleo se encuentra la acción de cuidar, cultivar, trabajar la tierra. El beneficio de este ejercicio es el fruto: aquello que se espera y que se busca alcanzar (López, 2010); desde esta perspectiva, la creación humana de la civilización, donde residen en su corazón la ciencia, la religión, la política, la filosofía, el trabajo, la educación, entre otras, es en esencia producto de la cultura.

En síntesis podríamos pensar que la cultura tiene como objeto al hombre y viceversa. Ambos no paran de interactuar entre sí y por ende de afectarse. Ciertamente, los seres humanos, desde su nacimiento y en sus primeros pasos, son formados por la cultura mediante sus costumbres, tradiciones, cosmovisión y lenguaje a través de agentes: sus padres y la familia. Un ser humano, que habita con otros, no puede escapar a la cultura. Pues esta le marca, le habita (Zapata Domínguez & Rodríguez Ramírez, 2017).

De manera recíproca, la cultura, sin detenerse, crece como acervo de nuevas posibilidades, de invenciones, de arte, tecnología, de historias, a causa de la incidencia de los humanos. Es un acervo del que todos se alimentan, pero que, a su vez, es alimentado por quienes lo habitan, en una relación simbiótica similar a la de las abejas y las flores.

Desde una perspectiva histórica y antropológica, esta comprensión de la cultura como proceso vivo y relacional ha sido ampliamente discutida en las ciencias sociales. Goberna

Falque (2003) muestra cómo el concepto de cultura ha transitado desde su acepción inicial vinculada al cultivo y al perfeccionamiento, hasta consolidarse como una noción científica que refiere al conjunto de formas de vida, prácticas, creencias y significados compartidos por los seres humanos en sociedad. En este sentido, la cultura no se reduce a un cúmulo de producciones materiales o intelectuales, sino que constituye un entramado simbólico que se construye, transmite y transforma históricamente a partir de la experiencia humana. Así, la cultura puede comprenderse como un acervo colectivo dinámico que existe en la medida en que es habitado, recreado y resignificado por quienes forman parte de él.

4.1.2. Cultura Organizacional

La comprensión de la cultura organizacional constituye un eje central en el análisis del comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, razón por la cual su delimitación conceptual resulta necesaria antes de abordar la evidencia empírica disponible. A pesar de su amplio uso en la literatura, este constructo no cuenta con una definición unívoca, sino que ha sido abordado desde múltiples enfoques teóricos que destacan su carácter complejo, dinámico y multinivel.

En síntesis, la cultura organizacional puede entenderse como el conjunto de valores, creencias y supuestos compartidos que modelan el comportamiento de los miembros hacia la consecución de objetivos organizacionales y la adaptación al entorno, tal como lo plantea Edgar H. Schein (2010), quien subraya su papel en la resolución de problemas de integración interna y adaptación externa.

Desde esta perspectiva, la cultura no solo configura patrones de comportamiento, sino que también establece marcos de interpretación que permiten a los individuos dotar de sentido a las dinámicas organizacionales (Karl E. Weick, 1995), influyendo así en la manera en que perciben, interpretan y actúan dentro de la organización. En un plano más operativo, diversos autores han propuesto su análisis a partir de dimensiones que facilitan la alineación entre valores y prácticas, tales como el involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión (Daniel R. Denison, 1990; 2000), lo que permite su diagnóstico en contextos aplicados. Asimismo, la cultura ha sido vinculada con la construcción de significados compartidos y el desarrollo de compromiso organizacional (Denise M. Rousseau, 1990), evidenciando su incidencia en la configuración del comportamiento laboral.

En esta misma línea, Vesga (2013) advierte que la dificultad para alcanzar una definición unívoca de la cultura organizacional no constituye una debilidad del concepto, sino una expresión de su complejidad como fenómeno social. Desde esta perspectiva, la cultura organizacional no puede reducirse a un conjunto homogéneo de valores explícitos o normas compartidas, sino que debe entenderse como un entramado de significados que se construyen históricamente y se actualizan en la interacción cotidiana de los miembros de la organización. Tal como desarrollan Quiroz González, Vesga y García-Rubiano (2020), la cultura se manifiesta en patrones de interpretación, en formas recurrentes de afrontar los problemas del entorno y en prácticas que, al demostrar su eficacia en el pasado, se institucionalizan como supuestos compartidos. Esta concepción le da fuerza a la idea de que la cultura organizacional opera menos como un sistema formalmente diseñado y más como

un proceso vivo de aprendizaje colectivo que orienta la acción y el comportamiento dentro de las organizaciones.

Desde una perspectiva de la administración, Chiavenato (2011) concibe la cultura organizacional como un sistema de valores, normas, hábitos y expectativas compartidas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización y condicionan la forma en que estos se relacionan entre sí y con su trabajo. Para este autor, la cultura se construye y se perpetúa a través de procesos de socialización organizacional mediante los cuales los individuos interiorizan pautas de conducta, estilos de relación y supuestos que definen lo que es aceptable y esperado dentro de la organización. En este sentido, la cultura actúa de manera generalmente implícita, influyendo en la motivación, en las actitudes frente al trabajo y en los patrones de interacción, lo que refuerza su papel como un factor clave para comprender el comportamiento organizacional más allá de las estructuras formales.

No obstante, enfoques más recientes han ampliado esta comprensión al situar la cultura organizacional en el campo de la motivación humana, planteando que su influencia sobre el comportamiento depende de su capacidad para satisfacer necesidades fundamentales de los individuos (Pincus, 2024). En consecuencia, el análisis de la cultura organizacional no se limita a su definición conceptual, sino que requiere examinar los mecanismos mediante los cuales sus principios logran —o no— traducirse en conductas tangibles e intangibles dentro de la organización, cuestión que adquiere especial relevancia en el desarrollo del presente estudio.

4.1.3. Factores de la cultura organizacional

Una vez delimitado el concepto de cultura organizacional y reconocida su naturaleza compleja y dinámica, resulta necesario profundizar en los factores que inciden en su configuración y en su capacidad para materializarse en comportamientos observables dentro de las organizaciones. La literatura especializada coincide en que la cultura no opera de manera autónoma ni automática; por el contrario, su influencia sobre el comportamiento organizacional se encuentra mediada por diversos factores estructurales, relacionales y simbólicos que condicionan la apropiación cotidiana de los valores y significados compartidos.

En este sentido, el análisis de los factores de la cultura organizacional permite superar una visión declarativa del fenómeno y avanzar hacia la comprensión de los mecanismos mediante los cuales la cultura logra —o no— traducirse en prácticas concretas. A continuación, se abordan los principales factores identificados en la literatura, atendiendo a su incidencia en los procesos de materialización cultural.

4.1.3.1. El Liderazgo en la cultura organizacional

En el presente estudio, el liderazgo se concibe como un proceso de influencia social mediante el cual quienes ocupan posiciones de dirección orientan la interpretación, apropiación y reproducción de los valores organizacionales por parte de los miembros de la organización. Esta concepción se sustenta en la definición propuesta por Yukl (2013), quien entiende el liderazgo como el proceso de influir en otros para que comprendan y acuerden qué debe hacerse y cómo hacerlo, así como para facilitar los esfuerzos individuales y colectivos orientados al logro de objetivos compartidos. Desde esta perspectiva, el liderazgo

trasciende el ejercicio formal de autoridad y se configura como un mecanismo central de orientación del comportamiento organizacional.

En concordancia con lo anterior, el liderazgo adquiere un papel fundamental en la configuración y sostenimiento de la cultura organizacional, en la medida en que incide directamente en la forma en que los valores, creencias y supuestos organizacionales se traducen —o no— en prácticas concretas. Siguiendo a Schein (2010), los líderes actúan como los principales agentes de creación, transmisión y consolidación de la cultura organizacional, tanto a través de discursos explícitos como, de manera más relevante, mediante sus decisiones y acciones cotidianas. Así, el comportamiento del liderazgo se convierte en una referencia simbólica que guía la manera en que los miembros interpretan lo que realmente es valorado dentro de la organización.

La literatura especializada coincide en señalar que el liderazgo es uno de los factores con mayor capacidad de influencia en la consolidación cultural. Schein (2010) destaca que los líderes intervienen en los procesos de formación de la cultura a través de los denominados mecanismos primarios, entre los que se incluyen la definición de prioridades estratégicas, la asignación de recursos, los criterios de reconocimiento y sanción, y la forma en que se gestionan las crisis y situaciones críticas. Estos comportamientos son interpretados por los miembros de la organización como señales claras de coherencia o incoherencia entre la cultura declarada y la cultura efectivamente practicada.

Desde un enfoque complementario, Bass y Avolio (1994) sostienen que los estilos de liderazgo influyen significativamente en la internalización de los valores organizacionales y en la alineación de los individuos con los objetivos institucionales. En particular, el liderazgo

transformacional favorece la identificación de los colaboradores con la organización al promover propósitos compartidos, inspirar compromiso y facilitar la traducción de los valores culturales en comportamientos proactivos y orientados al logro. Esta capacidad del liderazgo para generar sentido y cohesión refuerza su función como mediador entre los principios culturales y la acción organizacional.

Asimismo, Kotter y Heskett (1992) evidencian que las organizaciones en las que el liderazgo actúa de manera consistente y coherente con los valores promovidos tienden a desarrollar culturas más sólidas, con mayor impacto en el comportamiento organizacional y en el desempeño institucional. En contraste, cuando se presentan incongruencias entre el discurso y la práctica del liderazgo, se generan brechas entre la cultura declarada y la cultura vivida, lo que debilita la materialización de los principios culturales en la dinámica organizacional cotidiana.

4.1.3.2. Procesos de comunicación y socialización organizacional

En este estudio, la comunicación organizacional se concibe como el conjunto de procesos mediante los cuales se transmiten, interpretan y negocian significados dentro de la organización, permitiendo la construcción de sentidos compartidos que orientan la acción colectiva. Desde esta perspectiva, la comunicación no se reduce a la circulación de información, sino que constituye un mecanismo central para la reproducción y legitimación de la cultura organizacional (Weick, 1995).

La comunicación y la socialización organizacional se encuentran estrechamente vinculadas, en tanto los procesos de socialización —tales como la inducción, la capacitación,

el aprendizaje informal y la interacción cotidiana— se desarrollan fundamentalmente a través de prácticas comunicativas. Chiavenato (2009) señala que, mediante estos procesos, las organizaciones transmiten no solo conocimientos técnicos, sino también normas implícitas sobre cómo comportarse, relacionarse y tomar decisiones dentro del entorno laboral.

Desde una perspectiva interpretativa, Weick (1995) afirma que la cultura se sostiene a partir de procesos de construcción de sentido, en los cuales los individuos interpretan mensajes, símbolos, narrativas y eventos organizacionales para orientar su comportamiento. En este marco, la comunicación funciona como un canal fundamental para la producción de significados compartidos, facilitando —o dificultando— la apropiación de los valores organizacionales.

Estudios empíricos refuerzan esta visión al evidenciar que la comunicación organizacional incide directamente en la motivación, el compromiso y el comportamiento de los colaboradores. Abrashi y Reçi (2023) muestran que la compartición de información y la participación comunicativa fortalecen la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales, mientras que Owunna et al. (2023) concluyen que la comunicación actúa como un mediador clave en la relación entre cultura organizacional y desempeño.

En el contexto colombiano, Vallejo y Pardo (2009) advierten que las deficiencias en la comunicación vertical pueden generar ambigüedad, desalineación y tensiones internas, obstaculizando la apropiación efectiva de los valores organizacionales. En este sentido, la integración entre comunicación y socialización se configura como un factor crítico para la materialización de la cultura, al reducir la distancia entre la cultura declarada y la cultura vivida mediante prácticas comunicativas coherentes, bidireccionales y consistentes.

4.1.3.3. Estrategia, estructura y sistemas de gestión en la cultura organizacional

La estrategia organizacional, en el marco de esta disertación, se entiende como el conjunto de decisiones, orientaciones y prioridades que guían la acción organizacional y la asignación de recursos en función de los objetivos institucionales. Desde esta perspectiva, la estrategia no constituye un elemento externo a la cultura, sino un mecanismo a través del cual los valores organizacionales se transforman en criterios operativos que orientan el comportamiento de los miembros de la organización (Kotter & Heskett, 1992).

La literatura ha señalado de manera consistente que la cultura organizacional adquiere un carácter operativo cuando existe coherencia entre los valores promovidos y la estrategia que orienta la acción organizacional. Kotter y Heskett (1992) sostienen que la efectividad de la cultura depende de su integración en la estrategia, en la medida en que esta define prioridades, establece expectativas y condiciona los comportamientos considerados legítimos dentro de la organización. En ausencia de dicha integración, los valores culturales tienden a permanecer en el plano discursivo, con escasa incidencia en la práctica cotidiana.

En esta misma línea, Denison (1990; 2000) plantea que la cultura se materializa cuando existe alineación entre valores, estructura y sistemas de gestión, expresada en dimensiones como la consistencia interna, el involucramiento, la adaptabilidad y la claridad de la misión. Desde este enfoque, los sistemas de evaluación del desempeño, los procesos de toma de decisiones y los mecanismos de recompensa actúan como dispositivos que refuerzan —o contradicen— los valores culturales declarados.

Pfeffer (1985) advierte que las culturas que no encuentran respaldo en los sistemas formales de gestión tienden a debilitarse, ya que los empleados interpretan que los valores promovidos no son relevantes para la toma de decisiones reales. Investigaciones recientes en contextos latinoamericanos confirman este planteamiento, al evidenciar que la falta de coherencia entre cultura y estrategia limita la implementación efectiva de los planes organizacionales y dificulta la materialización de los principios culturales en el comportamiento de los colaboradores (Becerra Castro et al., 2024).

4.1.3.4. La motivación individual y la respuesta subjetiva a la cultura

La motivación se entiende como el conjunto de procesos psicológicos que orientan, energizan y sostienen el comportamiento de los individuos en función de sus expectativas, valoraciones y necesidades (Kanfer, 1990; Vroom, 1964; Ryan & Deci, 2000).

Desde esta perspectiva, la cultura organizacional no impacta de manera homogénea a todos los miembros, sino que su influencia depende de la forma en que los valores y prácticas culturales son interpretados y experimentados por cada individuo (Vroom, 1964).

Desde la teoría de la expectativa, Vroom (1964) sostiene que el comportamiento está condicionado por la percepción que los individuos tienen sobre la relación entre esfuerzo, desempeño y recompensas, lo que implica que los valores culturales influyen en la medida en que son percibidos como relevantes y coherentes con las motivaciones personales. De este modo, una cultura organizacional solo se materializa cuando logra conectar sus principios con las expectativas subjetivas de los colaboradores.

En esta línea, Pincus (2024) plantea que la cultura organizacional puede comprenderse como un sistema orientado a la satisfacción de necesidades humanas fundamentales. Según este enfoque, los valores y prácticas culturales se traducen en comportamientos alineados cuando permiten a los individuos experimentar autonomía, pertenencia, reconocimiento y sentido. En ausencia de estas condiciones, los valores organizacionales tienden a permanecer en el plano simbólico, sin generar una apropiación efectiva.

Edmondson (2013) complementa este planteamiento al introducir el concepto de seguridad psicológica, señalando que las culturas que promueven entornos seguros para la participación, el aprendizaje y la expresión facilitan comportamientos coherentes con la innovación, el compromiso y el desempeño. En este sentido, la motivación opera como un mediador subjetivo que condiciona la manera en que la cultura organizacional se materializa en el comportamiento cotidiano de los individuos, reforzando o debilitando su impacto real en la dinámica organizacional.

4.1.3.5. Historia organizacional, contexto y modelos mentales

Finalmente, diversos autores subrayan la importancia del contexto histórico y social en la configuración de la cultura organizacional. Vesga (2013) y Quiroz González, Vesga y García-Rubiano (2020) sostienen que la cultura se construye como un proceso histórico de aprendizaje colectivo, en el cual las experiencias pasadas influyen en la manera en que los individuos interpretan y reproducen los valores organizacionales.

Estudios recientes evidencian que los modelos mentales predominantes pueden actuar tanto como facilitadores como barreras para la materialización cultural (Giraldo Builes et al., 2024). De igual forma, Gómez, López y Marulanda (2022) muestran que la cultura se articula con procesos de conocimiento y aprendizaje organizacional, reforzando su carácter contextual y dinámico.

A partir de los factores analizados, la materialización de la cultura organizacional se entiende, en el presente estudio, como el grado en que los valores, significados y principios culturales se traducen efectivamente en prácticas, decisiones y comportamientos observables dentro de la organización. En este sentido, no se abordará la cultura como un conjunto de declaraciones normativas o discursivas, sino como un fenómeno dinámico cuya influencia depende de su articulación con procesos organizacionales concretos.

En consecuencia, la materialización cultural será analizada considerando la coherencia entre liderazgo, comunicación, sistemas de gestión, procesos de socialización y motivación individual, entendidos como mediadores entre la cultura declarada y la cultura vivida. Esta delimitación orienta el análisis empírico posterior y permite examinar las brechas, tensiones y condicionantes que inciden en la traducción efectiva de la cultura organizacional en el comportamiento de los miembros de la organización estudiada.

4.2. Marco Contextual

Las organizaciones contemporáneas se desenvuelven en entornos caracterizados por una creciente complejidad, interdependencia y dinamismo, lo que ha transformado profundamente las formas tradicionales de gestión y coordinación del trabajo. Diversos

autores coinciden en que las organizaciones actuales ya no operan en contextos estables y homogéneos, sino en escenarios marcados por la globalización, la digitalización y la diversidad cultural, factores que inciden directamente en la configuración de sus dinámicas internas (Scott & Davis, 2007; Mintzberg, 2009).

En este contexto, la cultura organizacional adquiere una relevancia particular como marco de referencia que orienta el comportamiento de los individuos frente a la incertidumbre y la diversidad de situaciones que enfrentan cotidianamente. Como señala Morgan (1997), La cultura organizacional constituye un sistema de significados compartidos que orienta las percepciones, comportamientos e interacciones de los miembros de la organización interpretar su entorno y coordinar sus acciones más allá de los mecanismos formales de control. De este modo, la cultura se convierte en un elemento central para la cohesión organizacional, especialmente en organizaciones que operan bajo esquemas de crecimiento acelerado y expansión territorial.

El sector de los servicios, y particularmente aquellos vinculados a la intermediación, el soporte operativo y la gestión de clientes, se caracteriza por una alta dependencia del comportamiento humano y de la interacción interpersonal. En las economías basadas en el conocimiento, el valor organizacional no reside únicamente en los activos tangibles, sino en las capacidades, actitudes y competencias de las personas que conforman la organización (Davenport, 2005; Lundvall, 2010).

Autores como Bowen y Schneider (2014) destacan que, en las organizaciones de servicios, la cultura organizacional cumple un rol decisivo en la calidad de la experiencia del cliente y en la coherencia del servicio ofrecido, dado que los colaboradores actúan como

mediadores directos entre la estrategia corporativa y el usuario final. En este sentido, las prácticas culturales influyen no solo en el desempeño interno, sino también en la percepción externa de la organización.

Asimismo, la literatura señala que las empresas de servicios que operan con estándares diferenciados —como modelos de atención personalizada o segmentada— requieren una cultura organizacional capaz de sostener dichos estándares de manera consistente en el tiempo, lo cual supone desafíos particulares para la alineación del comportamiento organizacional (Heskett et al., 2008).

El estudio de la cultura organizacional en contextos latinoamericanos presenta particularidades asociadas a factores históricos, sociales y culturales propios de la región. Diversos autores advierten que las organizaciones en América Latina suelen enfrentar tensiones entre modelos de gestión globalizados y prácticas culturales locales, lo que impacta en los procesos de adaptación organizacional y en la internalización de valores corporativos (Davila & Elvira, 2012; Marín-Idárraga, 2017).

En países como Colombia, estas tensiones se ven acentuadas por escenarios de transformación económica, cambios normativos y nuevas configuraciones del trabajo, lo que exige a las organizaciones desarrollar capacidades culturales que favorezcan la flexibilidad, el aprendizaje y la integración de equipos diversos. Según García-Cabrera y García-Soto (2012), la cultura organizacional en estos contextos cumple una función clave como mecanismo de articulación entre las expectativas institucionales y las realidades sociales de los colaboradores.

La limitada producción empírica sobre cultura organizacional en el contexto latinoamericano, especialmente en sectores de servicios especializados, refuerza la pertinencia de estudios que analicen cómo se configuran y materializan los valores organizacionales en estos entornos específicos, aportando evidencia situada a un campo dominado históricamente por enfoques provenientes de economías desarrolladas.

El contexto organizacional, sectorial y territorial descrito configura un escenario propicio para el análisis de la materialización de la cultura organizacional, en tanto permite observar cómo los valores corporativos interactúan con dinámicas de crecimiento, diversidad cultural y exigencias del entorno competitivo. En organizaciones de servicios intensivos en interacción humana, la distancia entre la cultura declarada y la cultura vivida adquiere especial relevancia, ya que impacta directamente en el comportamiento de los colaboradores y en la coherencia de la operación organizacional.

En este sentido, el presente estudio se inscribe en un contexto que demanda una comprensión situada de la cultura organizacional, permitiendo analizar los factores que inciden en su traducción efectiva en prácticas y comportamientos, y aportando elementos de reflexión relevantes tanto para la gestión organizacional como para el desarrollo del conocimiento en el campo.

4.3. Marco Legal

El análisis de la cultura organizacional y de los factores que inciden en su materialización en el contexto del presente estudio se encuentra enmarcado en un conjunto de disposiciones legales de carácter nacional e internacional que regulan las relaciones

laborales, la gestión del talento humano y las condiciones de trabajo. Si bien estas normas no definen de manera explícita la cultura organizacional, establecen marcos regulatorios que influyen significativamente en los comportamientos, valores y prácticas que se desarrollan al interior de las organizaciones, especialmente en aquellas con operaciones multinacionales.

En el ámbito nacional, la Constitución Política de Colombia consagra el trabajo como un derecho fundamental y una obligación social, garantizando que este se desarrolle en condiciones dignas y justas (art. 25). Asimismo, establece principios como la dignidad humana, la igualdad y la protección especial al trabajo, los cuales se constituyen en referentes normativos que orientan las prácticas organizacionales y los valores que las empresas están llamadas a promover en su cultura interna.

En concordancia con estos principios constitucionales, el Código Sustantivo del Trabajo (CST) regula las relaciones laborales en el sector privado colombiano, definiendo derechos y deberes tanto de empleadores como de trabajadores. Este cuerpo normativo establece disposiciones relacionadas con contratación, jornada laboral, remuneración, formación y protección del trabajador, configurando un marco de mínimos legales que condiciona las prácticas organizacionales y las formas de interacción laboral. En este sentido, el CST incide indirectamente en la cultura organizacional al establecer criterios de equidad, justicia y responsabilidad que se reflejan en el comportamiento organizacional cotidiano.

De manera complementaria, el Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, establece la obligatoriedad de implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en todas las organizaciones que operan en Colombia. Este decreto promueve un enfoque preventivo, participativo y de mejora continua,

orientado al bienestar de los trabajadores. Más allá de su alcance técnico, el SG-SST influye en la cultura organizacional al fomentar prácticas de autocuidado, corresponsabilidad y compromiso institucional, elementos que se materializan en hábitos y comportamientos organizacionales.

De acuerdo al tratamiento de la información personal, la Ley Estatutaria 1581 de 2012 regula la protección de datos personales en Colombia, incluyendo aquellos derivados de procesos de selección, evaluación del desempeño, encuestas organizacionales y estudios de clima o cultura. Esta normativa exige transparencia, confidencialidad y respeto por los derechos de los colaboradores, influyendo en la percepción de equidad, confianza y legitimidad de las prácticas de gestión humana, aspectos estrechamente vinculados a la cultura organizacional.

Dado que la organización objeto de estudio es filial de una empresa cuya casa matriz se encuentra en los Estados Unidos, resulta pertinente considerar también el marco legal del país de origen, en la medida en que muchas de sus políticas internas, prácticas de gestión y modelos culturales se ven influidos por regulaciones estadounidenses. En este contexto, la Fair Labor Standards Act (FLSA) establece estándares mínimos en materia de salarios, jornada laboral y trabajo justo, mientras que la Occupational Safety and Health Act (OSHA) regula las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, promoviendo entornos laborales seguros y saludables.

Asimismo, la legislación estadounidense en tópicos de no discriminación e igualdad, particularmente a través de la Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) y leyes como el Civil Rights Act, establece lineamientos claros para la prevención de prácticas

discriminatorias en el empleo. Estas normas influyen en la configuración de políticas organizacionales orientadas a la diversidad, la inclusión y el respeto por los derechos civiles, elementos que impactan directamente en la cultura organizacional y en los comportamientos esperados de los colaboradores.

En organizaciones que está dada su operación en el clúster de servicios, vinculados a la salud y a la atención personalizada, adquiere especial relevancia la normativa estadounidense sobre protección de la información sensible, como la Health Insurance Portability and Accountability Act (HIPAA), la cual establece rigurosos estándares para la confidencialidad y el manejo ético de la información relacionada con la salud. Estas disposiciones no solo regulan aspectos técnicos, sino que también refuerzan valores organizacionales asociados a la responsabilidad, la ética y la confianza.

A nivel internacional, las normas y convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ratificados por Colombia, especialmente aquellos relacionados con los derechos universales en el trabajo, la posibilidad de poder participar en sindicatos, la no discriminación y la promoción del trabajo decente, constituyen referentes normativos transversales que orientan las prácticas laborales y los valores institucionales. Estos convenios refuerzan la dimensión normativa de la cultura organizacional, al establecer principios universales que influyen en el comportamiento organizacional más allá de las fronteras nacionales.

En conjunto, este marco legal nacional e internacional configura un entorno normativo que incide en la manera en que se define, gestiona y materializa la cultura organizacional dentro de la empresa objeto de estudio. La cultura organizacional, en este

sentido, no se desarrolla al margen de la regulación, sino que se ve moldeada por un entramado de normas que delimitan prácticas, comportamientos y valores legítimos en el contexto organizacional contemporáneo.

4.4. Estado del Arte

A partir de esta delimitación conceptual, la revisión de la literatura académica evidencia un interés creciente en demostrar, revisar y evidenciar la relación entre la cultura organizacional y el comportamiento de los empleados, particularmente en lo que respecta a los mecanismos mediante los cuales dicha cultura se traduce en prácticas y conductas observables dentro de las organizaciones. En este sentido, el presente estado del arte se estructura a partir de una revisión progresiva de estudios desarrollados en distintos niveles de análisis —internacional, nacional, regional (Antioquia) y local (Medellín y su Área Metropolitana)— con el propósito de identificar tendencias, enfoques y vacíos investigativos que permitan comprender de manera integral los desafíos asociados a la materialización de la cultura organizacional.

4.4.1. Nivel Internacional

Las investigaciones internacionales evidencian que la cultura y la comunicación organizacional ejercen una influencia determinante en la conducta y motivación de los empleados. Un ejemplo de ello es el estudio desarrollado en Kosovo con trabajadores del sector de telecomunicaciones, específicamente en la empresa Vala Mobile, donde se analizó el papel de la comunicación interna y su incidencia en la motivación laboral. A partir de un enfoque cuantitativo aplicado a 249 empleados y procesado mediante SPSS —un software

estadístico (Statistical Package for the Social Sciences) ampliamente utilizado para analizar encuestas y evaluar relaciones entre variables—, los autores demostraron que la compartición de información es el factor con mayor impacto en la motivación, seguida por la participación en la toma de decisiones. Estos resultados indican que las culturas organizacionales que fomentan la transparencia informativa y el involucramiento generan niveles más altos de motivación y comportamientos laborales más comprometidos y alineados con los objetivos organizacionales (Abrashi & Reçi, 2023).

En este contexto, y considerando que el concepto de cultura organizacional continúa presentando múltiples definiciones y enfoques, se hace necesario profundizar en su comprensión y en los mecanismos que explican su incidencia en el comportamiento. En esta línea, desde Estados Unidos, Pincus (2024) desarrolla una investigación de carácter teórico en la que propone entender la cultura organizacional como un sistema orientado a la satisfacción de necesidades humanas fundamentales. A partir de una revisión y síntesis de las principales definiciones presentes en la literatura, el autor organiza conceptualmente el constructo en torno a un conjunto estructurado de motivaciones humanas, respaldadas por diversas tradiciones de investigación en psicología. Como resultado, plantea que las prácticas organizacionales influyen en el comportamiento de los empleados en la medida en que logran responder a necesidades como la autonomía, la pertenencia y el reconocimiento, ofreciendo así un marco explicativo que permite comprender por qué dinámicas como la compartición de información y la participación en la toma de decisiones —evidenciadas en el estudio anterior— inciden en la motivación y el desempeño. Este planteamiento introduce una

perspectiva analítica que amplía la comprensión de la relación entre cultura, motivación y comportamiento organizacional, y que será retomada en los apartados siguientes.

En esta misma línea, un estudio desarrollado en el Departamento de Obras Públicas de Bengkalis, en Indonesia, profundiza en la relación entre comunicación, cultura organizacional, motivación y desempeño laboral. La investigación, de enfoque cuantitativo descriptivo, se llevó a cabo con una muestra de 97 empleados, cuyos datos fueron analizados mediante técnicas estadísticas como el análisis de rutas (path analysis), pruebas de normalidad, linealidad y contraste de hipótesis. Los resultados evidencian que tanto la comunicación como la cultura organizacional influyen significativamente en la motivación de los empleados, y que, a su vez, la comunicación y la motivación impactan de manera directa el desempeño laboral. No obstante, un hallazgo relevante introduce un punto de contraste: la cultura organizacional no presenta un efecto directo sobre el desempeño, sino que su influencia se da de manera indirecta a través de la motivación. Este resultado sugiere que la cultura, por sí sola, no garantiza su materialización en comportamientos laborales observables, sino que requiere de mecanismos mediadores que permitan traducir sus principios en acciones concretas dentro de la organización (Munthe et al., 2023).

Por sendas similares, en el contexto africano, un estudio desarrollado en organismos reguladores del sector educativo en Rivers State, Nigeria, analizó la influencia de la comunicación organizacional y la cultura organizacional sobre el desempeño de los empleados. La investigación, de enfoque cuantitativo, se llevó a cabo con una muestra de 120 participantes seleccionados mediante técnicas de muestreo aleatorio y estratificado, y cuyos datos fueron analizados a través del software estadístico SPSS (versión 25.0). Los

resultados evidenciaron que la comunicación organizacional presenta un alto nivel de significancia en relación con el desempeño laboral, mientras que la cultura organizacional muestra un nivel de influencia moderado. Este hallazgo introduce un elemento de tensión analítica, en la medida en que sugiere que, aunque la cultura es reconocida como un factor relevante, su impacto no se manifiesta con la misma intensidad que la comunicación. Tales resultados abren la discusión sobre la necesidad de replantear la forma en que se concibe la cultura organizacional, cuestionando si esta debe entenderse como un sistema independiente o, por el contrario, como un constructo que integra dimensiones como la comunicación, la motivación y otras dinámicas organizacionales que, en la práctica, parecen tener un efecto más directo sobre el comportamiento de los colaboradores.

En el contexto europeo, un estudio desarrollado en organizaciones españolas analizó la relación entre el liderazgo transformacional, el aprendizaje organizacional, la innovación y el desempeño empresarial, con el propósito de comprender los mecanismos que explican los resultados organizacionales. La investigación a través de su enfoque cuantitativo, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a directivos de 408 empresas pertenecientes a distintos sectores económicos, cuyos datos fueron analizados a través de modelos de ecuaciones estructurales, evidenciaron que el liderazgo transformacional no impacta el desempeño de manera directa, sino a través de variables intermedias como el aprendizaje organizacional y la innovación, las cuales presentan relaciones positivas y significativas con el rendimiento empresarial (García-Morales et al., 2008).

Estos hallazgos refuerzan la idea de que los elementos culturales y estratégicos dentro de la organización no se traducen de manera automática en comportamientos o resultados

observables, sino que requieren la mediación de procesos internos —como el aprendizaje, la innovación o la motivación— que condicionan su materialización en la práctica organizacional (García-Morales et al., 2008).

En el contexto latinoamericano, particularmente en Chile, un estudio reciente analizó el impacto de la cultura organizacional en la implementación efectiva de los planes estratégicos dentro de las organizaciones, con el propósito de comprender su incidencia en los resultados organizacionales. La investigación se desarrolló mediante una revisión sistemática de la literatura, en la que se examinaron 31 artículos indexados en bases de datos como WoS y Scopus, a través de un enfoque comparativo y de análisis de contenido. Los resultados evidencian que la cultura organizacional constituye un factor determinante en el éxito o fracaso de la implementación estratégica, al incidir directamente en variables como la motivación de los empleados, la toma de decisiones y el desempeño organizacional (Becerra Castro et al., 2024).

De manera particular, el estudio resalta que la efectividad de los planes estratégicos depende en gran medida de la alineación entre la cultura organizacional y los objetivos estratégicos, lo que posiciona a la cultura no solo como un elemento contextual, sino como un recurso intangible de carácter estratégico que orienta la acción organizacional. En este sentido, se refuerza la concepción de la cultura organizacional como un eje estructurante de la dinámica empresarial, cuya adecuada gestión resulta fundamental para su materialización en prácticas concretas y en la consecución de resultados organizacionales.

En una perspectiva más amplia, un estudio reciente desarrolló una revisión sistemática y análisis bibliométrico con el propósito de examinar el desarrollo histórico, los

rasgos distintivos y las principales tendencias investigativas relacionadas con la cultura organizacional en el contexto internacional.

La investigación se llevó a cabo mediante la aplicación del método PRISMA para la selección de literatura, junto con técnicas de análisis bibliométrico apoyadas en herramientas del entorno de programación R, abarcando un total de 3.610 documentos publicados entre 1973 y 2025 en 810 revistas científicas de alto impacto. Los resultados evidencian un crecimiento sostenido del campo, especialmente a partir del año 2000 y con un notable incremento entre 2019 y 2024, lo que confirma la consolidación de la cultura organizacional como un eje central en la comprensión de la dinámica empresarial contemporánea (Laines-Laines & Martínez-Yacelga, 2025). Asimismo, el estudio identifica que las principales líneas de investigación se concentran en temas como liderazgo, innovación, desempeño y gestión del talento humano, junto con tendencias emergentes asociadas a la transformación digital, la sostenibilidad y la incorporación de la inteligencia artificial.

No obstante, a pesar de esta consolidación y expansión temática, los autores señalan la existencia de vacíos conceptuales y metodológicos, así como una limitada representación de contextos latinoamericanos y africanos, lo que evidencia la necesidad de continuar profundizando en el análisis de la cultura organizacional desde enfoques que permitan comprender su aplicación en contextos específicos. En este sentido, la literatura internacional no solo confirma la relevancia estratégica de la cultura organizacional, sino que también pone de manifiesto la necesidad de explorar los mecanismos mediante los cuales esta se materializa en la práctica organizacional, aspecto que orienta el desarrollo del presente estudio.

4.4.2. Nivel Nacional

En el contexto colombiano, los estudios sobre cultura organizacional han permitido identificar patrones estructurales que caracterizan el funcionamiento de las organizaciones y su influencia en el comportamiento organizacional. Un aporte relevante en esta línea es el estudio de Calderón, Vivares y Jiménez (2023), quienes analizaron la cultura organizacional en 469 empresas distribuidas en 29 departamentos del país, mediante la aplicación del instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Los resultados evidenciaron que el tipo de cultura predominante en Colombia es de carácter jerárquico, caracterizado por estructuras formales, control normativo, énfasis en la estabilidad y baja flexibilidad organizacional, donde las decisiones se orientan principalmente por criterios técnicos y de rol.

Este tipo de configuración cultural, de acuerdo con los autores, refleja organizaciones orientadas al control y la eficiencia operativa, en las que la estructura y los procedimientos adquieren un papel central en la coordinación del comportamiento organizacional. En este sentido, los hallazgos permiten dar cuenta de una tendencia estructural en el contexto empresarial colombiano, en la que la cultura organizacional se configura a partir de esquemas formales que inciden en la dinámica interna de las organizaciones (Calderón et al., 2023).

En complemento a estos hallazgos, otros estudios en el contexto colombiano han abordado la cultura organizacional desde su relación con resultados específicos en entornos organizacionales. En esta línea, Pineda, Zapata y Vásquez (2022) desarrollaron una revisión sistemática orientada a analizar el impacto de la cultura organizacional en la seguridad del paciente en instituciones de salud. La investigación se llevó a cabo siguiendo los lineamientos

de la declaración PRISMA, mediante un proceso de búsqueda y selección que partió de 969 artículos, de los cuales se incluyeron finalmente 17 estudios que cumplieran con los criterios metodológicos establecidos.

Los resultados evidenciaron que factores asociados al entorno laboral y al liderazgo —particularmente enfoques no punitivos— presentan un impacto significativo en los resultados de la cultura de seguridad, especialmente en dimensiones como la comunicación abierta y la respuesta al error. En este sentido, el estudio muestra que la cultura organizacional se configura a partir de condiciones específicas del entorno y de prácticas de gestión que inciden directamente en la forma en que los individuos interactúan, comunican y responden dentro de la organización (Pineda et al., 2022).

En continuidad con los estudios nacionales, sobresalen los estudios investigativos de Vesga Rodríguez et al. (2020), quienes analizan la conexión entre la cultura organizacional y la disposición al cambio (actitud) en instituciones de educación superior en Colombia. El estudio adopta un enfoque empírico de tipo correlacional, con una muestra de 558 participantes, y emplea instrumentos validados como el OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) y una escala de disposición al cambio organizacional. Los resultados evidencian relaciones estadísticamente significativas entre los tipos y factores de cultura organizacional y las dimensiones tanto macro como micro de la disposición al cambio, destacándose particularmente la incidencia de variables organizacionales y de comunicación en este proceso.

Este hallazgo resulta especialmente relevante para el presente estudio, en tanto sugiere que la cultura organizacional no solo configura patrones de comportamiento

estáticos, sino que incide directamente en la capacidad de los individuos para adaptarse, asumir y materializar procesos de transformación dentro de la organización. En este sentido, la relación identificada entre cultura y disposición al cambio refuerza la idea de que la efectividad de la cultura organizacional depende de su traducción en dinámicas concretas de acción, mediadas por factores como la comunicación y las condiciones organizacionales, lo cual se articula con los hallazgos internacionales previamente expuestos.

En el ámbito sectorial, particularmente en la industria turística, se evidencian aportes que refuerzan la relación entre cultura organizacional y competitividad. En este sentido, Guerrero Sánchez (2020) desarrolla un estudio cuantitativo de tipo descriptivo-relacional en empresas turísticas de Santiago de Cali, con una muestra de 409 organizaciones entre hoteles, restaurantes y agencias de viajes. Los resultados muestran que la apropiación de una cultura organizacional sólida, sustentada en lineamientos filosóficos como la visión, los valores y las políticas organizacionales, se asocia significativamente con mayores niveles de competitividad empresarial. Asimismo, se identifica que aquellas organizaciones que estructuran formalmente sus procesos, definen con claridad sus objetivos y adoptan estándares de calidad tienden a presentar un mejor desempeño organizacional. En este sentido, la cultura organizacional se configura como un mecanismo diferenciador en la gestión estratégica, en tanto no solo facilita el cumplimiento normativo propio del sector, sino que actúa como un activo intangible que genera valor, promueve la innovación y fortalece la capacidad competitiva de las organizaciones (Guerrero Sánchez, 2020).

No obstante, a pesar de que diversos estudios han evidenciado la influencia significativa de la cultura organizacional en el desempeño, la competitividad y el

comportamiento de los empleados, persiste una brecha importante en torno a los mecanismos que explican su efectiva materialización en la práctica. En este sentido, el estudio de Correa Meneses, Rodríguez Córdoba y Pantoja Ospina (2023) aporta una perspectiva analítica relevante al centrarse en la influencia del liderazgo ético sobre la cultura organizacional ética. La investigación, desarrollada mediante un enfoque cualitativo a partir del estudio de caso desarrollado en una organización colombiana, propone un modelo explicativo basado en los mecanismos primarios de incorporación, a partir del cual se analiza cómo los líderes transmiten valores dentro de la organización.

Los resultados evidencian que la cultura organizacional no se consolida únicamente a partir de lineamientos formales, sino que depende de comportamientos concretos del liderazgo, tales como decisiones, actitudes y formas de interacción que actúan como canales efectivos de transmisión de valores hacia los colaboradores. En consecuencia, los autores concluyen que la cultura organizacional se configura y sostiene en la medida en que es incorporada en las dinámicas cotidianas a través de prácticas consistentes. Este planteamiento introduce un elemento de contraste frente a enfoques que asumen la cultura como un sistema estático de valores, al evidenciar que su efectividad depende de su traducción en acciones observables. En este sentido, resulta especialmente relevante para comprender, en tanto permite profundizar en la comprensión de la brecha entre la cultura declarada y la cultura vivida, aportando elementos explicativos sobre los factores que pueden incidir en su baja materialización en contextos organizacionales específicos (Correa Meneses et al., 2023).

4.4.3. Nivel Regional y Local

A nivel local, en Medellín y el área metropolitana, la producción académica sobre cultura organizacional ha sido más limitada en comparación con los niveles internacional y nacional, aunque permite identificar algunas aproximaciones relevantes. En esta línea, el estudio de Arboleda Posada y López Ríos (2017), desarrollado en instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá, tuvo como objetivo analizar la percepción de los empleados sobre la cultura organizacional en entidades públicas y privadas. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo de corte transversal, mediante la aplicación de encuestas a 224 trabajadores del sector salud.

Los resultados evidencian que una proporción significativa de los empleados percibe la existencia de mecanismos organizacionales asociados a la cultura, como espacios para la gestión de inquietudes e ideas (79 %), niveles favorables de comunicación con superiores y compañeros (44 %) y una disposición positiva frente al cambio organizacional (62 %). En este sentido, el estudio concluye que la cultura organizacional contribuye al logro de los objetivos institucionales, al fortalecimiento del conocimiento organizacional y a la sostenibilidad de las organizaciones en el sector salud (Arboleda Posada & López Ríos, 2017).

En este mismo contexto, investigaciones más recientes han avanzado en el análisis de la relación entre la cultura organizacional y variables de resultado. Un ejemplo de ello es el estudio de Torrente García y Zapata Pulgarín (2023), quienes analizaron la relación entre la cultura organizacional y el nivel de estrés en personal asistencial de una institución de salud mental en Medellín. Mediante un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo-correlacional, con una muestra de 129 empleados y el uso de instrumentos validados como el modelo de

Denison, los resultados evidenciaron correlaciones negativas significativas entre el estrés laboral y dimensiones culturales como el empoderamiento, la colaboración entre los integrantes, el fortalecimiento de competencias y la adaptación al cambio y el aprendizaje organizativo. Estos hallazgos sugieren que el fortalecimiento de dichas dimensiones puede contribuir a mitigar factores de riesgo psicosocial y mejorar el bienestar de los empleados.

No obstante, a pesar de que estos estudios permiten evidenciar tanto la percepción de la cultura organizacional como su relación con variables relevantes del entorno laboral, su abordaje se mantiene centrado en la identificación de condiciones y efectos, sin profundizar en los procesos mediante los cuales la cultura organizacional se traduce en comportamientos concretos dentro de la organización. En este sentido, persiste una limitación en la comprensión de los factores que explican la posible brecha entre los principios culturales declarados y su efectiva materialización en las prácticas cotidianas de los empleados, lo que refuerza la necesidad de desarrollar investigaciones orientadas a comprender estos mecanismos en contextos organizacionales específicos.

En esta misma línea, y ampliando la comprensión de la cultura organizacional en el contexto local, se destaca el trabajo de De Araújo Uribe (2020), quien desarrolla una revisión sistemática de literatura orientada a identificar los factores organizacionales y culturales que inciden en la conformación de una cultura para la innovación. La investigación analiza 70 estudios publicados entre 1988 y 2019, a partir de los cuales se establecen como elementos clave factores organizacionales como el liderazgo, la estructura organizacional y los procesos de aprendizaje y conocimiento, así como factores culturales relacionados con los valores, la comunicación, la motivación, el empoderamiento y la participación de los individuos. En

conjunto, estos elementos son presentados como determinantes en la configuración de una cultura organizacional capaz de influir en el comportamiento y en los resultados de las organizaciones (De Araújo Uribe, 2020).

En este contexto, los hallazgos permiten seguir consolidando el esquema de que el tejido cultural organizacional se erige por múltiples dimensiones interrelacionadas; sin embargo, queda aún por profundizar en la comprensión de cómo estos elementos se articulan en la práctica organizacional, aspecto que será complementado con otros estudios del nivel local analizados a continuación.

En esta línea, se destaca el estudio de Gómez, López y Marulanda (2022), quienes analizan la relación entre la cultura organizacional, la gestión por procesos y la gestión del conocimiento en programas de reconstrucción del tejido social en zonas de posconflicto en Colombia. La investigación, de enfoque cualitativo con alcance descriptivo-correlacional, se desarrolló a partir de la aplicación de un modelo de evaluación a 74 investigadores vinculados al programa. Los resultados evidencian una correlación significativa entre la cultura organizacional y la gestión por procesos, señalando que una cultura organizacional adecuada favorece la articulación de prácticas orientadas a la generación y transferencia de conocimiento dentro de la organización. En este sentido, el estudio concluye que la cultura organizacional puede constituirse en un elemento facilitador de la gestión organizacional cuando se encuentra alineada con los procesos institucionales (Gómez et al., 2022).

Eficazmente, un estudio desarrollado en una organización de educación superior localizada en Medellín, aporta evidencia empírica relevante sobre la complejidad de la cultura organizacional en contextos locales. La investigación, realizada por Giraldo Builes,

Hernández López y Rojas Arenas (2024), adopta un enfoque mixto mediante la aplicación del modeloOCAI a 28 colaboradores con roles académicos y administrativos. Los resultados evidencian la coexistencia de distintos tipos de cultura organizacional —principalmente de mercado y clan— así como diferencias entre la cultura actual y la cultura deseada por los miembros de la organización. Este hallazgo pone de manifiesto la existencia de tensiones internas en la configuración cultural, particularmente en relación con los estilos de liderazgo, la orientación a resultados y las dinámicas de trabajo colaborativo.

De manera relevante para el presente estudio, los autores señalan que la cultura organizacional se encuentra mediada por modelos mentales organizacionales que influyen en la forma en que los individuos interpretan y ejecutan sus funciones, lo que puede actuar tanto como catalizador como barrera en los procesos organizacionales. En este sentido, se evidencia que la cultura no opera de manera homogénea ni automática en el comportamiento de los empleados, sino que su materialización depende de la forma en que es percibida, interpretada e incorporada por los actores organizacionales. Este planteamiento refuerza la idea de que pueden existir brechas entre los principios culturales establecidos y su aplicación efectiva en las prácticas cotidianas, especialmente cuando intervienen factores como el liderazgo, la comunicación y los paradigmas organizacionales dominantes, consolidando así la necesidad de profundizar en los mecanismos que explican la baja materialización de la cultura organizacional en las organizaciones.

En síntesis, la revisión de la literatura evidencia que la cultura organizacional se ha consolidado como un constructo fundamental para comprender el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, así como su incidencia en variables clave como la

motivación, el desempeño, la innovación y la competitividad. Desde los enfoques internacionales hasta los estudios desarrollados en el contexto colombiano y local, se observa un consenso en torno a su carácter estratégico y su capacidad para orientar la acción organizacional a partir de valores, creencias y prácticas compartidas. No obstante, también se identifican elementos de convergencia que sugieren que la cultura organizacional no actúa de manera directa ni automática sobre el comportamiento de los empleados, sino que su influencia se encuentra mediada por factores como la comunicación, el liderazgo, la motivación y los procesos organizacionales, lo que introduce una visión más compleja y relacional del fenómeno.

En este sentido, a pesar del amplio desarrollo teórico y empírico del concepto, persiste una brecha analítica importante relacionada con los mecanismos que explican cómo la cultura organizacional se materializa —o no— en las prácticas cotidianas de los individuos. Particularmente en el contexto local, los estudios revisados evidencian la existencia de tensiones entre la cultura declarada y la cultura vivida, así como la influencia de percepciones, modelos mentales y estilos de liderazgo en su apropiación efectiva. Este escenario pone en evidencia la conveniencia de examinar los procesos que permiten que los referentes culturales se manifiesten en las prácticas cotidianas de los colaboradores.

5. Diseño Metodológico

En este capítulo se describe el diseño metodológico del estudio, especificando el tipo y nivel de investigación, la definición y operacionalización de las categorías analizadas, la población y muestra, los instrumentos de levantamiento de información y el esquema de análisis de los resultados. Asimismo, se presentan las decisiones metodológicas adoptadas para articular las distintas fases del estudio.

En este sentido, las técnicas empleadas durante el planteamiento del problema — como el grupo focal y el análisis sistémico mediante matriz de Vester y árbol de problemas— se incorporan metodológicamente como parte de la fase cualitativa exploratoria, a partir de la cual se estructuran las categorías de análisis y se diseña la fase cuantitativa posterior del estudio.

5.1. Tipo y nivel de investigación

5.1.1. Enfoque de investigación

El presente estudio se inscribe con enfoque mixto, al articular métodos cualitativos y cuantitativos para el abordaje del problema de investigación. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2008) y Creswell (2013), este enfoque resulta pertinente cuando el fenómeno de estudio presenta una naturaleza compleja y requiere ser comprendido desde múltiples perspectivas analíticas.

En el caso de la cultura organizacional y su materialización, el enfoque mixto permite, por una parte, explorar en profundidad los significados, percepciones y relaciones

subyacentes al fenómeno y, por otra, contrastar y estructurar dichos hallazgos mediante procedimientos cuantitativos que aportan orden y sistematicidad al análisis.

5.1.2. Tipo de diseño de investigación

El estudio se desglosa en un diseño mixto exploratorio secuencial (DEXPLOS), en el cual la recolección y el análisis de datos cualitativos preceden a la fase cuantitativa. Este diseño se caracteriza por una primera etapa orientada a la exploración del fenómeno, seguida de una segunda etapa que permite complementar, contrastar o estructurar los hallazgos iniciales mediante datos cuantitativos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2008).

En coherencia con este esquema, la fase cualitativa del estudio permitió identificar categorías, relaciones y factores relevantes asociados a la materialización de la cultura organizacional en el contexto del caso de estudio. Posteriormente, los resultados obtenidos sirvieron de base para el desarrollo de la fase cuantitativa, orientada a reforzar y organizar analíticamente los hallazgos previos.

De acuerdo con la notación propuesta por Creswell (2013), el diseño puede representarse como:

CUAL → cuan

lo que indica una prioridad inicial del enfoque cualitativo, seguido de una fase cuantitativa complementaria.

5.1.3. Nivel de investigación

El presente estudio se sitúa en un nivel exploratorio–descriptivo. Es exploratorio, en tanto busca indagar un fenómeno que, aunque ampliamente abordado en la literatura, presenta particularidades contextuales que requieren ser comprendidas desde la experiencia organizacional concreta, especialmente en lo relativo a la materialización de la cultura organizacional.

Asimismo, es descriptivo, ya que en la fase cuantitativa se pretende caracterizar y organizar los factores identificados, describiendo su relevancia y comportamiento dentro del contexto analizado, sin establecer relaciones causales generalizables.

5.2. Definición y operacionalización de categorías

Dado que el estudio no busca establecer relaciones causales generalizables ni probar hipótesis estadísticas, sino comprender y priorizar factores organizacionales en un contexto específico, se trabaja con categorías analíticas más que con variables en sentido estricto, de acuerdo con el enfoque exploratorio–descriptivo adoptado.

Las categorías centrales del estudio se derivan del marco teórico y de los hallazgos de la fase cualitativa exploratoria, y son las siguientes:

Liderazgo organizacional; Cultura organizacional y estrategia & Materialización de la cultura organizacional (categoría central).

Estas categorías representan dimensiones conceptuales que permiten analizar cómo los valores y principios culturales declarados por la organización se traducen —o no— en prácticas y comportamientos observables.

Para su análisis en la fase cuantitativa, las categorías fueron operacionalizadas mediante ítems tipo Likert, contruidos a partir de los resultados del grupo focal, del análisis sistémico con la matriz de Vester y del árbol de problemas. Dichos ítems fueron organizados en bloques temáticos dentro de un instrumento estructurado tipo entrevista, dirigido a expertos.

El mecanismo empleado para la obtención de los datos requeridos se presenta en el Anexo A, con el fin de facilitar su consulta y garantizar la transparencia del proceso metodológico.

5.3. Población y muestra

5.3.1. Población

La población de referencia del estudio está conformada por profesionales con formación académica y/o experiencia laboral en campos relacionados con la gestión organizacional, tales como cultura organizacional, liderazgo, estrategia, desarrollo organizacional y gestión del cambio.

En este contexto, el estudio se enmarca en el sector asegurador con presencia en el departamento de Antioquia, donde, según información obtenida de la plataforma Empresas – tusdatos.co, basada en la clasificación de actividades económicas relacionadas con seguros generales (CIIU 6511), existen aproximadamente 59 compañías registradas en la región.

Estos perfiles resultan pertinentes para la investigación, en tanto cuentan con los conocimientos y la trayectoria necesarios para emitir valoraciones analíticas sobre los

factores organizacionales que influyen en la materialización de la cultura organizacional, objeto central del estudio.

5.3.2. Muestra

La muestra está constituida por un grupo de expertos seleccionados mediante muestreo no probabilístico por criterio o intencional, estrategia metodológica adecuada en estudios exploratorios y de enfoque cualitativo–cuantitativo integrados, particularmente cuando se recurre al juicio experto como mecanismo de validación y priorización analítica.

Este tipo de muestreo se fundamenta en que la selección de los participantes no se realiza de manera aleatoria, sino a partir de criterios definidos por el investigador, asociados a su nivel de conocimiento, experiencia y participación directa en procesos organizacionales vinculados con la cultura organizacional.

En este sentido, la muestra se conforma por actores clave del sector empresarial con roles directivos, responsables de talento humano o profesionales con experiencia en procesos de liderazgo, estrategia y cultura organizacional, quienes cuentan con la capacidad de emitir juicios informados sobre el fenómeno estudiado.

En coherencia con lo anterior, en este estudio no se realiza cálculo de tamaño óptimo de muestra ni se emplean técnicas de muestreo probabilístico, dado que el propósito no es la generalización estadística, sino la obtención de información relevante, profunda y contextualizada a partir del conocimiento experto.

El juicio experto se entiende como un procedimiento sistemático de recolección de valoraciones emitidas por personas con experiencia y conocimientos relevantes sobre el fenómeno de estudio, con el fin de fortalecer la interpretación y la consistencia analítica de

los resultados (Hernández Sampieri & Mendoza, 2008). En el presente estudio, esta estrategia se emplea para contrastar y priorizar los factores identificados en la fase cualitativa exploratoria.

Para conformar el grupo de participantes se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Formación académica y/o experiencia profesional en áreas afines al objeto de estudio.
- Trayectoria relevante en contextos organizacionales, procesos de liderazgo, estrategia, cultura o transformación organizacional.
- Capacidad para emitir juicios informados desde una perspectiva analítica y aplicada.

Este tipo de muestreo no busca representatividad estadística, sino pertinencia y profundidad en la información, dado que en el juicio experto la calidad del análisis depende fundamentalmente del perfil de los participantes y no del tamaño de la muestra.

5.4. Tipo de diseño temporal

El presente estudio adopta un diseño temporal transversal, dado que la recolección de la información se realizó en un momento específico del tiempo, sin contemplar un seguimiento longitudinal de los participantes.

Este tipo de diseño resulta adecuado para investigaciones de carácter exploratorio–descriptivo, en las cuales se busca analizar un fenómeno tal como se manifiesta en un contexto determinado, permitiendo captar percepciones, valoraciones y relaciones entre factores en un punto temporal concreto (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014).

En coherencia con el enfoque mixto del estudio, tanto la fase cualitativa como la fase cuantitativa se desarrollaron bajo esta lógica transversal, recolectando los datos dentro de un mismo periodo de estudio, aunque a través de técnicas diferenciadas.

Asimismo, el diseño transversal es congruente con el propósito del estudio, orientado a comprender y priorizar factores organizacionales que influyen en la materialización de la cultura organizacional, más que a analizar su evolución o cambios a lo largo del tiempo.

5.5. Supuestos de investigación

Dado el carácter exploratorio y descriptivo del estudio, no se formulan hipótesis estadísticas formales. En su lugar, la investigación se orienta a partir de supuestos analíticos, los cuales sirven como referentes para interpretar los hallazgos obtenidos en las distintas fases del estudio.

Los supuestos que orientan la investigación son los siguientes:

- La cultura organizacional no se materializa de manera automática, sino que su traducción en prácticas y comportamientos observables depende de la interacción de diversos factores organizacionales.
- El liderazgo organizacional y la incorporación de la cultura en la estrategia influyen de manera significativa en la materialización de la cultura organizacional.
- La falta de materialización de la cultura genera brechas entre los valores declarados por la organización y los comportamientos cotidianos de sus miembros.

Estos supuestos se derivan del marco teórico y de los resultados de la fase cualitativa exploratoria, y son contrastados y priorizados mediante la valoración experta realizada en la fase cuantitativa del estudio.

5.6. Métodos y herramientas de recopilación de datos

5.6.1. Fase cualitativa

En la fase cualitativa se emplearon distintas técnicas de recolección y análisis de información orientadas a la exploración del fenómeno de estudio y a la identificación de factores relevantes asociados a la materialización de la cultura organizacional. Las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

- Revisión teórica y documental, con el fin de sustentar conceptualmente el estudio y delimitar las categorías analíticas iniciales.
- Grupo focal con colaboradores de la organización caso, orientado a recoger percepciones y experiencias relacionadas con la cultura organizacional y su manifestación en la práctica cotidiana.
- Análisis sistémico mediante la matriz de Vester y el árbol de problemas, utilizados para identificar relaciones causales, problemas activos y factores críticos asociados al fenómeno analizado.

Estas técnicas permitieron estructurar la fase cualitativa exploratoria del estudio, a partir de la cual se definieron las categorías analíticas centrales y se sentaron las bases para el desarrollo de la fase cuantitativa.

5.6.2. Fase cuantitativa

En la fase cuantitativa se utilizó una entrevista estructurada dirigida a expertos, con el propósito de contrastar y priorizar los factores organizacionales identificados en la fase cualitativa.

El instrumento estuvo compuesto por:

- Ítems con escala tipo Likert (1–5), organizados en bloques temáticos correspondientes a las categorías analíticas del estudio.
- Preguntas abiertas, orientadas a recoger aportes cualitativos complementarios y recomendaciones desde la experiencia experta.

La entrevista fue diseñada de manera derivativa, a partir de los hallazgos de la fase cualitativa, en coherencia con el diseño mixto exploratorio secuencial adoptado. El instrumento completo se presenta en el Anexo A.

5.7. Plan de análisis de la información

El análisis de la información se desarrolló de manera diferenciada para cada una de las fases del estudio, en coherencia con el enfoque mixto exploratorio secuencial adoptado.

5.7.1. Análisis cualitativo

La información recolectada en la fase cualitativa fue analizada mediante un proceso de análisis interpretativo, orientado a la identificación y organización de categorías analíticas relevantes para el estudio. Este proceso incluyó:

- La identificación de categorías y subcategorías a partir de los discursos y percepciones recogidas en el grupo focal.
- El análisis de relaciones entre factores mediante la matriz de Vester, con el fin de identificar problemas activos, críticos y centrales.
- La construcción del árbol de problemas como herramienta de síntesis para representar las relaciones causales asociadas a la materialización de la cultura organizacional.

Los resultados de este análisis permitieron estructurar las categorías centrales del estudio y sirvieron como base para el diseño del instrumento utilizado en la fase cuantitativa.

5.7.2. Análisis cuantitativo

La información cuantitativa obtenida mediante la entrevista estructurada aplicada a expertos fue analizada a través de estadística descriptiva, dadas las características exploratorias y no probabilísticas del estudio. El análisis incluyó:

- El cálculo de frecuencias y promedios por ítem.
- La comparación de promedios por bloques temáticos, correspondientes a las categorías analizadas.
- La representación gráfica de los resultados con el fin de facilitar la interpretación de las valoraciones expertas.

Este análisis permitió priorizar los factores organizacionales en función de su relevancia percibida para la materialización de la cultura organizacional.



5.7.3. Integración de resultados

La integración de los resultados cualitativos y cuantitativos se realizó en la fase de discusión del estudio. Dicha integración consistió en contrastar:

- Los hallazgos obtenidos en la fase cualitativa exploratoria.
- Los resultados del análisis cuantitativo derivados de la valoración experta.
- Los postulados del marco teórico desarrollado.

Este proceso de integración permitió fortalecer la interpretación de los resultados, identificar convergencias y tensiones entre las distintas fuentes de información y sustentar las conclusiones y recomendaciones del estudio.

6. Presentación y análisis de resultados

6.1. Resultados Análisis cualitativo

La fase cualitativa tuvo como propósito identificar y comprender los factores asociados a la materialización de la cultura organizacional en VAOS. Para ello se realizó un grupo focal con colaboradores de diferentes áreas de la organización, de lo cual derivó un análisis sistémico mediante la matriz de Vester y el árbol de problemas. Estos ejercicios permitieron identificar los principales factores percibidos por los participantes y establecer las relaciones existentes entre ellos.

6.1.1. Identificación de factores asociados a la materialización de la cultura organizacional

Como resultado del grupo focal se identificaron inicialmente dieciocho problemáticas relacionadas con la cultura organizacional. Posteriormente, mediante un proceso de depuración y agrupación de la información, se consolidaron diez factores considerados relevantes para comprender el fenómeno estudiado.

Entre los factores identificados se encuentran la resistencia al cambio, el desconocimiento sobre el enfoque VIP de la organización, la baja materialización de la cultura organizacional, la limitada incidencia de la cultura en la estrategia corporativa, las deficiencias en liderazgo, comunicación y capacitación, así como dificultades asociadas a procesos, procedimientos y claridad de roles.

Los resultados evidencian que las preocupaciones manifestadas por los participantes se orientan principalmente hacia la capacidad de la organización para convertir los principios

y valores corporativos en comportamientos observables dentro de la práctica cotidiana. Asimismo, se identificó una percepción recurrente relacionada con la existencia de dificultades para integrar la cultura organizacional en los procesos de gestión y en la dinámica operativa de las diferentes áreas de la organización.

Estos hallazgos constituyeron el punto de partida para el desarrollo del análisis sistémico posterior y para la identificación de las categorías analíticas utilizadas en la fase cuantitativa de la investigación.

6.1.2. Resultados de la matriz de Vester

Con el fin de comprender las relaciones existentes entre los factores identificados durante el grupo focal, se aplicó la matriz de Vester como herramienta de análisis sistémico. La aplicación de este procedimiento permitió identificar y agrupar los factores en función de su influencia y dependencia dentro del sistema evaluado.

Los resultados mostraron que la baja materialización de la cultura organizacional se ubicó como el único problema crítico, al presentar simultáneamente altos niveles de influencia y dependencia respecto de los demás factores identificados. Este resultado sugiere que dicho fenómeno ocupa una posición central dentro de la problemática estudiada.

Por otra parte, la limitada incidencia de la cultura organizacional en la estrategia y las deficiencias en el liderazgo fueron clasificadas como problemas activos o causales, indicando una elevada capacidad para influir sobre otros elementos del sistema. En contraste, factores como la resistencia al cambio, las dificultades de comunicación, el desconocimiento del enfoque VIP, las deficiencias de capacitación y las dificultades relacionadas con procesos y

funciones organizacionales fueron ubicados principalmente como factores pasivos o dependientes.

Esta distribución evidencia que los factores identificados no operan de manera aislada, sino como parte de una red de relaciones interdependientes dentro de la organización. En este sentido, los resultados son consistentes con la perspectiva sistémica propuesta por Morgan (1997), quien plantea que los fenómenos organizacionales deben comprenderse como sistemas complejos en los que múltiples elementos interactúan y se afectan mutuamente. Asimismo, la posición central ocupada por la materialización de la cultura organizacional resulta coherente con los planteamientos de Denison (1990), quien reconoce la cultura como un elemento transversal capaz de influir y ser influido por distintos procesos organizacionales.

La distribución obtenida mediante la matriz de Vester permitió identificar los elementos con mayor relevancia sistémica dentro del fenómeno analizado y aportó insumos para la construcción del árbol de problemas desarrollado en la etapa siguiente.

6.1.3. Análisis del árbol de problemas

El árbol de problemas permitió representar gráficamente las relaciones causales identificadas durante el análisis sistémico. A partir de esta herramienta se estableció que la baja materialización de la cultura organizacional constituye el problema central dentro de la situación analizada.

Asimismo, se identificó que dicho problema se encuentra asociado principalmente a dos factores estructurales: la limitada incorporación de la cultura organizacional en la

estrategia y las deficiencias en el ejercicio del liderazgo. Estos elementos fueron identificados como causas relevantes dentro de la configuración del problema estudiado.

A partir del problema central se derivan diversos efectos organizacionales, entre los cuales destacan la resistencia al cambio, las dificultades de comunicación, la falta de claridad sobre el enfoque VIP y el desconocimiento de procesos y funciones organizacionales. Estos resultados evidencian la existencia de múltiples relaciones entre los factores identificados y permiten comprender cómo las dificultades asociadas a la materialización cultural se manifiestan en diferentes ámbitos de la organización. Esta configuración resulta consistente con la perspectiva sistémica planteada por Morgan (1997), según la cual los fenómenos organizacionales no deben analizarse de manera aislada, sino como parte de redes de interacción e interdependencia que condicionan el comportamiento del conjunto organizacional.

En conjunto, los resultados obtenidos mediante el grupo focal, la matriz de Vester y el árbol de problemas permitieron identificar los factores asociados a la materialización de la cultura organizacional en el caso de estudio. Los hallazgos evidencian que la problemática no se concentra en la existencia formal de la cultura organizacional, sino en las dificultades para traducirla en prácticas observables, destacándose factores como el liderazgo, la articulación entre cultura y estrategia, la comunicación organizacional, la apropiación cultural y la resistencia al cambio. De esta manera, la fase cualitativa aporta los elementos necesarios para comprender la configuración del fenómeno estudiado y da cuenta del cumplimiento del primer objetivo específico relacionado con la identificación de los factores asociados a la materialización de la cultura organizacional.

6.2. Resultados Fase Cuantitativa

Con el fin de contrastar y priorizar los factores identificados durante la fase cualitativa, se aplicó una entrevista estructurada a un grupo de expertos con experiencia en liderazgo, gestión humana, desarrollo organizacional, dirección organizacional y disciplinas afines. El instrumento se construyó a partir de las categorías emergentes del grupo focal y de los resultados obtenidos mediante la matriz de Vester y el árbol de problemas, en coherencia con el diseño mixto exploratorio secuencial adoptado en la investigación.

El análisis de la información se realizó mediante estadística descriptiva, considerando frecuencias y valoraciones promedio por dimensión. La información fue obtenida a partir de una muestra de 20 expertos con experiencia en liderazgo, gestión humana, desarrollo organizacional, dirección organizacional y disciplinas afines, seleccionados mediante muestreo intencional por criterio. Los resultados se presentan de acuerdo con las tres categorías analíticas definidas en el estudio: liderazgo organizacional, cultura organizacional y estrategia, y materialización de la cultura organizacional.

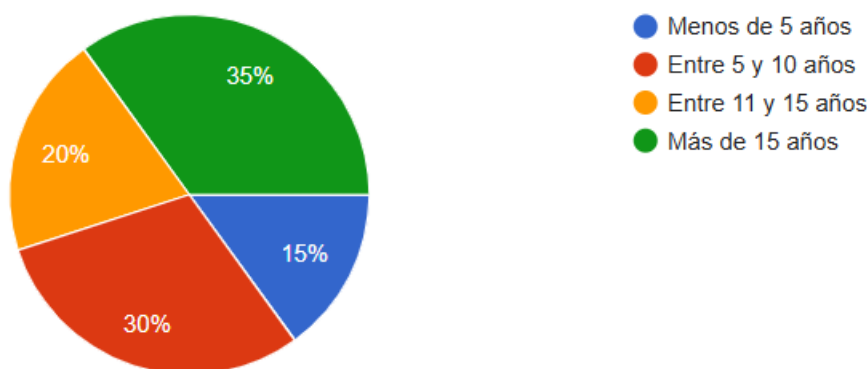
6.2.1. Caracterización de los expertos participantes

La Figura 4 presenta la distribución de los expertos participantes según sus años de experiencia profesional. Los resultados muestran que la mayor proporción de la muestra corresponde a profesionales con más de 15 años de experiencia, quienes representan el 35% de los participantes (7 expertos). En segundo lugar, se encuentran los expertos con trayectoria entre 5 y 10 años, que constituyen el 30% de la muestra (6 expertos). Por su parte, los

participantes con experiencia entre 11 y 15 años representan el 20% (4 expertos), mientras que aquellos con una trayectoria inferior a 5 años corresponden al 15% (3 expertos).

Figura 4.

Experiencia de expertos.



Fuente: Elaboración propia con base a entrevista estructurada 2026.

Esta distribución evidencia una participación predominante de profesionales con trayectorias consolidadas, dado que el 55% de los expertos cuenta con más de diez años de experiencia profesional. Lo anterior resulta relevante para el estudio, pues permite sustentar las valoraciones emitidas en conocimientos y experiencias desarrolladas durante largos periodos de ejercicio profesional en contextos organizacionales.

En consecuencia, las opiniones recopiladas no solo provienen de especialistas en áreas relacionadas con liderazgo, desarrollo organizacional, cultura organizacional y gestión humana, sino también de profesionales con experiencia significativa en la gestión de procesos

organizacionales, lo que fortalece la solidez del ejercicio de juicio experto desarrollado durante la fase cuantitativa.

6.2.2. Distribución de los expertos según área de experiencia profesional

La Figura 5 presenta la distribución de los expertos participantes según su área principal de experiencia profesional. Los resultados muestran una mayor representación de profesionales vinculados con la administración de empresas y la dirección organizacional, quienes constituyen el 35,0% de la muestra (7 expertos). En segundo lugar, se ubican los participantes pertenecientes al área de gestión humana y talento humano, con una participación del 30,0% (6 expertos), seguidos por los profesionales de liderazgo y desarrollo organizacional, que representan el 25,0% (5 expertos). Finalmente, los expertos cuya área principal de experiencia corresponde a la psicología organizacional constituyen el 10,0% de la muestra (2 expertos).

Además de su especialización profesional, los expertos participantes han desarrollado sus trayectorias en diversos contextos organizacionales, incluyendo sectores como servicios, educación, salud, industria, consultoría y desarrollo institucional. Esta diversidad contribuye a enriquecer el análisis, al incorporar perspectivas provenientes de diferentes realidades organizacionales y modelos de gestión.

Figura 5.

Principal Área de Experiencia de expertos.



Fuente: Elaboración propia con base a entrevista estructurada 2026.

Asimismo, la participación de expertos provenientes de distintos campos de actuación permite incorporar visiones complementarias sobre la materialización de la cultura organizacional, enriqueciendo el análisis desde perspectivas estratégicas, administrativas y del comportamiento organizacional. En consecuencia, las valoraciones obtenidas aportan una base sólida para la priorización de los factores identificados durante la fase cualitativa del estudio.

La Figura 6 evidencia el nexo entre el área principal de experiencia profesional y los años de trayectoria de los expertos participantes. Los resultados muestran que los profesionales vinculados con la administración de empresas y la dirección organizacional concentran principalmente trayectorias superiores a diez años, destacándose especialmente cuatro expertos con más de quince años de experiencia y dos con experiencia entre once y quince años. De manera similar, los participantes pertenecientes al área de liderazgo y desarrollo organizacional se ubican exclusivamente en rangos de experiencia superiores a

diez años, con tres expertos entre once y quince años y dos con más de quince años de trayectoria profesional.

Figura 6.

Relación entre el área principal de experiencia profesional y años de experiencia.



Fuente: Elaboración propia con base a entrevista estructurada 2026.

Por su parte, los expertos pertenecientes al área de gestión humana y talento humano presentan una distribución más equilibrada entre los diferentes rangos de experiencia, registrando participación en todos los niveles considerados. Esta característica incorpora tanto perspectivas derivadas de trayectorias consolidadas como experiencias más recientes en la gestión del talento y el desarrollo organizacional. En contraste, los profesionales del área de psicología organizacional se concentran en el rango comprendido entre cinco y diez años de experiencia.

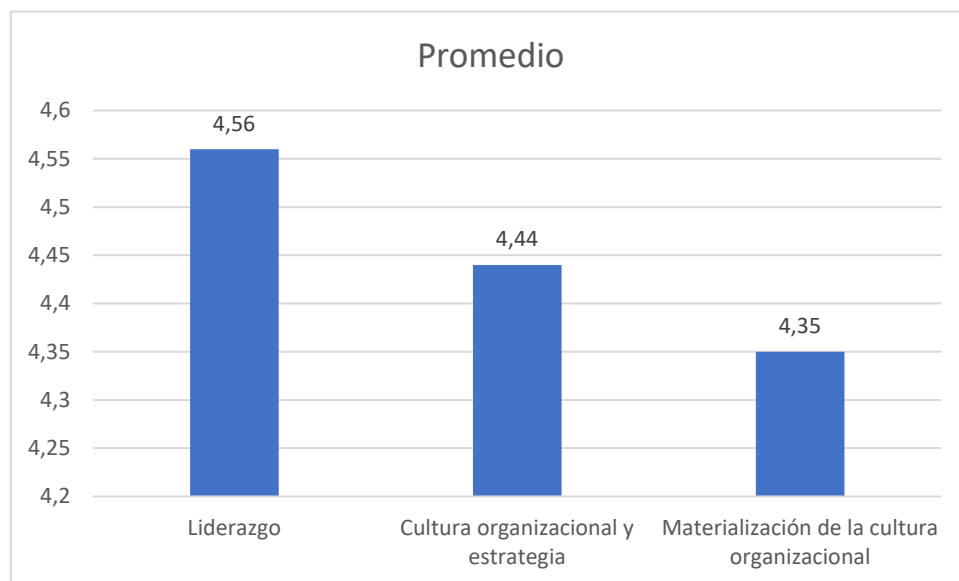
En conjunto, la distribución observada evidencia que la mayoría de los expertos participantes cuenta con trayectorias profesionales superiores a diez años en áreas directamente relacionadas con las categorías analíticas abordadas en la investigación. Esta composición resulta pertinente para el ejercicio de juicio experto, dado que la calidad de las valoraciones depende fundamentalmente de la experiencia y el conocimiento especializado de los participantes más que de criterios de representatividad estadística (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018). En consecuencia, la combinación de diversidad disciplinar y experiencia profesional fortalece la consistencia de las valoraciones emitidas y aporta mayor solidez al proceso de priorización de factores desarrollado durante la fase cuantitativa.

6.2.3. Valoración comparativa de las categorías analíticas

Se procedió a analizar las valoraciones otorgadas a las tres categorías analíticas definidas en la investigación: liderazgo organizacional, cultura organizacional y estrategia, y materialización de la cultura organizacional. Para ello, se calcularon los promedios de las respuestas obtenidas en los ítems tipo Likert agrupados en cada dimensión, con el propósito de identificar su nivel relativo de importancia dentro del fenómeno estudiado.

Figura 7.

Valoración promedio por categoría analítica.



Fuente: Elaboración propia con base en entrevista estructurada (2026).

Los resultados evidencian que la categoría liderazgo organizacional obtuvo la valoración promedio más alta, alcanzando una puntuación de 4,56 sobre 5, seguida por la categoría cultura organizacional y estrategia, con un promedio de 4,44, y finalmente por la categoría materialización de la cultura organizacional, con una valoración promedio de 4,35.

En términos generales, las tres categorías registran niveles de valoración elevados, situándose por encima de 4 puntos en la escala utilizada. Este comportamiento indica un amplio consenso entre los expertos respecto a la relevancia de los factores analizados para comprender la materialización de los elementos culturales que caracterizan a las organizaciones.

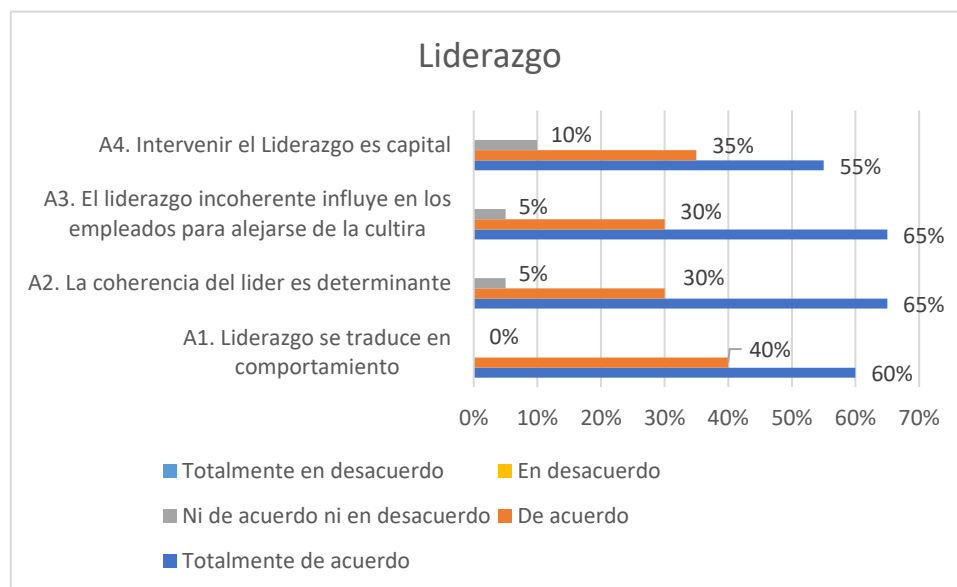
Particularmente, la mayor valoración atribuida al liderazgo organizacional sugiere que los expertos reconocen a los líderes como actores determinantes en la traducción de los valores organizacionales en comportamientos observables. Asimismo, la alta puntuación obtenida por la categoría cultura organizacional y estrategia refuerza la importancia de integrar los elementos culturales dentro de los procesos de formulación y ejecución estratégica. Por su parte, la categoría materialización de la cultura organizacional evidencia que los expertos reconocen la existencia de desafíos asociados a la coherencia entre los valores declarados y las prácticas cotidianas observadas en los entornos organizacionales.

6.2.4. Valoración de la categoría liderazgo organizacional

La primera categoría evaluada corresponde al liderazgo organizacional, considerada desde la perspectiva de su capacidad para favorecer la traducción de la cultura organizacional en comportamientos observables dentro de las organizaciones. Esta dimensión fue valorada mediante cuatro afirmaciones orientadas a identificar la influencia del liderazgo sobre la apropiación de los valores organizacionales y la coherencia entre la cultura declarativa y el comportamiento de los colaboradores de hecho.

Figura 8.

Valoración de los ítems asociados a la categoría liderazgo organizacional.



Fuente: Elaboración propia con base en entrevista estructurada (2026).

Los resultados muestran una valoración altamente favorable de los expertos frente a las afirmaciones asociadas al liderazgo organizacional. Como se observa en la Figura 8, entre el 60% y el 65% de los participantes se ubicó en la categoría “Totalmente de acuerdo” en los ítems relacionados con la influencia del liderazgo sobre la materialización de la cultura organizacional. De manera complementaria, entre el 30% y el 40% de los expertos manifestó estar “De acuerdo”, mientras que las respuestas neutrales oscilaron entre el 0% y el 10%, sin registrarse valoraciones de desacuerdo.

Particularmente, el ítem A1, relacionado con la capacidad del liderazgo para traducir la cultura organizacional en comportamientos observables, registró un 60% de respuestas en la categoría “Totalmente de acuerdo” y un 40% en “De acuerdo”, sin respuestas neutrales o

negativas. Este resultado evidencia un consenso absoluto entre los expertos respecto al papel del liderazgo como facilitador de la materialización cultural, sugiriendo que los comportamientos de los colaboradores son influenciados directamente por las prácticas y orientaciones promovidas por quienes ejercen funciones de liderazgo.

De igual manera, los ítems A2 y A3 alcanzaron los niveles más altos de acuerdo dentro de la categoría, con un 65% de respuestas en “Totalmente de acuerdo” y un 30% en “De acuerdo”, mientras que únicamente un 5% se ubicó en una posición neutral. Estos resultados reflejan una percepción compartida respecto a la importancia de la coherencia del liderazgo para fortalecer la apropiación de los valores organizacionales y reducir las diferencias entre la cultura formalmente establecida y la experimentada por los colaboradores.

Por su parte, el ítem A4, referido a la necesidad de intervenir el liderazgo como prioridad para mejorar la materialización de la cultura organizacional, obtuvo un 55% de respuestas en “Totalmente de acuerdo” y un 35% en “De acuerdo”, mientras que el 10% restante se ubicó en una posición neutral. Aunque este ítem presenta un nivel de consenso ligeramente inferior respecto a los anteriores, los resultados continúan mostrando una valoración ampliamente favorable acerca de la necesidad de fortalecer las capacidades de liderazgo como mecanismo para favorecer la apropiación y vivencia de la cultura organizacional.

En conjunto, la categoría obtuvo una valoración promedio de 4,56 sobre 5, posicionándose como la dimensión con mayor puntuación dentro del ejercicio de valoración experta. De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza (2018), el empleo de medidas

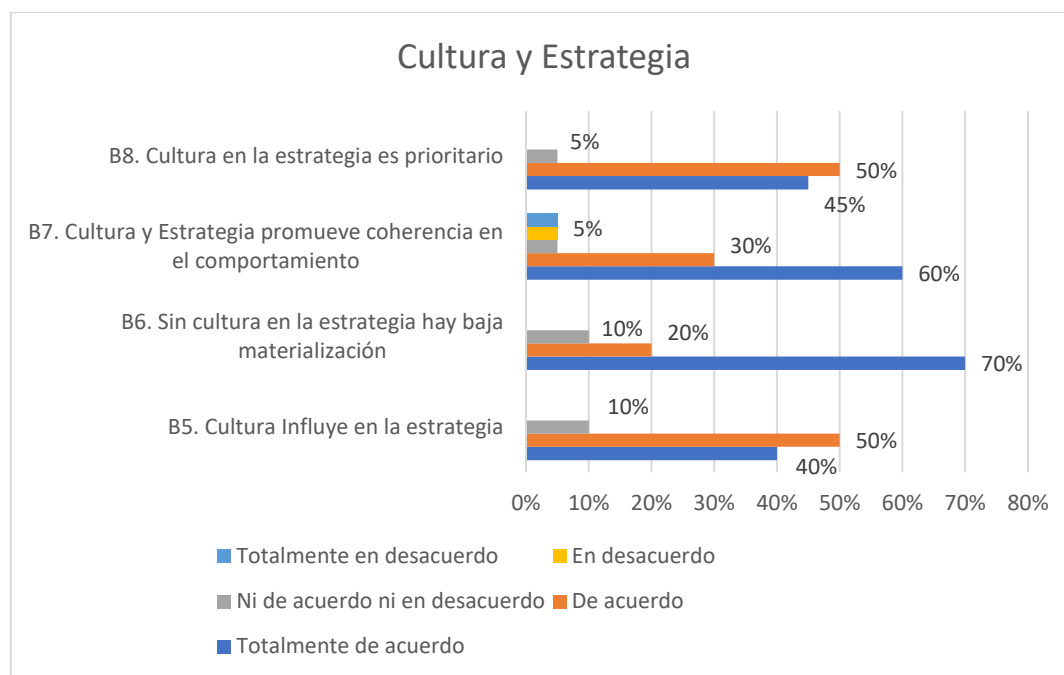
descriptivas en estudios sustentados en juicio experto permite identificar tendencias de valoración y niveles de consenso respecto a los fenómenos analizados. En este sentido, los resultados evidencian un amplio acuerdo sobre la relevancia del liderazgo como factor asociado a la materialización de la cultura organizacional y refuerzan su papel como uno de los elementos con mayor capacidad para influir en la apropiación de los valores y comportamientos organizacionales.

6.2.5. Valoración de la categoría cultura organizacional y estrategia

La segunda categoría analizada corresponde a la relación entre cultura organizacional y estrategia. Esta dimensión buscó evaluar la percepción de los expertos respecto a la influencia de la cultura en los procesos estratégicos y la importancia de su integración para favorecer su materialización dentro de las organizaciones.

Figura 9.

Valoración de los ítems asociados a la categoría cultura organizacional y estrategia.



Fuente: Elaboración propia con base en entrevista estructurada (2026).

Los resultados muestran una valoración favorable de los expertos frente a las afirmaciones relacionadas con la incidencia de la cultura organizacional sobre la formulación y ejecución de la estrategia. Como se observa en la Figura 9, las respuestas se concentran principalmente en las categorías “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”, evidenciando una percepción positiva respecto a la importancia de integrar ambos elementos dentro de la gestión organizacional.

Particularmente, el ítem B5, relacionado con la influencia de la cultura organizacional sobre la formulación y ejecución de la estrategia, registró un 40% de respuestas en la

categoría “Totalmente de acuerdo” y un 50% en “De acuerdo”, mientras que el 10% restante se ubicó en una posición neutral. Este comportamiento sugiere que los expertos reconocen que la cultura constituye un elemento que incide significativamente en la orientación estratégica de las organizaciones.

Por su parte, el ítem B6, referido a las consecuencias de no incorporar la cultura organizacional dentro de la estrategia, obtuvo el mayor nivel de consenso dentro de la categoría, con un 70% de respuestas en “Totalmente de acuerdo” y un 20% en “De acuerdo”, mientras que únicamente el 10% manifestó una posición neutral. Este resultado indica una percepción ampliamente compartida respecto al riesgo que representa la desarticulación entre cultura y estrategia para la adecuada materialización de los valores organizacionales.

De manera similar, el ítem B7, relacionado con la capacidad de la alineación entre cultura y estrategia para favorecer la coherencia en el comportamiento de los empleados, alcanzó un 60% de respuestas en “Totalmente de acuerdo” y un 30% en “De acuerdo”, mientras que el 10% restante se distribuyó entre posiciones neutrales y niveles mínimos de desacuerdo. Estos resultados evidencian una valoración favorable de la relación existente entre alineación estratégica y comportamiento organizacional.

Finalmente, el ítem B8, orientado a establecer la prioridad de fortalecer la integración de la cultura organizacional en la estrategia, registró un 45% de respuestas en “Totalmente de acuerdo” y un 50% en “De acuerdo”, mientras que únicamente el 5% adoptó una posición neutral. Este comportamiento refleja un amplio consenso acerca de la necesidad de impulsar acciones orientadas a vincular de manera más estrecha la cultura organizacional con los procesos estratégicos.

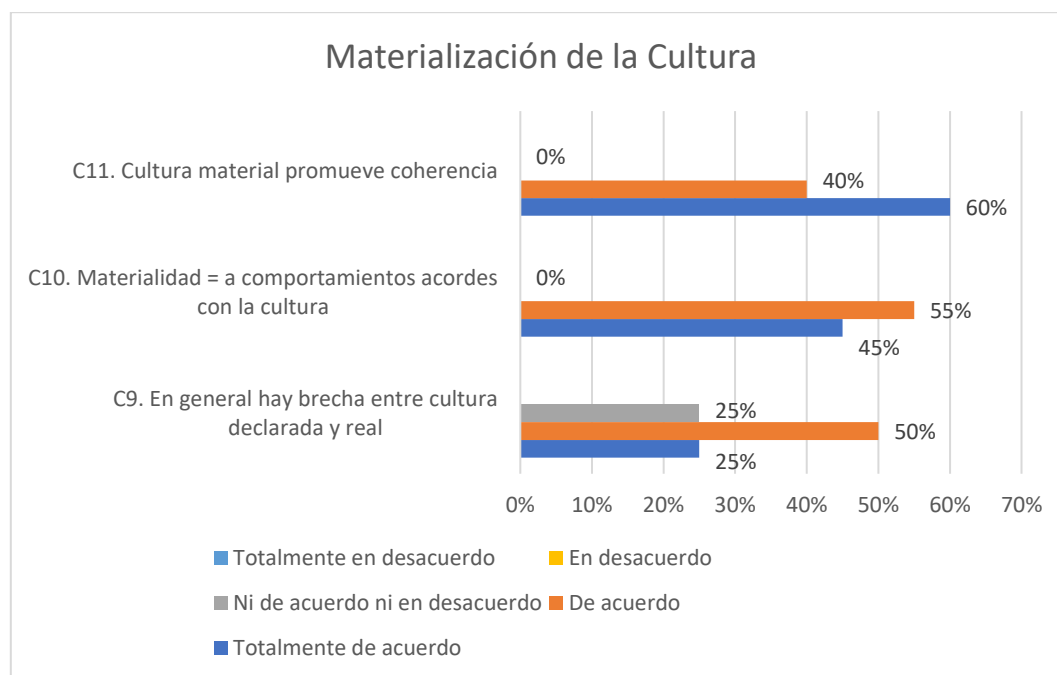
En conjunto, la categoría obtuvo una valoración promedio de 4,44 sobre 5, posicionándose como la segunda dimensión con mayor puntuación dentro del ejercicio de valoración experta. De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza (2018), las medidas descriptivas permiten identificar tendencias de valoración y niveles de consenso en estudios basados en juicio experto. En este sentido, los resultados sugieren un reconocimiento consistente acerca de la importancia de la articulación entre cultura organizacional y estrategia como condición necesaria para favorecer la materialización de la cultura dentro de las organizaciones.

6.2.6. Valoración de la categoría materialización de la cultura organizacional

La tercera categoría analizada corresponde a la materialización de la cultura organizacional. Esta dimensión estuvo orientada a identificar la percepción de los expertos respecto a la existencia de brechas entre los valores declarados por las organizaciones y las prácticas observadas en su funcionamiento cotidiano, así como los efectos asociados a una adecuada materialización cultural.

Figura 10.

Valoración de los ítems asociados a la categoría materialización de la cultura organizacional.



Fuente: Elaboración propia con base en entrevista estructurada (2026).

Los resultados evidencian que los expertos reconocen la presencia de desafíos asociados a la materialización de la cultura organizacional dentro de los contextos empresariales. Como se observa en la Figura 10, las respuestas se concentraron principalmente en las categorías “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”, aunque con una distribución ligeramente más heterogénea que la observada en las categorías de liderazgo organizacional y cultura organizacional y estrategia.

Particularmente, el ítem C9, relacionado con la existencia de brechas entre los valores culturales declarados y las prácticas observadas en la operación cotidiana, registró un 25%

de respuestas en la categoría “Totalmente de acuerdo” y un 50% en “De acuerdo”, mientras que el 25% restante manifestó una posición neutral. Este comportamiento sugiere que, aunque existe una percepción generalizada sobre la presencia de dichas brechas, algunos expertos reconocen que su intensidad puede variar según el contexto organizacional analizado.

Por su parte, el ítem C10, referido a la relación entre la falta de materialización cultural y la aparición de comportamientos no alineados con los valores organizacionales, obtuvo un 45% de respuestas en “Totalmente de acuerdo” y un 55% en “De acuerdo”, sin registrarse respuestas neutrales o negativas. Este resultado evidencia un consenso significativo respecto a que las dificultades en la materialización de la cultura suelen reflejarse directamente en las conductas observadas dentro de las organizaciones.

De manera similar, el ítem C11, asociado a los efectos positivos de una adecuada materialización cultural, alcanzó un 60% de respuestas en “Totalmente de acuerdo” y un 40% en “De acuerdo”, constituyéndose como el ítem con mayor nivel de acuerdo dentro de la categoría. Este hallazgo refleja que los expertos reconocen una relación estrecha entre la materialización de la cultura organizacional y el fortalecimiento de aspectos como la coherencia organizacional, el compromiso de los colaboradores y la orientación al logro.

En conjunto, la categoría obtuvo una valoración promedio de 4,35 sobre 5, reflejando una percepción favorable respecto a la importancia de la materialización cultural dentro del fenómeno estudiado. De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza (2018), el análisis descriptivo en estudios basados en juicio experto permite identificar tendencias de valoración y niveles de consenso sobre las dimensiones analizadas. En este sentido, los resultados

sugieren que los expertos consideran la materialización de la cultura organizacional como un elemento fundamental para comprender la coherencia entre los valores promovidos por una organización y los comportamientos observados en su práctica cotidiana.

6.2.7. Aportes complementarios del juicio experto

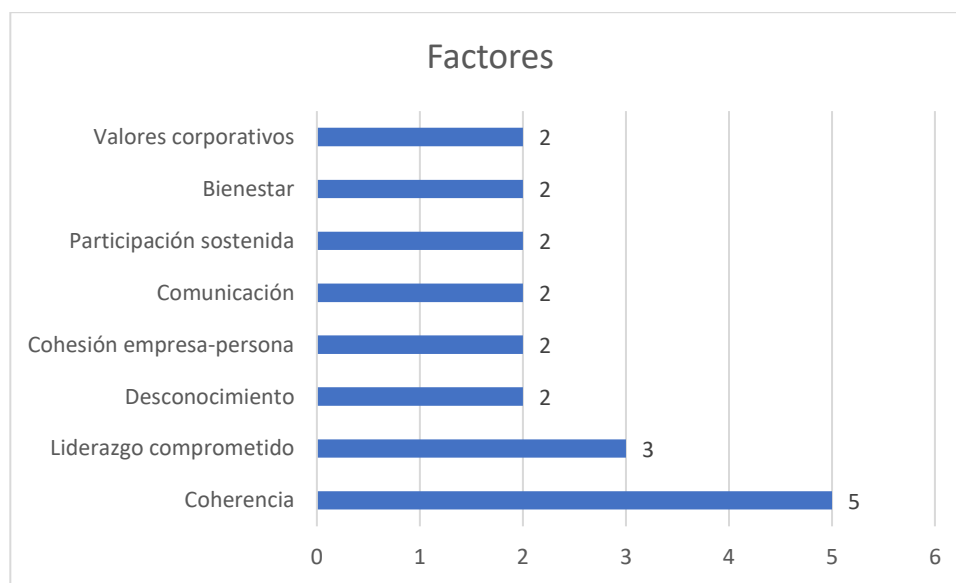
Con el propósito de complementar los resultados obtenidos mediante las valoraciones cuantitativas, se analizaron las respuestas abiertas aportadas por los expertos participantes. Para ello, se realizó un proceso de agrupación temática de las respuestas, identificando categorías recurrentes asociadas a los factores críticos para la materialización de la cultura organizacional, las acciones prioritarias para su fortalecimiento y los aliados estratégicos considerados más relevantes para apoyar dicho proceso.

6.2.7.1. Factores críticos para la materialización de la cultura organizacional

Al consultar a los expertos sobre el factor más crítico para materializar la cultura organizacional, se identificaron diferentes categorías emergentes derivadas de las respuestas obtenidas. La Figura 11 presenta la frecuencia de aparición de los principales factores mencionados por los participantes.

Figura 11.

Factores críticos identificados por los expertos para la materialización de la cultura organizacional.



Fuente: Elaboración propia con base en entrevista estructurada (2026).

Los resultados muestran que la coherencia fue el factor crítico identificado con mayor frecuencia por los expertos, siendo mencionada por cinco participantes (25%). En segundo lugar se ubicó el liderazgo comprometido, señalado por tres expertos (15%). Por su parte, factores como el desconocimiento de los elementos culturales, la cohesión entre la organización y las personas, la comunicación, la participación sostenida, el bienestar y los valores corporativos fueron mencionados por dos participantes cada uno (10%).

La distribución observada evidencia que los expertos atribuyen una mayor relevancia a aspectos relacionados con la consistencia entre los valores promovidos por la organización y las prácticas que efectivamente se desarrollan en la cotidianidad laboral. En este sentido, la

frecuencia alcanzada por la categoría coherencia sugiere que la materialización de la cultura organizacional no depende únicamente de la existencia de principios o lineamientos culturales formalmente establecidos, sino de la correspondencia entre dichos referentes y los comportamientos observados dentro de la organización.

Este resultado encuentra respaldo en los planteamientos de Schein (2010), quien sostiene que los líderes desempeñan un papel central en la transmisión y consolidación de la cultura organizacional a través de sus decisiones y comportamientos cotidianos. De manera similar, Cameron y Quinn (1999) afirman que la cultura organizacional adquiere significado cuando logra expresarse en prácticas observables y consistentes, más allá de su formulación declarativa.

Asimismo, la importancia atribuida al liderazgo comprometido refuerza la percepción de que los líderes actúan como referentes culturales capaces de favorecer o dificultar la apropiación de los valores organizacionales. En conjunto, los resultados sugieren que la materialización de la cultura organizacional se encuentra estrechamente relacionada con la capacidad de generar coherencia entre los discursos institucionales, las prácticas de liderazgo y las experiencias cotidianas de los colaboradores.

6.2.7.2. Acciones recomendadas para fortalecer la materialización de la cultura organizacional

Con el fin de identificar posibles estrategias de intervención, se solicitó a los expertos formular recomendaciones específicas orientadas a fortalecer la materialización de la cultura

organizacional. Las respuestas fueron agrupadas en categorías de acción y posteriormente cuantificadas según su frecuencia de aparición.

Figura 12.

Acciones recomendadas para fortalecer la materialización de la cultura organizacional.



Fuente: Elaboración propia con base en entrevista estructurada (2026).

Los resultados muestran que la acción recomendada con mayor frecuencia por los expertos corresponde a la implementación de programas de liderazgo, mencionada por cinco participantes (33,3%). En segundo lugar, se ubican los programas de cultura organizacional, señalados por cuatro expertos (26,7%). Por su parte, acciones relacionadas con el bienestar organizacional, el diagnóstico organizacional y el fortalecimiento de la comunicación interna fueron mencionadas por dos participantes cada una (13,3%).

La distribución observada evidencia una clara tendencia hacia intervenciones orientadas al fortalecimiento del liderazgo y al desarrollo de mecanismos que faciliten la apropiación de la cultura organizacional. En conjunto, los programas de liderazgo y los programas de cultura representan el 60% de las recomendaciones emitidas por los expertos, lo que sugiere que estos son percibidos como los principales mecanismos para favorecer la traducción de los valores organizacionales en comportamientos observables.

Estos resultados son consistentes con los planteamientos de Schein (2010), quien señala que los líderes constituyen uno de los principales mecanismos de creación, transmisión y consolidación de la cultura organizacional. Asimismo, coinciden con Denison (2000), para quien la efectividad de la cultura organizacional depende de su incorporación en prácticas concretas de gestión y desarrollo organizacional. Desde esta perspectiva, las acciones recomendadas por los expertos reflejan la necesidad de fortalecer tanto las capacidades de liderazgo como los procesos que facilitan la apropiación y vivencia de la cultura dentro de la organización.

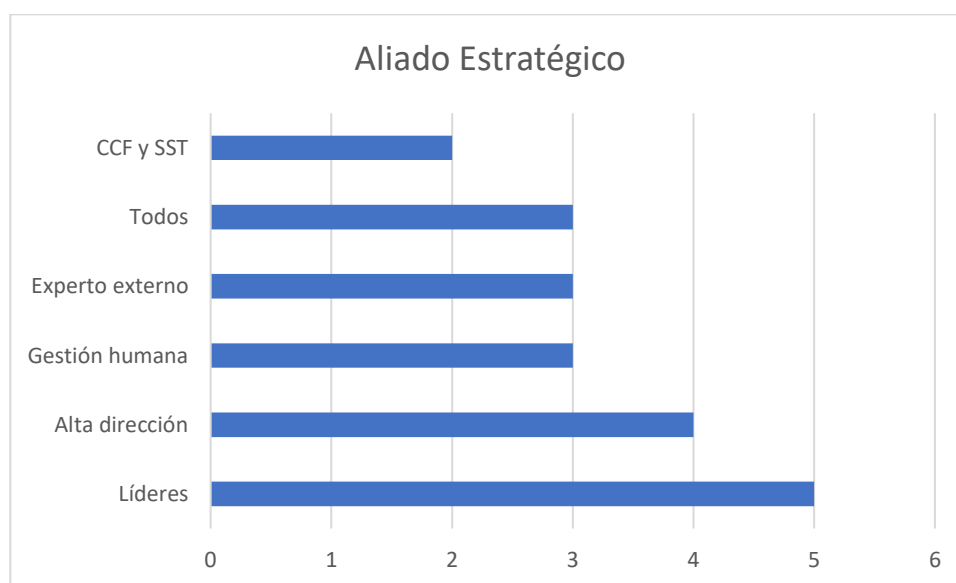
De manera complementaria, la presencia de recomendaciones relacionadas con la comunicación, el bienestar y el diagnóstico organizacional sugiere que la materialización de la cultura organizacional requiere intervenciones integrales que trasciendan la definición formal de valores y contemplen las condiciones organizacionales que favorecen su incorporación en la práctica cotidiana. En consecuencia, las respuestas obtenidas permiten comprender la materialización de la cultura como un proceso que involucra simultáneamente liderazgo, gestión organizacional y desarrollo de las personas.

6.2.7.3. Aliados estratégicos para fortalecer la materialización de la cultura organizacional

Finalmente, se consultó a los expertos acerca de los actores que podrían desempeñar un papel relevante en el fortalecimiento de la cultura organizacional. Para el análisis, las respuestas fueron agrupadas por tipo de aliado estratégico y organizadas según su frecuencia de aparición.

Figura 13.

Aliados estratégicos identificados para fortalecer la materialización de la cultura organizacional.



Fuente: Elaboración propia con base en entrevista estructurada (2026).

Los resultados muestran que los líderes constituyen el aliado estratégico mencionado con mayor frecuencia por los expertos, con cinco menciones (26,3%), seguidos por la alta

dirección, con cuatro menciones (21,1%). Por su parte, las áreas de gestión humana, los expertos externos y la participación de todos los actores organizacionales registraron tres menciones cada una (15,8%), mientras que las entidades asociadas a cajas de compensación familiar y seguridad y salud en el trabajo fueron señaladas en una ocasión (5,3%).

Esta distribución evidencia que los expertos atribuyen una responsabilidad predominante a los actores que poseen capacidad de influencia directa sobre las decisiones, los comportamientos y la gestión organizacional. En conjunto, los líderes y la alta dirección concentran el 47,4% de las menciones, lo que sugiere que la materialización de la cultura organizacional es percibida principalmente como un proceso que requiere compromiso y ejemplo desde los niveles directivos de la organización.

Estos resultados son consistentes con los planteamientos de Schein (2010), quien sostiene que los líderes desempeñan un papel fundamental en la creación, transmisión y sostenimiento de la cultura organizacional. De manera similar, Denison (2000) señala que la efectividad de la cultura depende de su articulación con los sistemas de liderazgo y dirección, dado que son estos actores quienes orientan gran parte de las dinámicas organizacionales y de los procesos de apropiación cultural.

Asimismo, la presencia de categorías como gestión humana, expertos externos y la participación colectiva de los miembros de la organización evidencia que la materialización de la cultura organizacional es entendida por los expertos como una responsabilidad compartida. En este sentido, los resultados sugieren que la consolidación de una cultura vivida requiere la articulación de distintos actores organizacionales capaces de promover

coherencia entre los valores institucionales, las prácticas de gestión y los comportamientos observados en la cotidianidad laboral.

6.3. Síntesis general de resultados

Los resultados obtenidos en las fases cualitativa y cuantitativa permitieron identificar y priorizar los factores asociados a la materialización de la cultura organizacional en la organización objeto de estudio.

En la fase cualitativa, el grupo focal permitió identificar inicialmente dieciocho problemáticas relacionadas con la cultura organizacional, las cuales fueron posteriormente depuradas y agrupadas en diez factores relevantes para el análisis del fenómeno. El análisis sistémico realizado a través la matriz de Vester evidenció que la baja materialización de la cultura organizacional constituye el problema central del sistema, mientras que la limitada incidencia de la cultura en la estrategia organizacional y las deficiencias en el liderazgo fueron identificadas como factores activos con alta capacidad de influencia sobre el conjunto de las problemáticas encontradas. De igual forma, el árbol de problemas permitió identificar relaciones causales que muestran cómo dichos factores estructurales se reflejan en manifestaciones observables como la resistencia al cambio, las dificultades de comunicación y el desconocimiento de procesos y funciones organizacionales.

Por su parte, la fase cuantitativa permitió contrastar y priorizar los hallazgos obtenidos previamente mediante la valoración realizada por expertos. Los resultados evidenciaron altos niveles de acuerdo en las tres categorías analíticas evaluadas, siendo liderazgo organizacional la dimensión con mayor valoración promedio (4,56), seguida por

cultura organizacional y estrategia (4,44) y materialización de la cultura organizacional (4,35). Estas valoraciones reflejan la importancia atribuida por los expertos a la capacidad de liderazgo, la integración entre cultura y estrategia y la coherencia entre los valores organizacionales y los comportamientos observables.

De manera complementaria, las respuestas abiertas permitieron profundizar en la comprensión del fenómeno estudiado. Los expertos identificaron la coherencia organizacional y el liderazgo comprometido como factores críticos para favorecer la materialización de la cultura organizacional. Asimismo, señalaron la necesidad de desarrollar programas de liderazgo y fortalecimiento cultural como acciones prioritarias de intervención. Respecto a los aliados estratégicos, se destacó principalmente el papel de los líderes, la alta dirección y las áreas responsables de la gestión humana como actores clave para promover la apropiación y sostenibilidad de la cultura organizacional.

En conjunto, los hallazgos evidencian que la materialización de la cultura organizacional no depende exclusivamente de la definición formal de valores corporativos, sino de la interacción entre factores relacionados con el liderazgo, la estrategia organizacional, la comunicación y la coherencia entre el discurso institucional y las prácticas cotidianas. Estos resultados constituyen la base para el proceso de integración, análisis e interpretación desarrollado en el capítulo siguiente.

7. Análisis y Discusión

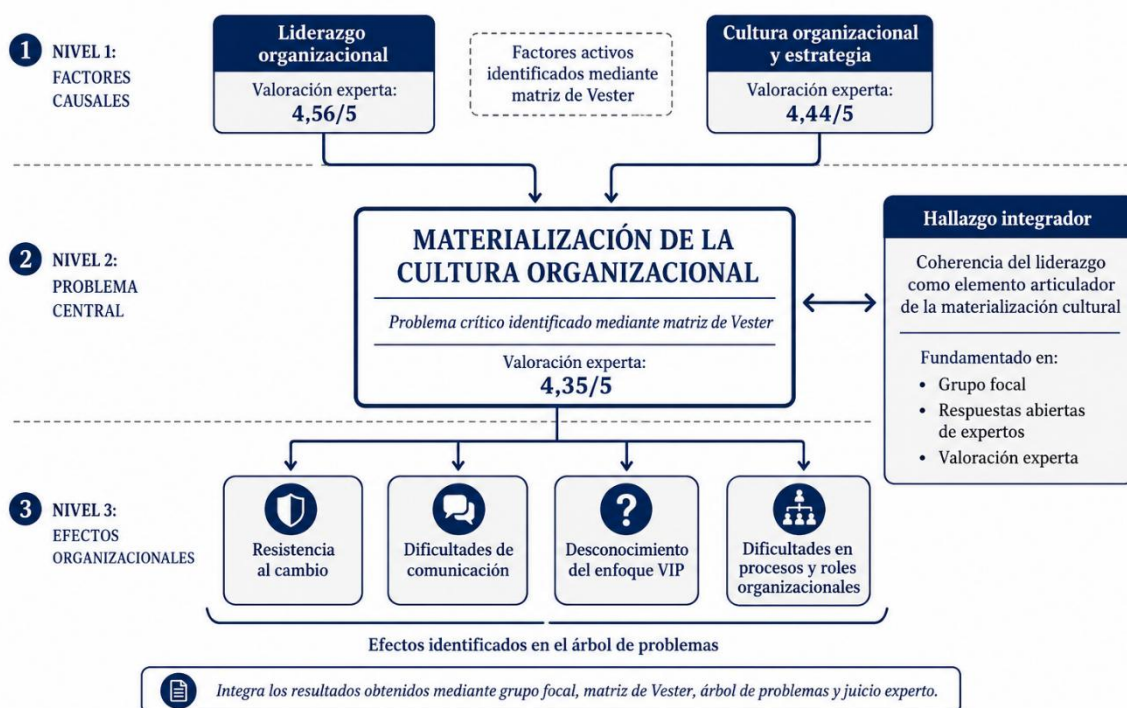
7.1. Integración de los factores asociados a la materialización de la cultura organizacional

El análisis disgregado a través de la matriz de Vester permitió identificar la baja materialización de la cultura organizacional como el problema crítico del sistema. Este resultado sugiere que las dificultades percibidas por los participantes no se relacionan exclusivamente con componentes aislados de la organización, sino con un fenómeno más amplio que articula diversos factores organizacionales de manera simultánea.

Como se observa en la Figura 14, la integración de los resultados obtenidos mediante el grupo focal, la matriz de Vester, el árbol de problemas y la valoración experta evidencia una relación estructural entre los factores identificados. La limitada incidencia de la cultura organizacional en la estrategia y las deficiencias en el liderazgo aparecen como factores activos o causales con capacidad para influir sobre la materialización de la cultura organizacional, mientras que esta última se configura como el problema central del sistema y se relaciona con efectos organizacionales como la resistencia al cambio, las dificultades de comunicación, el desconocimiento del enfoque VIP y las dificultades en procesos y roles organizacionales.

Figura 14.

Integración de factores asociados a la materialización de la cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos (2026).

Desde la perspectiva de Morgan (1997), las organizaciones deben entenderse como sistemas compuestos por relaciones interdependientes, más que como conjuntos de elementos separados. Esta visión permite interpretar los resultados obtenidos en la investigación, puesto que factores como liderazgo, comunicación, estrategia y resistencia al cambio no aparecen como problemas independientes, sino como manifestaciones de una misma dinámica organizacional.

De manera similar, Denison (1990) sostiene que la cultura organizacional adquiere relevancia cuando logra influir sobre distintos sistemas organizacionales y, al mismo tiempo,

verse influenciada por ellos. Este planteamiento resulta especialmente pertinente para interpretar la posición central que ocupa la materialización cultural dentro de los resultados obtenidos.

La convergencia encontrada entre los resultados de la fase cualitativa y la valoración experta permite interpretar la materialización de la cultura organizacional como una manifestación producto de la convergencia de múltiples elementos organizacionales. Más que depender exclusivamente de la definición formal de valores o principios corporativos, los hallazgos sugieren que su materialización se encuentra condicionada por la forma en que dichos elementos se articulan con el liderazgo, los procesos estratégicos, las dinámicas de comunicación y las prácticas cotidianas de la organización. Esta interpretación resulta consistente con la visión sistémica planteada por Morgan (1997) y con la comprensión de la cultura organizacional como un elemento transversal capaz de influir y ser influido por otros componentes organizacionales, tal como propone Denison (1990).

7.2. Interpretación de los hallazgos desde la teoría y el estado del arte

7.2.1. El liderazgo como mecanismo principal de materialización cultural

Uno de los aspectos más interesantes de los hallazgos obtenidos corresponde a la coincidencia entre la percepción de los participantes y la valoración realizada por los expertos respecto al papel que desempeña el liderazgo dentro de la materialización cultural. Tanto el grupo focal como el juicio experto sugieren que los líderes operan como mecanismos de conexión entre los valores institucionales y las prácticas cotidianas observadas por los colaboradores.

Este resultado encuentra sustento en los planteamientos de Schein (2010), quien sostiene que los líderes representan uno de los principales mecanismos mediante los cuales la cultura organizacional es creada, transmitida y sostenida. Bajo este enfoque, la cultura trasciende las declaraciones formales de la organización y se evidencia, sobre todo, en las acciones desarrolladas por sus integrantes en las decisiones, comportamientos y prioridades que los líderes demuestran de manera cotidiana.

Los resultados de esta investigación sugieren que la existencia de líderes coherentes con los principios organizacionales favorece la apropiación cultural, mientras que las contradicciones entre el discurso institucional y las acciones de quienes ejercen funciones de dirección pueden debilitar significativamente la materialización de la cultura. En este sentido, los hallazgos obtenidos coinciden con las apreciaciones de los expertos, quienes identificaron el liderazgo comprometido como uno de los factores críticos para fortalecer la cultura organizacional.

Asimismo, estos resultados resultan consistentes con los planteamientos de Bass y Avolio (1994) y Yukl (2013), quienes destacan la capacidad del liderazgo para influir en las conductas organizacionales, promover procesos de alineación y fortalecer el compromiso de los colaboradores con los objetivos institucionales.

7.2.2. La relación entre cultura organizacional y estrategia

Otro de los factores que emergió de forma consistente durante las diferentes fases del estudio corresponde a la articulación entre cultura organizacional y estrategia. Tanto la matriz de Vester como la valoración experta evidenciaron que la limitada incidencia de la cultura

sobre la estrategia se configura como uno de los elementos con mayor potencial de influencia en la problemática analizada.

Estos resultados respaldan los planteamientos de Kotter y Heskett (1992), quienes afirman que la cultura y la estrategia no deben comprenderse como dimensiones independientes, sino como elementos interrelacionados que condicionan el desempeño organizacional. Cuando los valores culturales forman parte de los procesos de planeación, toma de decisiones y ejecución estratégica, aumenta la probabilidad de que los colaboradores perciban coherencia entre los principios promovidos institucionalmente y las acciones desarrolladas por la organización.

De igual forma, Denison (2000) plantea que la efectividad de la cultura organizacional depende de su capacidad para integrarse a los sistemas de gestión y orientar la acción colectiva. Los resultados obtenidos permiten inferir que una cultura desvinculada de la estrategia pierde capacidad de influencia sobre el comportamiento organizacional y reduce sus posibilidades de materialización efectiva.

Desde esta perspectiva, la investigación sugiere que la cultura organizacional adquiere mayor capacidad transformadora cuando forma parte integral de la gestión estratégica y no únicamente de los discursos institucionales.

Los resultados también encuentran respaldo en investigaciones recientes desarrolladas en contextos organizacionales latinoamericanos. Calderón et al. (2023) sostienen que la cultura organizacional adquiere capacidad de influencia cuando logra integrarse a los procesos de gestión y toma de decisiones, mientras que Becerra et al. (2024)

destacan que la alineación entre cultura y estrategia constituye una condición necesaria para la implementación efectiva de los planes estratégicos.

7.2.3. Las brechas entre la cultura declarada y la cultura vivida

Otro hallazgo relevante del estudio corresponde a la existencia de diferencias entre los valores organizacionales declarados y las prácticas observadas dentro de la organización. Tanto los participantes del grupo focal como los expertos consultados identificaron la presencia de dificultades asociadas a la apropiación cultural, la coherencia organizacional y la traducción práctica de los valores corporativos.

Este resultado coincide con los planteamientos de Cameron y Quinn (1999), quienes sostienen que la cultura organizacional adquiere relevancia real cuando logra expresarse en comportamientos observables y no únicamente en declaraciones formales. Bajo esta perspectiva, la principal evidencia de una cultura organizacional sólida no se encuentra en la existencia de valores explícitos, sino en la consistencia entre dichos valores y las prácticas desarrolladas por los miembros de la organización.

De manera complementaria, los aportes de Weick (1995) permiten interpretar este resultado desde la construcción colectiva de significado. Las dificultades identificadas respecto al enfoque VIP, la comunicación interna y la comprensión de algunos elementos culturales sugieren la existencia de desafíos relacionados con la generación de significados compartidos alrededor de la cultura organizacional.

En consecuencia, los hallazgos permiten afirmar que uno de los retos principales para la organización objeto de estudio consiste en reducir la discrepancia existente entre los

valores culturales proclamados institucionalmente y las prácticas percibidas por los trabajadores.

La contrastación de los hallazgos con los aportes de Schein (2010), Denison (1990; 2000), Cameron y Quinn (1999), Kotter y Heskett (1992) y Weick (1995) permitió comprender la relación existente entre los factores identificados y los principales desarrollos teóricos sobre cultura organizacional. En este sentido, la discusión realizada evidencia que el liderazgo, la integración entre cultura y estrategia y la coherencia entre los valores organizacionales y las prácticas cotidianas constituyen elementos centrales para la comprensión de la materialización cultural, dando respuesta al segundo objetivo específico de la investigación.

7.3. Integración de la perspectiva experta con los hallazgos del estudio

La fase cuantitativa permitió incorporar una perspectiva complementaria a través del juicio experto, con el propósito de contrastar y priorizar los factores identificados durante la fase exploratoria. En este sentido, las valoraciones obtenidas no solo respaldan los hallazgos derivados del grupo focal y del análisis sistémico, sino que también permiten precisar cuál es la relevancia relativa de los factores asociados a la materialización de la cultura organizacional.

Este resultado encuentra correspondencia con los planteamientos de Cameron y Quinn (1999), quienes sostienen que la cultura organizacional adquiere significado cuando logra expresarse mediante comportamientos visibles y consistentes dentro de la organización. Desde esta perspectiva, los hallazgos sugieren que el principal desafío identificado en el caso

de estudio no radica en la existencia de valores corporativos formalmente definidos, sino en los mecanismos que permiten su incorporación efectiva en la práctica cotidiana.

De manera complementaria, Weick (1995) plantea que las organizaciones construyen significados compartidos que orientan la acción de sus miembros. Bajo este enfoque, las dificultades evidenciadas en torno a la apropiación cultural pueden interpretarse como una manifestación de procesos incompletos de construcción colectiva de significado. Cuando los colaboradores no perciben coherencia entre los mensajes institucionales y las prácticas organizacionales, la capacidad de los valores para orientar el comportamiento colectivo tiende a disminuir.

En este contexto, la valoración realizada por los expertos permitió complementar y profundizar la comprensión de los hallazgos obtenidos durante la fase exploratoria. El juicio experto evidenció que el liderazgo organizacional constituye la dimensión de mayor relevancia dentro del modelo analítico construido durante la investigación, seguido por la articulación entre cultura organizacional y estrategia, y por los procesos asociados a la materialización de la cultura organizacional.

Las respuestas abiertas reforzaron esta interpretación al identificar la coherencia del liderazgo respecto a los principios culturales como uno de los factores más importantes para favorecer la materialización de la cultura organizacional. Asimismo, los expertos recomendaron fortalecer los programas de liderazgo y desarrollo cultural como mecanismos prioritarios de intervención. De igual manera, reconocieron a los líderes, la alta dirección y las áreas de gestión humana como los principales aliados estratégicos para impulsar procesos sostenibles de transformación cultural.

La coincidencia entre los hallazgos obtenidos mediante el grupo focal, el análisis sistémico y la valoración experta fortalece la consistencia interna de la investigación. Más que ofrecer perspectivas divergentes, las diferentes fuentes de información convergen en la identificación de factores comunes asociados al liderazgo, la articulación entre cultura y estrategia, la coherencia organizacional y la capacidad de la organización para convertir sus valores en comportamientos observables.

En consecuencia, la integración de ambas fases permite interpretar que la materialización de la cultura organizacional no depende exclusivamente de la definición formal de valores corporativos, sino de la capacidad de la organización para generar coherencia entre sus discursos, sus prácticas de gestión y los comportamientos promovidos por quienes ejercen funciones de liderazgo. Esta convergencia refuerza la comprensión de la cultura organizacional como un fenómeno dinámico que se construye y valida permanentemente a través de la experiencia cotidiana de los colaboradores.

La valoración realizada por los expertos permitió establecer niveles diferenciados de relevancia entre los factores identificados durante la fase exploratoria. Los resultados evidenciaron una mayor valoración del liderazgo organizacional, seguido por la articulación entre cultura y estrategia y los procesos asociados a la materialización cultural. Asimismo, las respuestas abiertas reforzaron la importancia atribuida a la coherencia del liderazgo como condición para favorecer la apropiación de la cultura organizacional. Estos hallazgos permiten determinar la relevancia relativa de los factores estudiados y dan cuenta del cumplimiento del tercer objetivo específico de la investigación.

7.4. La coherencia en el liderazgo organizacional como elemento articulador de la materialización cultural

Uno de los elementos que emerge con especial fuerza durante el desarrollo de la investigación corresponde a la coherencia del liderazgo como condición para favorecer la materialización de la cultura organizacional. Aunque la literatura consultada reconoce ampliamente la importancia del liderazgo dentro de los procesos culturales organizacionales, los resultados obtenidos sugieren que la coherencia entre el discurso institucional y el comportamiento de quienes ejercen funciones de dirección constituye un aspecto particularmente relevante dentro del fenómeno estudiado.

Tanto los participantes del grupo focal como los expertos consultados coincidieron en señalar que la apropiación de la cultura organizacional se fortalece cuando existe correspondencia entre los valores promovidos por la organización y las conductas observadas en sus líderes. De manera inversa, las contradicciones entre lo que la organización comunica y lo que efectivamente se practica tienden a debilitar la credibilidad de los mensajes culturales y dificultan su incorporación en el comportamiento cotidiano de los colaboradores.

Esta interpretación amplía los planteamientos de Schein (2010), quien atribuye a los líderes un papel central en la creación y transmisión de la cultura organizacional. Los resultados obtenidos sugieren que no solo importa la capacidad de los líderes para comunicar los valores organizacionales, sino también la consistencia con la que dichos valores se reflejan en sus decisiones, comportamientos e interacciones cotidianas.

Bajo esta perspectiva, la coherencia parece operar como un elemento articulador entre liderazgo, cultura y comportamiento organizacional. Más que un factor aislado, constituye

una condición que permite validar la cultura organizacional ante los colaboradores y favorecer procesos de apropiación cultural sostenibles. En consecuencia, los hallazgos sugieren que la efectividad de los esfuerzos orientados a fortalecer la cultura organizacional depende, en gran medida, de la capacidad de los líderes para actuar de manera consistente con los principios que la organización busca promover.

7.5. Discusión de los supuestos de investigación

Los supuestos definidos al inicio de la investigación sirvieron como referentes analíticos para la interpretación de los resultados obtenidos en las fases cualitativa y cuantitativa. En este sentido, los hallazgos permiten discutir el alcance de cada uno de ellos a la luz de la evidencia recopilada.

Supuesto 1. La cultura organizacional no se materializa de manera automática, sino que su traducción en prácticas y comportamientos observables depende de la interacción de diversos factores organizacionales.

Los resultados obtenidos respaldan este supuesto al evidenciar que la materialización de la cultura organizacional no depende exclusivamente de la existencia de valores corporativos definidos, sino de la interacción entre diferentes factores organizacionales. La fase cualitativa permitió identificar elementos asociados al liderazgo, la comunicación, la capacitación, la estrategia, la resistencia al cambio y la apropiación cultural, mientras que la valoración experta confirmó la relevancia de estas dimensiones dentro del fenómeno analizado.

Esta interpretación resulta consistente con la perspectiva sistémica propuesta por Morgan (1997), según la cual los fenómenos organizacionales deben comprenderse como redes de relaciones interdependientes más que como eventos aislados. De igual manera, coincide con los planteamientos de Denison (1990), quien sostiene que la cultura organizacional adquiere relevancia cuando interactúa con otros sistemas organizacionales y logra influir en ellos. Bajo esta perspectiva, la materialización cultural puede entenderse como el resultado de múltiples dinámicas organizacionales que actúan de manera simultánea y no como una consecuencia automática de la formulación de valores corporativos.

Supuesto 2. El liderazgo organizacional y la incorporación de la cultura en la estrategia influyen de manera significativa en la materialización de la cultura organizacional.

Los resultados permiten respaldar este supuesto de manera consistente. Tanto la matriz de Vester como el árbol de problemas identificaron el liderazgo y la limitada incidencia de la cultura en la estrategia como factores con elevada capacidad de influencia sobre la problemática estudiada. Esta apreciación fue posteriormente reforzada por el juicio experto, donde las categorías liderazgo organizacional y cultura organizacional y estrategia obtuvieron las valoraciones promedio más altas dentro del instrumento aplicado.

Esta convergencia resulta coherente con los planteamientos de Schein (2010), quien atribuye a los líderes un papel fundamental en la creación, mantenimiento y transmisión de la cultura organizacional. Asimismo, encuentra respaldo en los aportes de Kotter y Heskett (1992), quienes señalan que la alineación entre cultura y estrategia constituye uno de los determinantes más importantes para favorecer el desempeño y la efectividad organizacional.

En consecuencia, los resultados sugieren que la materialización de la cultura organizacional depende en gran medida de la capacidad de la organización para integrar ambos elementos dentro de sus procesos de gestión.

Supuesto 3. La falta de materialización de la cultura genera brechas entre los valores declarados por la organización y los comportamientos cotidianos de sus miembros.

Los hallazgos obtenidos durante la investigación también permiten respaldar este supuesto. Tanto los colaboradores participantes en el grupo focal como los expertos consultados identificaron la existencia de diferencias entre los principios culturales promovidos por la organización y ciertas prácticas observadas en la dinámica cotidiana de trabajo. Estas percepciones fueron especialmente visibles en aspectos relacionados con la apropiación cultural, la claridad del enfoque VIP y la coherencia entre los mensajes institucionales y las conductas observadas en los diferentes niveles organizacionales.

Esta situación coincide con los planteamientos de Cameron y Quinn (1999), quienes sostienen que la cultura organizacional solo adquiere sentido cuando logra expresarse mediante comportamientos observables dentro de la organización. Asimismo, puede interpretarse desde la perspectiva de Weick (1995), para quien la acción organizacional depende de la construcción colectiva de significados compartidos. De esta manera, las brechas identificadas en el estudio sugieren que la materialización cultural enfrenta dificultades cuando los colaboradores no encuentran una conexión clara entre los valores institucionales y las experiencias que viven en su contexto laboral.

En suma, la discusión de los supuestos evidencia que la materialización de la cultura organizacional constituye un fenómeno complejo y multidimensional, influido por factores

asociados al liderazgo, la estrategia, la comunicación y la coherencia organizacional. Los resultados obtenidos muestran una alta consistencia entre los hallazgos empíricos y los principales referentes teóricos abordados en la investigación, fortaleciendo así la comprensión del fenómeno en el contexto del caso estudiado.

En síntesis, la materialización de la cultura organizacional no depende tanto de la existencia de valores corporativos, sino de la coherencia con la que el liderazgo logra conectar dichos valores con la estrategia organizacional y con las prácticas cotidianas de los colaboradores.

8. Conclusiones

La presente investigación permitió analizar los factores organizacionales que influyen en la materialización de la cultura organizacional y su relación con el comportamiento de los colaboradores en la organización objeto de estudio. Los resultados obtenidos evidencian que

la materialización cultural constituye un fenómeno complejo que trasciende la definición formal de valores corporativos y depende de la interacción entre diferentes factores organizacionales.

En relación con el primer objetivo específico, se identificó que los principales factores asociados a la materialización de la cultura organizacional corresponden al liderazgo, la articulación entre cultura y estrategia, la comunicación organizacional, la apropiación cultural, la capacitación y la resistencia al cambio. El análisis sistémico realizado mediante la matriz de Vester permitió establecer que la baja materialización de la cultura organizacional constituye el problema central del sistema estudiado, mientras que las deficiencias en el liderazgo y la limitada incidencia de la cultura en la estrategia organizacional actúan como factores con alta capacidad de influencia sobre el conjunto de la problemática identificada.

Respecto al segundo objetivo específico, la interpretación de los hallazgos permitió establecer una relación consistente entre los resultados obtenidos y los principales aportes teóricos sobre cultura organizacional. La investigación evidenció que la materialización de la cultura depende de su capacidad para traducirse en comportamientos observables, aspecto que guarda correspondencia con los planteamientos de autores como Schein, Denison, Cameron y Quinn, Kotter y Heskett y Weick. En consecuencia, la cultura organizacional adquiere valor no solo por su formulación conceptual, sino por su incorporación efectiva en las decisiones, prácticas y dinámicas cotidianas de la organización.

En cuanto al tercer objetivo específico, la valoración realizada por expertos permitió determinar la relevancia relativa de los factores identificados durante la fase exploratoria.

Los resultados evidenciaron que el liderazgo organizacional constituye el factor de mayor importancia para favorecer la materialización de la cultura organizacional, seguido por la articulación entre cultura organizacional y estrategia y por los procesos asociados a la apropiación y vivencia de la cultura dentro de la organización.

Uno de los hallazgos más relevantes de la investigación corresponde a la identificación de la coherencia del liderazgo como un elemento articulador de la materialización cultural. Los resultados sugieren que la efectividad de los esfuerzos orientados a fortalecer la cultura organizacional depende, en gran medida, de la correspondencia entre los valores promovidos institucionalmente y los comportamientos observados en quienes ejercen funciones de liderazgo. En este sentido, la coherencia emerge como una condición que fortalece la credibilidad de la cultura organizacional y favorece su apropiación por parte de los colaboradores.

Asimismo, la investigación permitió evidenciar la existencia de brechas entre la cultura declarada y la cultura vivida dentro de la organización. Estas brechas se manifiestan cuando los colaboradores no perciben correspondencia entre los principios organizacionales promovidos institucionalmente y las prácticas efectivamente observadas en la dinámica cotidiana de trabajo. Esta situación limita la apropiación cultural y reduce la capacidad de la cultura para orientar comportamientos y generar alineación organizacional.

Finalmente, se concluye que la materialización de la cultura organizacional no depende únicamente de la formulación de valores corporativos, sino de la capacidad de la organización para integrar dichos valores a sus procesos estratégicos, comunicarlos de manera consistente y representarlos a través de comportamientos coherentes por parte de sus

líderes. Bajo esta perspectiva, la cultura organizacional se configura como un fenómeno dinámico cuya consolidación requiere una articulación permanente entre liderazgo, estrategia y práctica organizacional.

9. Recomendaciones

9.1. Fortalecer el liderazgo como mecanismo de materialización cultural

Los hallazgos obtenidos sugieren que el fortalecimiento del liderazgo constituye una de las principales oportunidades para favorecer la materialización de la cultura organizacional. De manera consistente, los expertos recomendaron implementar programas de desarrollo de liderazgo orientados a fortalecer la capacidad de los líderes para traducir los

principios organizacionales en comportamientos observables dentro de sus equipos de trabajo.

En este sentido, se recomienda promover procesos de formación que permitan fortalecer competencias asociadas al liderazgo inspirador, la gestión del cambio, la comunicación y la coherencia entre las decisiones cotidianas y los valores organizacionales. Más que actuar como transmisores de información, los líderes deberían consolidarse como referentes culturales capaces de modelar los comportamientos esperados dentro de la organización.

9.2. Vincular la cultura organizacional a los procesos de gestión y estrategia

Los resultados obtenidos sugieren que la cultura organizacional adquiere mayor capacidad de influencia cuando se integra a los procesos organizacionales y estratégicos. En consecuencia, se recomienda incorporar los elementos culturales dentro de procesos como selección, inducción, formación, evaluación del desempeño, reconocimiento, promoción y desarrollo de talento.

Asimismo, resulta pertinente fortalecer la presencia de la cultura organizacional dentro de los procesos de planeación, seguimiento y toma de decisiones, con el propósito de reducir las brechas identificadas entre los valores promovidos institucionalmente y las prácticas observadas en la operación cotidiana.

9.3. Promover espacios permanentes de apropiación cultural y construcción colectiva

Las respuestas aportadas por los expertos muestran una preocupación recurrente por la necesidad de generar espacios de diálogo y construcción compartida alrededor de la cultura organizacional.

En este sentido, se recomienda desarrollar mecanismos que favorezcan la participación activa de los colaboradores en la comprensión, actualización y apropiación de los elementos culturales de la organización. La generación de conversaciones permanentes, espacios de reflexión, mentorías culturales y escenarios de intercambio de experiencias puede contribuir a fortalecer la construcción de significados compartidos y facilitar la incorporación práctica de los valores organizacionales.

9.4. Fortalecer la coherencia organizacional como criterio de gestión cultural

Uno de los hallazgos más relevantes de la investigación corresponde a la importancia atribuida a la coherencia entre los valores promovidos institucionalmente y los comportamientos observados dentro de la organización.

En consecuencia, se recomienda desarrollar mecanismos que permitan monitorear y fortalecer la correspondencia entre el discurso institucional, las prácticas de liderazgo y las decisiones organizacionales. La coherencia no debe entenderse únicamente como una condición deseable del liderazgo, sino como un criterio transversal para la gestión de la cultura organizacional.

9.5. Incorporar el bienestar y la experiencia del colaborador dentro de los procesos de materialización cultural

Diversos expertos resaltaron la importancia del bienestar organizacional y de la experiencia cotidiana de los colaboradores como factores que favorecen la apropiación de la cultura organizacional.

Por esta razón, se recomienda fortalecer estrategias orientadas al desarrollo humano, el bienestar laboral, la gestión de la seguridad y salud en el trabajo y el fortalecimiento de relaciones organizacionales saludables. Los hallazgos sugieren que las personas tienden a apropiarse con mayor facilidad de los valores organizacionales cuando estos se reflejan en experiencias concretas asociadas al cuidado, el reconocimiento y el desarrollo personal y profesional.

9.6. Recomendaciones para futuras investigaciones

Los resultados obtenidos permiten plantear nuevas líneas de investigación relacionadas con los procesos de materialización cultural.

Particularmente, se recomienda profundizar en el estudio de la coherencia del liderazgo como factor asociado a la materialización de la cultura organizacional, dado que este elemento emergió de forma reiterada tanto en la fase cualitativa como en la valoración experta.

Asimismo, sería pertinente desarrollar estudios comparativos en diferentes sectores organizacionales y realizar investigaciones longitudinales que permitan analizar la evolución



de los procesos de apropiación cultural y su relación con el liderazgo, la estrategia y los procesos de gestión organizacional.

10. Referencias Bibliográficas

- Abrashi, G., & Reçi, A. (2023). *Motivation of employees in the public sector through organizational communication: Case study of Vala Mobile Company, Kosovo*. *Human Research in Rehabilitation*, 13(2), 313–320.
<https://doi.org/10.21554/hrr.092314>
- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). *Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia*. *Revista Entramado*, 15(1), 56–71.
<https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5377>
- Arboleda-Posada, G. I., & López-Ríos, J. M. (2017). *Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá*. *Revista Ciencias de la Salud*, 15(2), 247–258.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.5761>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Becerra Castro, M. A., Paz Becerra, A., Condom Bosch, J. L., & Soriano Soriano, G. (2024). Impacto de la cultura organizacional en la implementación efectiva de planes estratégicos en organizaciones: una revisión sistemática. *Revista Internacional De Organizaciones*, (33), 11–38. <https://doi.org/10.17345/rio33.446>

- Blasco, Ó. (2021). *Nueva metodología de integración Six Sigma, gestión de riesgos y gestión de la calidad aplicada en pymes industriales* [Tesis doctoral]. Universitat Politècnica de València. <https://riunet.upv.es/handle/10251/162120>
- Bowen, D. E., & Schneider, B. (2014). A service climate synthesis and future research agenda. *Journal of Service Research*, 17(1), 5–22.
<https://doi.org/10.1177/1094670513491633>
- Calderón, G., Vivares, J. A., & Jiménez, J. M. (2023). *Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia*. Revista Universidad y Empresa, 24(43), 135–154.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12190>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (2.^a ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Civil Rights Act. (1964, 2 de julio). Title VII, 42 U.S.C. § 2000e et seq.

Comfama. (2024). *Diagnóstico de Capital Humano 2024*. Comfama.

Constitución Política de Colombia. (1991, 7 de julio). Artículo 25.

Código Sustantivo del Trabajo. (1961, 25 de diciembre). Ley 141 de 1961.

Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living: How to get better performance and results from knowledge workers*. Harvard Business School Press.

Dávila, A., & Elvira, M. M. (2012). Humanistic management in Latin America. *Journal of World Business*, 47(4), 498–508. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.008>

De Araújo Uribe, N. (2020). *Cultura organizacional e innovación: Una revisión de la literatura* [Trabajo de maestría, Universidad EAFIT]. Universidad EAFIT.

Decreto 1072 de 2015. (2015, 26 de mayo). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Diario Oficial No. 49.523.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

Denison, D. R. (2000). Organizational culture: ¿Can it be a key lever for driving organizational change? En S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (pp. 347–372). Wiley.

Edmondson, A. C. (2013). *Teaming: How to create a collaborative culture*. Harvard Business Review Press.

Edmondson, A. (2013). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Fair Labor Standards Act. (1938, 25 de junio). 29 U.S.C. § 201 et seq.

García-Cabrera, A. M., & García-Soto, M. G. (2012). Cultural differences and entrepreneurial behaviour: An intra-country comparison. *Journal of Enterprising Culture*, 20(3), 303–326. <https://doi.org/10.1142/S0218495812500130>

García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *Journal of Business Research*, 61(6), 688–698.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.03.014>

Giraldo Builes, J., Hernández López, D. A., & Rojas Arenas, I. D. (2024). Cultura organizacional y modelos mentales: estudio de caso en una universidad de la ciudad de Medellín. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (71).

<https://doi.org/10.35575/rvucn.n71a9>

Goberna Falque, J. R. (2003). “What’s culture?” Cien años de controversias en la antropología anglosajona (1871–1971). *Gallaecia*, (22), 531–554.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=633501>

Gómez, G., López, M., & Marulanda, C. (2022). Gestión del conocimiento en el programa de reconstrucción del tejido social en zonas de posconflicto en Colombia (Chocó, Sucre y Caldas). Parte 3: cultura organizacional y gestión por procesos. *Información Tecnológica*, 33(5), 115–124. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000500115>

Guerrero Sánchez, D. L. (2020). La cultura organizacional como elemento competitivo de las empresas turísticas en Colombia. *Revista Espacios*, 41(24), Artículo 25.

Health Insurance Portability and Accountability Act. (1996, 21 de agosto). Public Law 104-191.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2008).

Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 86(7–8), 118–129

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.

Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. En M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 75–170). Consulting Psychologists Press.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.

Laines-Laines, V. V., & Martínez-Yacelga, A. P. (2025). Cultura organizacional: una revisión sistemática y análisis bibliométrico: Organizational culture: a systematic review and bibliometric analysis. *Multidisciplinary Latin American Journal (MLAJ)*, 3(3), 295-322. <https://doi.org/10.62131/MLAJ-V3-N3-016>

Ley 1581 de 2012. (2012, 17 de octubre). Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Diario Oficial No. 48.587.

López, A. B. (2010). *Palabras del alma: glosario etimológico*: (ed.). Editorial Brujas.

<https://elibro.net/es/ereader/usta/78029?page=84>

Lundvall, B. Å. (2010). *National systems of innovation: Toward a theory of innovation and interactive learning*. Anthem Press.

Marín-Idárraga, D. A. (2017). *Cultura organizacional y cambio estratégico*. Universidad Externado de Colombia.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.

Morgan, G. (1997). *Images of organization* (2nd ed.). Sage Publications.

Munthe, R. A. ., Al Ucok, I., & Siswanto, D. (2024). The Influence of Communication and Work Culture on Work Motivation and Its Impact on Work Performance at the Public Works Department of Bengkalis Regency. *INVEST : Jurnal Inovasi Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 329-340. <https://doi.org/10.55583/invest.v5i2.1216>

Occupational Safety and Health Act. (1970, 29 de diciembre). 29 U.S.C. § 651 et seq.

Organización Internacional del Trabajo. (1998, 18 de junio). Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo.

Owunna, R., Abd Aziz, M. F. B., Musa, S. N. S., & Ajobi, A. O. (2023). *Influence of organizational communication and organizational culture on employee performance among secondary school regulatory agencies in Rivers State, Nigeria.* <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i7/15669>

Pfeffer, J. (1985). *Organizational culture and performance: An investigation into the causal effect.* Business Quarterly, 50(4), 35–58.

Pincus, J. D. (2024). *Organizational culture as a need-fulfillment system: Implications for theory, methods, and practice.* Human Arenas. <https://doi.org/10.1007/s42087-024-00398-2>

Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). Psychology Press.

Pineda, Y. P., Zapata Lopera, P. A., & Vásquez Trespalcios, E. M. (2022). Impacto de la cultura organizacional en las instituciones de salud: énfasis en la seguridad del paciente. Una revisión sistemática. Nure Investigación, 19(117), 1–10.

- Quiroz González, E. Vesga R. J. J. (Il.) & García-Rubiano, M. (Il.). (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*: (ed.). Universidad Católica de Colombia.
<https://elibro.net/es/ereader/usta/197043?page=41>
- Reinoso Lastra, J. F., Vera Calderón, J. A., & Ramírez Ramírez, E. A. (2023). *Gestión de la cultura y el cambio organizacional* (1.^a ed.). Sello Editorial Universidad del Tolima. <https://elibro.net/es/ereader/usta/232951?page=16>
- Ros Guasch, J. A. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: Un enfoque centrado en comportamientos* [Tesis doctoral]. <https://www.tdx.cat/handle/10803/5449>
- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 153–192). Jossey-Bass.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives*. Pearson Prentice Hall.

Torrente García, M. A., & Zapata Pulgarín, L. M. (2023). *Estrés laboral y factores de la cultura organizacional que pueden influenciarlo*. <http://hdl.handle.net/11407/8307>

tusdatos.co. (s.f.). Empresas con actividad económica en seguros en Antioquia.
<https://empresas.tusdatos.co/buscar/6515?ciiu=6511&departamento=ANTIOQUIA>

Vallejo Peña, F. A., & Pardo Molina, M. (2009). *La comunicación vertical: Un acercamiento a su problemática en las organizaciones*. Revista Internacional de Organizaciones, (2), 149–168.

Vesga Rodríguez, J. J. (2013). Cultura organizacional: reflexiones sobre el concepto. *LOGOS Vestigium*, 7(1), 93–108.

Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V., & Gómez Vélez, M. A. (2020). *Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional*. Suma Psicológica, 27(1), 52–61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>



Vester, F. (2007). *La planificación delicada: Cómo afrontar la complejidad de los problemas con la ayuda del método de redes*. Alfaomega.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

VUMI. (2020). *Perfil corporativo 2020*. VUMI Group. <https://www.vumihealth.com>

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Zapata Domínguez, Á. & Rodríguez Ramírez, A. (2017). *Gestión de la cultura organizacional*: (1 ed.). Programa Editorial Universidad del Valle.

<https://elibro.net/es/ereader/usta/288485?page=40>

11. Anexos

Anexo A.

Instrumento de recolección de información: Entrevista estructurada para expertos

Factores influyentes en la materialización de la cultura organizacional

Presentación del investigador

Investigador principal: Esteban Ospina Gómez

Psicólogo

Especialista en Gerencia Empresarial

Maestrando en Administración (MBA)

Universidad Santo Tomás, Medellín

Introducción al estudio

La presente encuesta hace parte de un trabajo de investigación académica desarrollado en el marco de la Maestría en Administración (MBA) de la Universidad Santo Tomás, Medellín, y es conducida por Esteban Ospina Gómez, psicólogo, especialista en gerencia empresarial y estudiante de maestría.

El estudio tiene como propósito analizar cómo se articulan los factores organizacionales que influyen en la materialización de la cultura organizacional, entendida como el grado en que los valores, principios y significados culturales se traducen efectivamente en prácticas y comportamientos observables dentro de las organizaciones.

En esta fase del estudio se busca recoger la valoración técnica de expertos, con el fin de identificar la relevancia y la prioridad de intervención de determinados factores organizacionales previamente identificados mediante análisis teórico y exploración cualitativa.

Selección de participantes

Usted ha sido invitado(a) a participar en esta encuesta en calidad de experto(a), en consideración a su formación académica y/o experiencia profesional en áreas relacionadas con la gestión organizacional, la cultura organizacional, el liderazgo, el desarrollo organizacional o disciplinas afines.

Su participación se fundamenta en un muestreo intencional por criterio, propio de los estudios de juicio experto, y tiene como finalidad aportar una valoración reflexiva y técnica sobre los factores analizados en el estudio.

Tratamiento de datos personales (Habeas Data)

De conformidad con la Ley Estatutaria 1581 de 2012 y sus decretos reglamentarios, se informa que los datos recopilados a través de este formulario serán tratados de manera confidencial y utilizados exclusivamente con fines académicos e investigativos.

La información recolectada será almacenada de forma segura, no será compartida con terceros y será utilizada únicamente para el análisis agregado de los resultados del estudio.

Tipo de datos recolectados

Datos profesionales generales (formación académica, experiencia laboral y rol profesional).

Opiniones y valoraciones emitidas en calidad de experto.

No se recolectan datos sensibles, biométricos, financieros ni información que permita la identificación individual en los resultados del estudio.

Consentimiento informado

Declaro que he sido informado(a) sobre los objetivos y alcance de esta investigación y que mi participación es completamente voluntaria.

Autorizo el tratamiento de la información proporcionada con fines exclusivamente académicos, conforme a los principios de confidencialidad, anonimato y respeto por la normativa vigente en protección de datos personales.

Entiendo que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta o retirar mi participación en cualquier momento, sin que ello genere consecuencia alguna.

Opciones de respuesta

- Acepto participar voluntariamente en el estudio.
- No acepto participar.

Datos del experto(a)

1. Nombre (opcional)

2. Correo electrónico (opcional)

3. Área principal de experiencia profesional

¿Cuál es su principal área de experiencia profesional?

- Psicología organizacional.
- Gestión humana / Talento humano.
- Administración de empresas / Dirección organizacional.
- Consultoría organizacional.
- Liderazgo y desarrollo organizacional.

4. Años de experiencia profesional

- Menos de 5 años.
- Entre 5 y 10 años.
- Entre 11 y 15 años.
- Más de 15 años.

5. Tipo de organización o sector

El sector en el que ha desarrollado principalmente su experiencia profesional es:

- Servicios.
- Educación.
- Industria / Manufactura.

- Consultoría.
- Otro: _____

Encuesta: Factores influyentes en la materialización de la cultura organizacional

Introducción metodológica

Este instrumento hace parte de la fase cuantitativa de un estudio con enfoque mixto y carácter exploratorio, orientado a contrastar y priorizar, desde el juicio experto, los factores organizacionales que influyen en la materialización de la cultura organizacional.

El formulario se estructura compartiendo de manera sintética algunos conceptos clave que orientan teóricamente el estudio, con el fin de garantizar un marco común de referencia. Finalmente, se solicita responder una serie de afirmaciones mediante una escala tipo Likert, a partir de su experiencia y criterio profesional.

No existen respuestas correctas o incorrectas. Se espera que las valoraciones reflejen su apreciación experta sobre los factores analizados, contribuyendo así a la comprensión del fenómeno desde una perspectiva aplicada y contextualizada.

Definición de cultura organizacional

En el presente estudio, la cultura organizacional se entiende como el conjunto de valores, creencias, supuestos y significados compartidos que orientan la forma en que los

miembros de una organización interpretan la realidad, toman decisiones y actúan en su quehacer cotidiano.

Siguiendo a Schein (2010), la cultura organizacional cumple una función central en la adaptación externa y la integración interna, influyendo de manera directa en el comportamiento organizacional.

Desde esta perspectiva, la cultura no se concibe únicamente como un conjunto de declaraciones normativas o discursivas, sino como un fenómeno dinámico cuya influencia se expresa, o no, en prácticas y comportamientos observables dentro de la organización.

Contexto general del caso de estudio

La investigación se desarrolla a partir de un estudio de caso en una organización del sector servicios, de carácter multinacional, con operación en Colombia.

Las respuestas solicitadas no buscan evaluar personas ni emitir juicios particulares sobre la organización, sino analizar factores organizacionales desde una perspectiva conceptual y aplicada, apoyándose en la experiencia profesional del participante.

Escala de valoración

Escala tipo Likert (1–5)

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

A. Factor de liderazgo

A1.

El liderazgo es un factor determinante para que la cultura organizacional se traduzca en comportamientos observables en los colaboradores.

A2.

Las decisiones y comportamientos de los líderes influyen directamente en la coherencia entre la cultura declarada y la cultura vivida.

A3.

La falta de liderazgo coherente y comprometido dificulta la apropiación de los valores organizacionales por parte de los empleados.

A4.

Considero que intervenir el liderazgo debería ser una prioridad para mejorar la materialización de la cultura organizacional.

B. Factor de estrategia organizacional

B5.

La cultura organizacional influye de manera significativa en la formulación y ejecución de la estrategia organizacional.

B6.

Cuando la cultura organizacional no está integrada en la estrategia, se debilita su materialización en las prácticas cotidianas.

B7.

La alineación entre cultura organizacional y estrategia facilita la coherencia en el comportamiento de los empleados.

B8.

Considero prioritario fortalecer la integración de la cultura organizacional en la estrategia para mejorar su materialización.

C. Materialización de la cultura organizacional

C9.

En las organizaciones existe una brecha evidente entre los valores culturales declarados y las prácticas que se observan en la operación cotidiana.

C10.

La falta de materialización de la cultura organizacional se refleja en comportamientos que no están alineados con los valores que la organización promueve.

C11.

Cuando la cultura organizacional se materializa de manera consistente, facilita la coherencia, el compromiso y la orientación al logro dentro de la organización.

D. Opinión experta (preguntas abiertas)

D12.

Desde su experiencia profesional, ¿cuál considera que es el factor más crítico para materializar la cultura organizacional?

D13.

¿Qué acción concreta recomendaría para fortalecer la materialización de la cultura organizacional?

D14.

Desde su experiencia profesional, ¿qué tipo de aliado estratégico considera relevante para fortalecer la materialización de la cultura organizacional y por qué?

Fuente: Instrumento diseñado por Esteban Ospina Gómez para la valoración experta de los factores asociados a la materialización de la cultura organizacional en el marco de la investigación de Maestría en Administración (MBA), Universidad Santo Tomás, Medellín.