

REVISIÓN

Organizational Culture as a Strategic Pillar: A Theoretical Analysis of Models, Levels, and Typologies

Cultura Organizacional como Pilar Estratégico: Un Análisis Teórico de Modelos, Niveles y Tipologías

Camilo Andrés Narváez¹, Claudia Magali Solarte Solarte¹  

¹Universidad Cesmag, Facultad De Ciencias Administrativas y Contables, Programa De Administración De Empresas. San Juan De Pasto, Colombia.

Citar como: Andrés Narváez C, Solarte Solarte CM. Organizational Culture as a Strategic Pillar: A Theoretical Analysis of Models, Levels, and Typologies. Management (Montevideo). 2023; 1:42. <https://doi.org/10.62486/agma202342>

Enviado: 29-07-2023

Revisado: 25-10-2023

Aceptado: 20-12-2023

Publicado: 21-12-2023

Editor: Ing. Misael Ron 

Autor para la correspondencia: Claudia Magali Solarte Solarte 

ABSTRACT

Introduction: this paper approached the study of organizational culture from a theoretical perspective, recognizing its historical evolution and its relevance in business performance. From the 18th century to the present, organizational culture was conceived as a determining factor in the way organizations operate, adapt to change and project their identity to the external environment.

Development: during the development of the research, theoretical models proposed by authors such as Edgar Schein, Chiavenato, Denison, Harrison and Ansoff were analyzed. Each one provided different levels, functions and classifications that allowed understanding organizational culture as a phenomenon composed of visible elements -such as artifacts, symbols and structures- and invisible ones -such as values, beliefs and basic assumptions. Power-oriented, norm-oriented, results-oriented and people-oriented cultural typologies were also studied, highlighting how these influenced staff motivation, decision-making and leadership.

Conclusions: the research concluded that a strong and consistent organizational culture represented a competitive advantage for companies. It was found that results- and people-oriented models favored more flexible and innovative environments, while rigid cultures based on power or norms were less effective. Finally, the importance of strategically managing organizational culture to strengthen corporate identity, improve productivity and foster long-term sustainability was highlighted.

Keywords: Culture; Organization; Values; Leadership; Strategy.

RESUMEN

Introducción: el presente trabajo abordó el estudio de la cultura organizacional desde una perspectiva teórica, reconociendo su evolución histórica y su relevancia en el desempeño empresarial. Desde el siglo XVIII hasta la actualidad, la cultura organizacional fue concebida como un factor determinante en la forma en que las organizaciones operan, se adaptan al cambio y proyectan su identidad hacia el entorno externo.

Desarrollo: durante el desarrollo de la investigación, se analizaron modelos teóricos propuestos por autores como Edgar Schein, Chiavenato, Denison, Harrison y Ansoff. Cada uno aportó diferentes niveles, funciones y clasificaciones que permitieron entender la cultura organizacional como un fenómeno compuesto por elementos visibles —como los artefactos, símbolos y estructuras— e invisibles —como los valores, creencias y supuestos básicos. Se estudiaron también las tipologías culturales orientadas al poder, a las normas, a los resultados y a las personas, destacando cómo estas influyeron en la motivación del personal, la toma de decisiones y el liderazgo.

Conclusiones: la investigación concluyó que una cultura organizacional sólida y coherente representó una ventaja competitiva para las empresas. Se comprobó que los modelos orientados a resultados y personas favorecieron entornos más flexibles e innovadores, mientras que las culturas rígidas basadas en poder o normas resultaron menos eficaces. Por último, se resaltó la importancia de gestionar estratégicamente la cultura organizacional para fortalecer la identidad corporativa, mejorar la productividad y fomentar la sostenibilidad a largo plazo.

Palabras clave: Cultura; Organización; Valores; Liderazgo; Estrategia.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional ha cobrado una importancia creciente en los estudios empresariales y del comportamiento organizacional, al ser considerada un elemento esencial en el funcionamiento interno y en la proyección externa de las organizaciones. Desde sus orígenes en el siglo XVIII y su consolidación como objeto de análisis a partir del siglo XX, este concepto ha evolucionado para convertirse en un factor estratégico en la gestión organizacional. En este contexto, la presente investigación aborda el estudio de la cultura organizacional desde una perspectiva teórica, reconociendo su influencia sobre los valores, creencias, hábitos y comportamientos compartidos por los miembros de una empresa.^(1,2)

El objetivo principal de este trabajo radica en explorar y comprender los modelos teóricos más relevantes sobre cultura organizacional, sus niveles, funciones y tipologías, así como su aplicación en distintos entornos empresariales. Para ello, se toma como base el pensamiento de varios estudios han aportado marcos conceptuales que permiten identificar y analizar los elementos visibles e invisibles que configuran la identidad de una organización.^(3,4)

Este enfoque teórico permite reconocer cómo la cultura organizacional influye en aspectos como el liderazgo, la toma de decisiones, la satisfacción del personal, la productividad y la adaptación al cambio. A través de esta aproximación se busca brindar una base sólida para el análisis, diagnóstico y transformación cultural en las empresas, entendiendo que una cultura coherente y fortalecida representa una ventaja competitiva sostenible en un entorno organizacional cada vez más dinámico y complejo.^(5,6)

DESARROLLO

Marco Teórico

La cultura organizacional cuyo término tiene sus orígenes en el siglo XVIII, dónde fue utilizado en términos relacionados con gestión del pensamiento y aspectos relacionados con el comportamiento humano, el cual pasó a ser un determinante para comparar la conducta humana de forma normativa durante el siglo XIX, surgido además, debido a las diferencias entre la productividad de los modelos de gestión empresarial norteamericano y el de la industria japonesa, por lo que despertó el interés por la cultura organizacional. Por un lado, el liderazgo de Japón en cuanto a calidad y funcionalidad de sus productos y que a su vez eran característicos de su cultura, obligando a muchos investigadores estudiarla por su estrategia relevante en el desempeño de las organizaciones.⁽⁷⁾

Ya en 1930 se incluyó el término de cultura organizacional aplicándolo de los campos más relevantes dentro de las empresas y dentro de los estudios referentes a la organización y partir de este momento se empiezan a realizar estudios al respecto y publicación del primer libro “Cultura organizacional y Liderazgo por Shein quien descubre la gran riqueza e importancia del término, de allí en adelante distintos estudios organizacionales realizados a lo largo de este tiempo, por lo cuál ha sido un concepto de gran influencia para los gerentes y todo el equipo de trabajo”. Bien sabemos hoy en día que las empresas han mantenido cierto tipo de valores, tradiciones, conceptos y lineamientos perdurables en el tiempo con el fin de crear un sello que identifique su servicio y la calidad de este; por esa razón en el presente trabajo se hace referencia a las diferentes teorías que caracterizan las organizaciones y sus diferentes investigaciones.⁽⁸⁾

“Así se entiende que existen manifestaciones internas de la cultura organizacional, dentro de los cuales encontramos, según lo planteado por Schein⁽³⁾, el lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad y amor, recompensas y castigos, ideología y religión”.

Además, la cultura organizacional cuenta con ciertos elementos que permiten identificar su esencia y dentro de las cuales se puede mencionar:

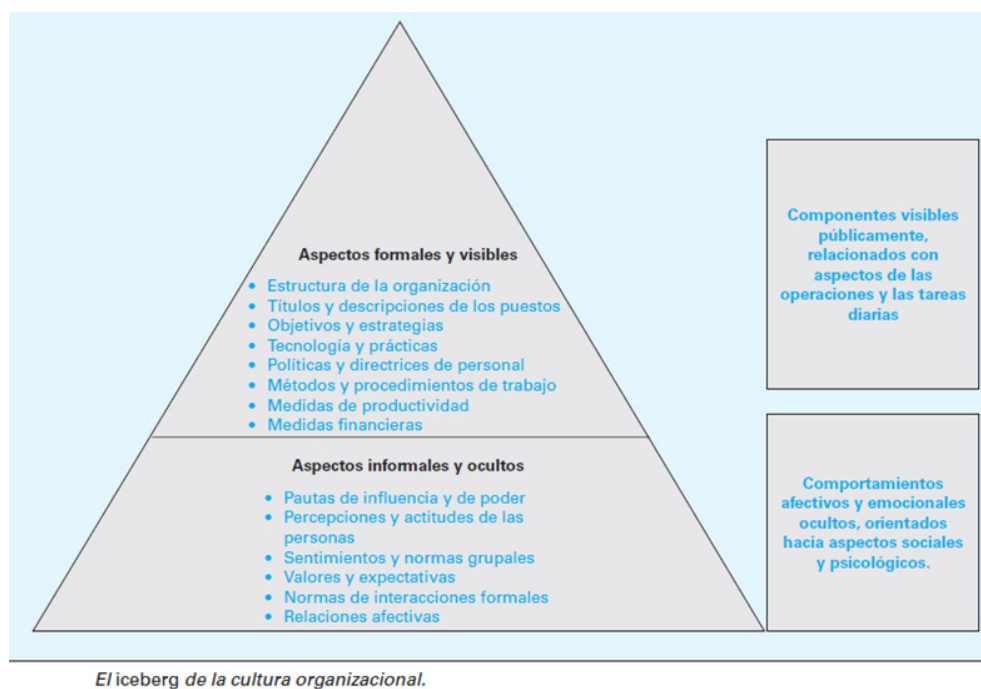
- Modelo: visión, misión, valores corporativos, objetivos.
- Estructura organizacional: de acuerdo a la función desempeñada por el colaborador y su nivel jerárquico.
- Identidad de la marca: logos, marcas y distintivos de la organización.

- Creencias: determinadas por los valores y acontecimientos que se evidencian en los integrantes de la empresa.
- Hábitos: rutinas de los integrantes de la organización, reuniones, informes, horarios de llegada, actitudes, trato entre ellos, entre otros.

En un estudio plantean que “cada organización tiene sus propias características, su estilo de vida y su comportamiento, su mentalidad, su presencia, su personalidad. Además de eso, cada organización presenta características que no siempre son físicas o concretas, visibles o mensurables. Muchos de los fenómenos que ocurren en las organizaciones se deben a su cultura, que es como su código genético”.⁽⁹⁾

El Iceberg de la Cultura Organizacional

De igual manera Chiavenato asemeja el concepto de Cultura Organizacional desde una postura teórica donde afirma que la cultura organizacional no es algo palpable, y que solo puede ser observada en razón de sus efectos y consecuencias; término asociado con un iceberg que resalta en la parte superior, los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, relacionados con los aspectos de las operaciones y las tareas diarias; y en la parte inferior, los aspectos informales y ocultos, como los comportamientos afectivos y emocionales orientados hacia aspectos sociales y psicológicos.^(10,11)



Fuente: https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-El-iceberg-de-la-cultura-organizacional-Chiavenato-2001_fig1_287645946 pag.1

Figura 1. El iceberg de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional no es algo palpable: sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.^(12,13)

Los elementos visibles se pueden mencionar: la estructura que presenta la entidad, el organigrama, los objetivos a corto y largo plazo, las estrategias, las políticas y directrices del personal, medidas de eficiencia y productividad, procedimientos y metodologías de trabajo, medidas y aspectos de carácter financiero. La parte oculta del iceberg son los aspectos invisibles; es decir, el inconsciente de la organización. Estos elementos, no son fácilmente notables y visibles, pero sí son muy determinantes en el funcionamiento y desarrollo de la empresa; por ejemplo, son los valores, los mitos, la filosofía, la personalidad, los deseos, la satisfacción, las frustraciones y otros conceptos que comparten los integrantes de la empresa.^(14,15)

A lo largo del tiempo se han realizado estudios que se han materializado y que han creado una gran riqueza literaria que distinguen las diferentes visiones teóricas y sus aportes pertinentes para tener un concepto global y más profundo de la cultura organizacional, el cual puede conceptualizarse en la agrupación de características únicas que distinguen las organizaciones unas de otras, además, el comportamiento de los miembros de la organización a través de un sistema de normas y valores que se transmiten mediante la socialización de una generación a otra. Se debe tener en cuenta que gracias a la existencia de una cultura organizacional permite a las personas identificar rasgos característicos a comparación de la personalidad de las empresas, creando de esta forma cierto nivel de sentido pertenencia.^(16,17)

Se debe tener en cuenta que existen parámetros definidos y por lo cuales se puede identificar la cultura organizacional de una empresa como: el grado de autonomía individual al interior de la empresa; el diseño de una estructura organizacional; la calidad del apoyo administrativo acordes para el logro de objetivos de la empresa y los resultados deseados; elementos que identifican patrones de identidad organizacional; mecanismos de recompensas por desempeño; tolerancia y aceptación positiva al manejo de un conflicto; mayor o menor aversión al riesgo en la toma de decisiones. Elementos clave que permiten llevar al concepto “un modo de vida organizacional”.^(18,19)

Estudios hablan acerca de la cultura organizacional y sus estratos en su libro Comportamiento Organizacional y la dinámica de la cultura organizacional y definen dicho concepto de la siguiente manera: “La cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros. Las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo. A diferencia de los enunciados de la misión y la visión, las culturas no suelen estar de forma escrita y, sin embargo, son el alma de la organización”.^(20,21)

De igual manera definen que la Cultura Organizacional se encuentra dentro de varios niveles, lo cuales cuentan con gran visibilidad y una amplia resistencia al cambio, visto de otra manera dicha filosofía contiene los supuestos compartidos en primera instancia son representados por creencias básicas de lo real, la naturaleza humana y la forma de ser de las cosas, en segunda instancia se encuentran los valores culturales de la organización, representados por creencias, supuestos y sentimientos colectivos en cuanto a lo correcto, normal y racional, cabe resaltar que los valores suelen perdurar a lo largo del tiempo a pesar de los cambios realizados en el talento humano.^(22,23)

En tercera instancia se encuentran las conductas compartidas, contenidas por normas y son más flexibles al cambio a diferencia de los valores; y finalmente en cuarta instancia se encuentran los símbolos culturales que son los gestos, las imágenes u otros objetos físicos que significan algo dentro de determinada cultura.^(24,25)

Tabla 1. Estratos de la cultura organizacional	
Estratos	Descripción
Filosofía y supuestos compartidos	Creencias básicas de percibir la realidad, así como la forma de hacer las cosas.
Valores Culturales	Creencias, supuestos y sentimientos colectivos sobre lo correcto, valioso y racional.
Conductas compartidas	Normas o guías de comportamiento.
Símbolos Culturales.	Formas de expresarse con palabras, gestos e imágenes.

Modelo de la Cultura Organizacional de Edgar Schein

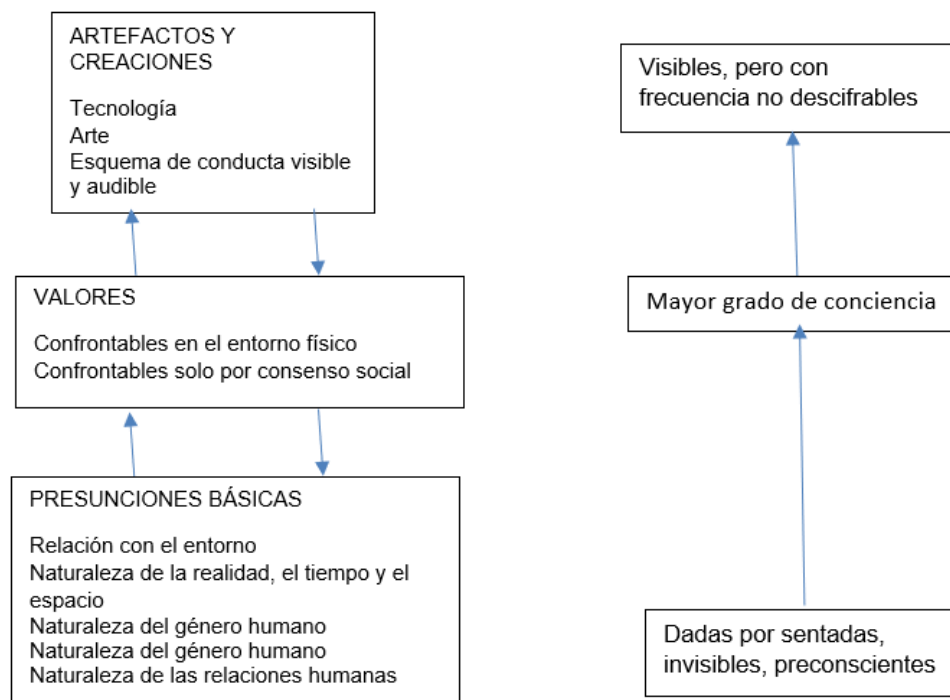
Corrían los años 80 cuando el profesor estadounidense Schein desarrolló un modelo aplicado a la cultura organizacional y que permita hacerla más visible dentro de las organizaciones indicando además los pasos a seguir para lograr un efectivo cambio cultural, afirmando Schein que existen mecanismos directos e indirectos dentro de las organizaciones, los cuales influyen en los comportamientos, opiniones, status entre otras. Dichos elementos indirectos no influyen dentro de la cultura organizacional, aunque son determinantes para su buen desarrollo en la búsqueda de la cultura ideal. Esto incluye la misión y la visión de una empresa, las guías formales, la identidad corporativa, rituales y diseño.^(26,27)

Los tres niveles de la cultura organizacional que propone el presente modelo y cuyo objetivo es comprender el comportamiento de los colaboradores en las empresas, se encuentran perfilados en función del grado de su visualización y que según el autor se dividen así:

Edgar Schein dividió la cultura organizacional en tres diferentes niveles:

1. Artefactos y símbolos (Creaciones): los cuales marcan la superficie de una organización, mediante elementos visibles como son: los logotipos, su estructura física, procesos, uso de prendas corporativas entre otros.
2. Valores adoptados: valores, papeles de la conducta de los colaboradores y su proyección ante el mercado, son el origen de la manera de hacer las cosas en la empresa y representa un mayor conocimiento de la cultura empresarial.

3. Suposiciones básicas y subyacentes (presunciones básicas): se experimentan mediante el comportamiento autoevidente e inconsciente las cuáles se hacen difíciles de identificar desde adentro de la organización y de cada individuo.



Fuente: https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf.30

Figura 2. Niveles de cultura y su interacción

“Modelo también conocido como el modelo de la cebolla en el cual se identifica claramente tres capas, donde la capa exterior la cual es fácil de adaptar y fácil de cambiar; como núcleo se encuentran los supuestos relacionados al funcionamiento del mundo y de acuerdo con las personas que pertenecen a la organización, supuestos derivados de la experiencia y la percepción. Convertidos además en suposiciones inconscientes considerándose así evidentes y que no necesitan ser incluidos”.^(28,29)



Fuente: <https://www.toolshero.es/liderazgo/modelo-de-cultura-organizacional-por-edgar-schein/>

Figura 3. Modelo de cultura organizacional según Schein

Modelos de cultura organizacional

Muchos autores han escrito sobre este tema y para ello se destaca la clasificación hecha por el psicólogo Roger Harrison referente a los tipos de cultura organizacional, y los cuáles se relacionan a continuación:

Organizaciones orientadas al poder: cuyo objetivo definido dentro de esta tipología de cultura organizacional es la de incrementar el nivel de competitividad empresarial, destacando su poder y posicionamiento dentro del mercado. Sus valores y enfoque están orientadas a reforzar su posición de poder destacando la toma de decisiones centralizada destacando así la figura de poder del gerente sobre sus colaboradores denotando además la esencia de liderazgo empresarial dentro de este tipo de organizaciones.

“La organización orientada hacia el poder se esfuerza por dominar todo lo que le rodea y por vencer cualquier oposición. No quiere estar sujeta a ninguna ley o poder externos. Quienes detentan el poder dentro de la organización procuran mantener un control absoluto sobre sus subordinados”.^(30,31)

Cabe resaltar que las organizaciones anteriormente estaban ligadas fuertemente a esta tipología de cultura y solía ser protagonista dentro del entorno empresarial con formas de poder y decisión arbitrarias. Sin embargo, en la actualidad ya son menos las compañías que optan por este modelo de cultura organizacional.^(32,33)

Organizaciones orientadas a la norma: se rige bajo la modalidad en el cual garantiza la seguridad y estabilidad de la organización y que, para lograrlo, la empresa se enfoca en el cumplimiento estricto de las normas, la división y cumplimiento de las responsabilidades que cada puesto conlleva, haciendo a su vez un análisis minucioso y exhaustivo de todos los procedimientos y procesos llevados a cabo. Dicho modelo al igual que el anterior está quedando atrás dándole viabilidad a nuevos modelos más flexibles y menos imponentes debido a un constante cambio de la sociedad.^(34,35)

Organizaciones orientadas a resultados: centra su objetivo bien definido en la consecución de los objetivos con el logro de resultados, siendo más eficaces en la implementación de los recursos durante el desarrollo de sus procesos. Son organizaciones que optimizan los recursos, reducen costos, se rigen bajo el cumplimiento de objetivos empresariales en corto plazo, empleando los recursos materiales y humanos de manera mínima. Si bien la mayoría de las empresas buscan orientación a resultados es claro que las hace más competitiva dentro de un entorno empresarial que cada día se hace más exigente bajo el marco de la globalización y las tendencias y a su vez más complicado.^(36,37)

Organizaciones orientadas a personas: es tal vez la tipología más coherente y centra sus esfuerzos en el desarrollo personal y profesional del grupo de colaboradores, fomentando valores sociales, motivación y creatividad. Gira entorno a el beneficio general y colaborativo respecto a satisfacción del cliente y crecimiento personal y profesional de los colaboradores. Se resalta que en la actualidad son muchas las organizaciones que inclinan su tendencia hacia el cuidado del capital humano puesto que ven en ellos algo más que la prestación de un servicio y lo considera como un principal representante de la marca.^(38,39)

La forma de ver la cultura organizacional y la de ser una guía para los demás países depende en gran parte al desarrollo de estos, es por eso que “en los países subdesarrollados los tipos de cultura organizacional más generalizados son los de poder. Las organizaciones gastan mucho tiempo en vigilar a los miembros y se basan en recompensas o castigos en el desarrollo de las funciones. El sistema está dotado de docilidad y a la vez rebeldía, ante la imposibilidad de los miembros de aportar valor a la empresa. La organización debe ser capaz de que sus miembros mantengan la lealtad, de lo contrario se desintegrará”.^(40,41)

Mientras que, en los países desarrollados el talento humano busca la satisfacción en otros aspectos y poder aportar en gran medida al desarrollo de la organización, en los países subdesarrollados se hace más fuerte la teoría de tendencia al poder.^(42,43)

Teniendo en cuenta además su entorno de favorabilidad en aspectos como la economía del país, aspectos sociales y de orden público, los cuales permiten orientar esfuerzos enfocados hacia las personas, las normas o la resolución de problemas.^(44,45)

Los países desarrollados están sufriendo cambios en las culturas de las empresas. Donde la flexibilidad en el trabajo y el cuidado de los empleados es cada vez más importante. Según un estudio asegura “La menor cantidad de horas podría no comprometer los resultados. La menor cantidad de horas podría implicar menores costos laborales. No sólo se beneficia el empleador, sino que también se beneficia el empleado”.^(46,47)

Según un nuevo estudio de Boston Consulting Group (BCG) y The Network, titulado “Decoding Global Ways of Working”, sobre el impacto de la pandemia en las preferencias y expectativas de los trabajadores, asegura que el 89 % de las personas dijo que la expectativa de trabajar de manera remota es un legado de la pandemia, dicho estudio contó con la participación de 209 000 personas en 190 países. La fuerte irrupción del COVID-19 obligó a gran parte de las organizaciones a adoptar el teletrabajo prácticamente de un día para otro”, explica Cristián Carafí, managing director y partner de BCG en Chile. “Un año después los trabajadores y gerentes han comprobado que es posible desarrollar un modelo de trabajo flexible. Es el momento de que las empresas analicen lo aprendido y den respuesta a las expectativas de los empleados que seguirán después de que termine la pandemia.”^(48,49)

La anterior, es una clara, sencilla, completa y definida clasificación de los modelos de cultura organizacional,

y en la actualidad son muchas las empresas que optan por modelos orientados a resultados y personas, dejando atrás modelos autoritarios mediante la implementación de culturas organizacionales imponentes que no permiten el empoderamiento y la autorrealización del capital humano, dónde se hace mención a empresas como Google y Facebook en las cuáles el centro de la actividad y protagonista, considerado de esa manera el activo más importante de la organización en la actualidad.^(50,51)

Las 7 funciones de la cultura organizacional

Generalmente, el concepto de cultura se relaciona a las características comunes de los miembros de un país y de esa misma manera la cultura organizacional hace referencia a las características comunes que comparten los miembros de una empresa, las empresas han empezado a dar importancia a los aspectos psicológicos y sociales de las personas en las organizaciones, así como sus relaciones. Hoy en día, se apuesta por una cultura fuerte y dominante, la forma en la que quiere ser vista, percibida y elegida por los clientes.^(52,53)

Junto a ello la cultura organizacional cumple con una serie de funciones vitales para las organizaciones en procura de mejora continua, expansión y fidelización de los clientes y dentro de las cuales se pueden mencionar:

- Brinda estabilidad y seguridad a las interacciones de la organización, ya sea entre clientes, colaboradores, socios, accionistas entre otros.
- Articulan e integran los diferentes procesos internos, ayudando a resolver los problemas que surgen en su actividad empresarial.
- Define y asegura la comprensión de la misión y las diferentes estrategias de trabajo dentro de la compañía.
- Establece metas tanto internas como externas, den igual manera centra los esfuerzos en su consecución.
- Ayuda a la empresa a adaptarse dentro del contexto social actual.
- Fomenta la creación y surgimiento de una comunidad.
- Orienta las decisiones de la empresa respecto a lo que conviene y no en la consecución de objetivos organizacionales.

Una investigación define “La cultura organizacional como la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto del de satisfacción en el trabajo. Las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir el modo que los empleados ven a su organización”. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En cambio, la satisfacción en el trabajo busca medir las respuestas eficaces al ambiente del trabajo. Tiene que ver con la forma en que los empleados sienten respecto de las expectativas de la organización, prácticas de recompensa, etc. Aunque los dos términos sin duda tienen características que se traslapan, hay que recordar que el término cultura organizacional es descriptivo, mientras que satisfacción en el trabajo es evaluativo.^(54,55)

De la misma manera Robbins señala en relación a la cultura organizacional existen muchos autores que hacen mención de las funciones de la cultura organizacional y quien señala en relación a las funciones de la cultura organizacional como las funciones que tiene la cultura en la organización, las que se relacionan a continuación:

- Define límites y diferencias entre las diferentes organizaciones.
- Da un sentido de identidad a las organizaciones.
- Crea compromisos con la organización por encima de los intereses individuales.
- Proporciona un sistema de control social en las organizaciones.
- Apoya la estabilización del sistema social organizacional.

Modelo de cultura organizacional Daniel R. Denison

El modelo desarrollado por Denison se basa en analizar mediante un paralelo entre la cultura organizacional y las mediciones del desempeño dentro de las cuales se pueden mencionar crecimiento en ventas, calidad, innovación, nivel de satisfacción del talento humano, entre otros; modelo diseñado con base en estudios que permiten evidenciar el impacto de la cultura organizacional teniendo en cuenta factores observados en el desarrollo de sus actividades, los cuales permitieron identificar cuatro características que impactan: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.^(56,57)

Denison plantea la idea central de “hipótesis de cultura fuerte”, la cual sostiene que, a fin de lograr incrementar significativamente el desempeño, la cultura necesita ser tanto fuerte como distintiva. A partir de esto, Denison elabora un modelo que es presentado en un perfil circular. Para ello muestra las cuatro características y al interior de cada una, tres índices que proveen la representación gráfica de la cultura. El modelo ofrece cuatro tipologías de cultura definidas de la siguiente manera:

- Cultura de la adaptabilidad: caracterizada por una concentración estratégica en el ambiente externo a través de la flexibilidad y el cambio para satisfacer las necesidades de los consumidores.

- Cultura de la misión: otorga una importancia crucial a una visión compartida del propósito organizacional.
- Cultura del involucramiento: tiene una concentración principal en el involucramiento y participación de los miembros de la organización.
- Cultura de la consistencia: tiene una concentración interna y otorga un énfasis a la propuesta estable, metodológica y cooperativa de hacer negocios.

De esa manera Denison concluye que la cultura de las organizaciones es eminentemente operacional y definida con enfoque hacia el desempeño en función de la eficiencia organizacional. Dicho modelo es usado para presentar de forma estructurada el análisis de la efectividad organizacional, con base en otros instrumentos desarrollados por el mismo autor.^(58,59)

Tipos De Cultura Organizacional De Ansoff

“Ansoff es un personaje sobresaliente y fundador del concepto en administración estratégica, su trabajo en el área es globalmente reconocido por representar la vanguardia del paradigma de la administración corporativa moderna. Igualmente ha desarrollado investigación concentrada en los conceptos de turbulencia ambiental, el paradigma contingente del éxito estratégico y la administración estratégica de tiempo real”. Dicho estudio centra su tipología en la evolución de la empresa: el análisis de este tipo de empresas toma en cuenta el dinamismo o estabilidad ante los cambios y su propensión al riesgo; establece como objeto de estudio una tipología cultural caracterizada donde propone cuatro niveles representativos de cultura estratégica, los cuales correlaciona con diversos atributos como: de competencia, culturales, de perfiles empresariales, entre otros. Por lo cual en estudio Ansoff propone siete atributos que son los siguientes:^(60,61)

1. Valores gerenciales, que se refiere a cómo opera la organización en función de características internas.
2. El foco de la conducta, que se refiere a lo que se importantiza, o a lo que se presta atención, ya sea en el marco de eventos interno o hacia el exterior, hacia lo que ocurre en el ambiente.
3. Gatillador de respuesta organizacional al cambio, se refiere a los eventos que generan respuestas organizacionales, que son medidos por la fuerza de las señales necesarias para gatillarlo.
4. Reacción al cambio, se refiere a la forma o tipo de reacción organizacional frente al cambio.
5. El dominio de alternativas en las cuales la organización busca posibilidades de acción. Esto se refiere al marco de referencia de acción, ya sean experiencias pasadas, precedentes de acción, posibilidades globales, posibilidades creativas o posibilidades extrapoladas.
6. La propensión al riesgo en la elección de alternativas, que habla de la aversión o preferencia por el riesgo.
7. Metas de respuesta, que se refiere a la discontinuidad de la experiencia pasada aceptable en las alternativas de acción. Se refiere a los niveles que mantengan o se alejen del status quo.

Por lo cual, para ello, Ansoff crea una propuesta analítica - práctica que utiliza herramientas cualitativas y cuantitativas, evaluando la cultura organizacional como parte de la planificación estratégica con el fin de resolver un problema netamente organizacional desde una visión total. A partir de esta clasificación de atributos, o en función de ellos, Ansoff propone 4 tipos de cultura organizacional, los cuales se detallan en la tabla siguiente:^(62,63)

El modelo opera en función de correlacionar el nivel competitivo, el nivel empresarial y la probabilidad de turbulencia futura y, a partir de esto, determinar marcos de acción organizacional. “En función de las características de las tipologías definidas por Ansoff, podría identificarse que algunos ejemplos de la operación de las tipologías son:

- Estable: unidades de Producción y Unidades de Contabilidad.
- Reactiva: unidades de Producción/Control Financiero.
- Anticipadora: unidades de Marketing y Unidades de Producción.
- Iniciativa: unidades de Investigación de Nuevos Negocios”.

En ese orden de ideas y en conclusión se define que a partir de dicha categorización el autor desarrolla la temática del cambio organizacional que tiene su base en la estrategia, identificando el ciclo de acción del desarrollo estratégico, los determinantes de la estrategia y el plan estratégico, que complementa con flujos decisionales y análisis de variables conductuales para finalmente concluir con el método acordeón de administración del cambio.^(64,65)

TIPOS DE ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES	NIVELES DE CULTURA			
	ESTABLE	REACTIVA	ANTICIPADORA	INICIATIVAS
Valores gerenciales	No agitar las cosas	Actúa de acuerdo a lo que venga	Planea anticipadamente	Soñar anticipadamente
Foco de la conducta	Operaciones repetitivas	Eficiencia	Efectividad sinérgica	Efectividad global
Gatillador de la respuesta organizacional al cambio	Crisis	Historia de desempeño insatisfecho	Anticipación de amenazas y oportunidades	Búsqueda continua del cambio novedoso
Reacción al cambio	Rechazo	Adaptación	Anticipación	Busqueda
Fuente de alternativas	Casual	Experiencia pasada	Experiencias pasadas y extrapolación al futuro	Totalidad de oportunidades futuras, incluyendo aquellas no relacionadas con la experiencia pasada
Preferencia por el riesgo	Rechazo	Acepta riesgo familiar	Busca riesgo familiar	Busca transar entre riesgo y ganancia
Metas de respuesta	Restaurar el status quo	Minimiza los problemas de eficiencia organizacional	Mejora el desempeño pasado	El potencial de desempeño mejor posible

Fuente: <http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2019/03/TeoriadelaCulturaOrganizacionalCarlosGomezJennyRodriguezrevision2013.pdf> pág.4.

Figura 4. Niveles de cultura

Marco Conceptual

Administración: disciplina científica cuyo objetivo es el estudio de las organizaciones, es la encargada de seguir los lineamientos del proceso administrativo mediante: planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos y del conocimiento, de determinada organización y con el fin de obtener el máximo beneficio ya sea social, económico y encaminado a el logro de objetivos de la organización. “La administración es el proceso que busca por medio de la planificación, la organización, ejecución y el control de los recursos darles un uso más eficiente para alcanzar los objetivos de una institución”.^(66,67)

Aptitud: capacidad que tiene una persona o una cosa para realizar adecuadamente cierta actividad, función o servicio, habilidad natural para adquirir cierto tipo de conocimientos o para desenvolverse adecuadamente en una materia, es una habilidad en potencia. “En psicología, la aptitud es la habilidad que se tiene para lograr algo. También puede definirse como la serie de condiciones o requisitos que tiene una persona para cumplir con una función u objetivo concreto”.^(68,69)

Clima y cambio organizacional: consiste en determinar las percepciones que tienen los individuos a cerca de las características y cualidades de su organización, además es un aspecto clave y determinante al momento de identificar y evaluar la cultura organizacional, permite de esta manera crear estrategias, mejoras en busca del logro de los objetivos. Cambio temporal en la actitud de los integrantes de la organización respecto al ambiente y el entorno que lo rodea, se refiere en cuanto a el conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral percibido por los miembros de una organización y por las cuales determinan e influyen en la conducta de un colaborador. “El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.⁽⁷⁰⁾

Cultura: es el conjunto de conocimientos y rasgos característicos que distinguen a una sociedad, una determinada época o un grupo social. El término cultura conforme ha ido evolucionando en la sociedad, está asociado a progreso y a valores; proviene del latín cultus, el cual hace referencia a la forma del cultivo del espíritu humano y de las capacidades intelectuales del hombre, las cuales se manifiestan de diversas maneras y formas. “Cultura es todo lo existente en el mundo, y es producto de la mente y la mano humana, dentro de lo que se puede mencionar: las fiestas, la gastronomía, los sistemas políticos, la manera libre de pensar, la forma de vestir y las modas, el daño al medio ambiente, la manera de jugar al fútbol, la guerra y las armas, los actos humanitarios, entre otros”.⁽⁷¹⁾

Cultura corporativa: es básicamente la ideología de una organización, donde, las actitudes, hábitos, creencias, y una serie de comportamientos humanos interactúan en busca del logros personales e institucionales. Su desarrollo libre se guía bajo la dirección y estilo de las prioridades y valores, y de la integración de la fuerza laboral y esencia característica de los colaboradores. “La cultura corporativa u organizacional es, básicamente, la ideología de una empresa: el conjunto de actitudes, hábitos, creencias y comportamientos del grupo humano

que la conforma, el modo en que interactúan y la manera en que gestionan las transacciones comerciales externas”.⁽⁷²⁾

Desarrollo organizacional: esfuerzo planificado y sistemático de renovación que involucra a la dirección y abarca a todo el sistema de la empresa con el objetivo de aumentar la efectividad general. Enfoque que se nutre de la planificación empresarial, la dirección por objetivos y las ciencias del comportamiento para producir cambios de manera paulatina, pero sostenida. “Se define al desarrollo organizacional como el proceso de conocer y cambiar la salud, la cultura y el desempeño de la organización. Está diseñado para mejorar las habilidades, el conocimiento y la efectividad individual de una empresa en términos de todos sus objetivos”.⁽⁷³⁾

Estructura: define las relaciones oficiales dentro de las organizaciones que permite tener un trabajo sea eficaz, además se refiere a la manera de organización de las partes que conforman un todo. Conformada por el talento humano y son quienes ejecutan las actividades de la organización, relacionándose en forma estructural para llevar a cabo su razón ser y logro de objetivos organizacionales de manera eficaz. “Dentro de la Teoría marxista se entiende a la estructura como el conjunto de las relaciones, sociales y técnicas, de producción. En otras palabras, se hace referencia los vínculos económicos. Por otro lado, también definen a la superestructura como aquello que se relaciona a las instituciones sociales, religión, ideología y a la política, determinado por la estructura”.⁽⁷⁴⁾

Eficacia: capacidad de lograr los objetivos y metas programados con los recursos asignados en el tiempo preestablecido. Respecto a la eficacia podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos, haciendo referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. “La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia a la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos, es decir, no importa si fuimos eficientes en el proceso llevado a cabo para alcanzar el objetivo y ser eficaces”.⁽⁷⁵⁾

Estrategia: definido como conjunto de principios y directrices que señalan e indican el camino o dirección, organización y canalización de recursos con el propósito claro del logro de objetivos. Además, se considera la manera de cómo enfrentar determinada acción, teniendo en cuenta aspectos a realizar y los que no y donde el uso de herramientas e instrumentos son determinantes para llevar a cabo los objetivos de un plan. “La define como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”.⁽⁷⁶⁾

Evaluación: consiste en la revisión minuciosa de un plan, tarea, proyecto de manera parcial o total, con el fin de medir de forma objetiva los resultados obtenidos en relación a los previstos y a los niveles de eficiencia, productividad, calidad. Permite adicionalmente determinar desviaciones y su adopción de medidas correctivas las cuales van a garantizar el cumplimiento de las metas programadas. “Se denomina evaluación al proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores”.

Valores y creencias: dentro y fuera de la organización los valores y creencias son de gran importancia y relevancia que caracterizan los principios de las personas y las cuales apuntan a realizar acciones que impliquen hacer el bien ante cualquier circunstancia y situación. “Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado”.

CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo se pudo constatar que la cultura organizacional constituye un eje fundamental en el desarrollo y funcionamiento de las empresas, influyendo de manera directa en su identidad, estructura, productividad, adaptabilidad al cambio y en las relaciones interpersonales que se generan dentro del entorno laboral. La revisión teórica permitió comprender que la cultura organizacional no es un concepto aislado ni abstracto, sino una construcción colectiva que se manifiesta tanto en elementos visibles —como los símbolos, estructuras y políticas— como en componentes invisibles —como los valores, creencias, normas no escritas y supuestos compartidos—, que condicionan profundamente el comportamiento organizacional.

Autores como Edgar Schein, Chiavenato, Denison, Harrison y Ansoff ofrecieron marcos conceptuales sólidos que facilitaron una comprensión más clara de los niveles, tipologías y funciones de la cultura organizacional. Se evidenció que esta cultura puede y debe ser gestionada estratégicamente, ya que al fortalecerla, se logran mejoras en el clima laboral, la motivación del personal, el compromiso organizacional y el rendimiento general. Asimismo, se reconoció que una cultura fuerte y bien alineada con los objetivos empresariales se convierte en una ventaja competitiva sostenible, sobre todo en contextos de alta complejidad y constante transformación.

Del análisis de las tipologías culturales se concluyó que los modelos orientados a resultados y personas son los más coherentes con las demandas actuales del entorno empresarial, destacándose por su enfoque en la innovación, el bienestar del talento humano y la adaptación a los cambios. Por el contrario, los modelos

centrados exclusivamente en el poder o en las normas tienden a limitar la participación, creatividad y flexibilidad, siendo cada vez menos frecuentes en organizaciones modernas. También se valoró la importancia de las funciones de la cultura organizacional, que van desde la definición de la identidad corporativa hasta la orientación estratégica y el control social.

En suma, esta investigación reafirmó que el entendimiento y gestión de la cultura organizacional no solo es deseable, sino imprescindible. Las organizaciones que reconocen y aprovechan sus elementos culturales son más capaces de construir entornos colaborativos, resilientes y alineados con sus metas. Así, se concluyó que una cultura organizacional sólida no solo mejora el desempeño operativo, sino que también proyecta una imagen coherente y confiable ante sus grupos de interés, consolidando su sostenibilidad en el tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Administración de Empresas. La cultura organizacional. Bogotá: Administración de Empresas; 2007. <http://adindeempresas.blogspot.com/2007/05/la-cultura-de-la-organizacin-i.html?m=1>
2. Alcaldía de Bogotá. Resolución 777 de 1995 - Ministerio de Transporte. Bogotá: Alcaldía de Bogotá; 1995. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=28551&cadena=t>
3. Banco de la República. Posición astronómica y geográfica de Colombia. Bogotá: Banrepcultural; 2020. https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Posición_astronómica_y_geográfica_de_Colombia
4. Barrios CJC, Hereñú MP, Francisco SM. Augmented reality for surgical skills training, update on the topic. Gamification and Augmented Reality 2023;1:8-8. <https://doi.org/10.56294/gr20238>.
5. Boston Consulting Group. El 89% de las personas espera que sus trabajos sean parcialmente remotos después de la pandemia. Buenos Aires: BCG; 2021. <https://www.bcg.com/press/31march2021-89-percent-of-people-expect-their-jobs-to-be-partially-remote-after-pandemic>
6. Cajal A. Sectores económicos de Colombia: primario, secundario, terciario . Bogotá: Lifeder; 2019. <https://www.lifeder.com/sectores-economicos-colombia/>
7. Cámara de Comercio de Pasto. Impacto económico por COVID-19 en Nariño . Pasto: CCPasto; 2020. https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2020/10/Impacto-econ%C3%B3mico-por-covid-19-en-Nari%C3%B1o_Edicion_2-1.pdf
8. Cámara de Comercio de Pasto. Monitoreo del impacto del COVID-19 en las empresas de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto. Pasto: CCPasto;. <https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2020/12/Monitoreo-del-Impacto-Economico-del-Covid-19-en-las-Empresas-de-la-jurisdicci%C3%B3n-de-la-C%C3%A1mara-de-Comercio-de-Pasto-Noviembre.pdf>
9. Cano CAG. Education, urbanism, and gentrification: convergence of issues and solutions. Gentrification 2023;1:1-1. <https://doi.org/10.62486/gen20231>.
10. Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU). San Juan de Pasto . Barcelona: CIDEU; 2020. <https://www.cideu.org/miembro/san-juan-de-pasto/>
11. Chen C. Actitud y aptitud . Venezuela: Diferenciador; s.f. <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-actitud-y-aptitud/>
12. Chiavenato I. Comportamiento organizacional. 2ª ed. México D.F.: Gobierno de México; 2000. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf
13. Concepto.de. Estructura . Argentina: Concepto.de estructura 2021. <https://concepto.de/estructura/#ixzz7LdS3HwE4>
14. Congreso de la República. Ley 105 de 1993. Bogotá: Senado de la República; 1993 http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0105_1993.html
15. Cotelco. Informe de indicadores hoteleros octubre 2020. Bogotá: Cotelco; 2020. <https://www.cotelco.org/estadisticas/indicadoresoct2020>

16. Da Silva D. ¿Conoces los tipos de cultura organizacional? ¿Cuál implementarías en tu organización? México: Zendesk; 2021. <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-de-cultura-organizacional/>
17. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Censo Nacional de Población y Vivienda. Bogotá: DANE; 2019. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivienda-2018/cuantos-somos>
18. Devia AA, Suaza MR. Historical context of the agroecological transition process in the Buenos Aires property of the municipality of Florencia Caquetá. Environmental Research and Ecotoxicity 2023;2:51-51. <https://doi.org/10.56294/ere202351>.
19. Enciclopedia Económica. Elementos que conforman la cultura organizacional. Argentina: Enciclopedia Económica; 2018. <https://enciclopediaeconomica.com/cultura-organizacional/>
20. Enríquez Caro R. Las funciones de la cultura organizacional. Perú: TAEM Perú Consulting; 2014. <https://taemperuconsulting.com/las-funciones-de-la-cultura-organizacional/>
21. Gerencie. Diferencia entre eficiencia y eficacia. Bogotá: Gerencie; 2019. <https://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>
22. GERENS, Escuela de Postgrados. ¿Qué es el desarrollo organizacional? Lima: GERENS; 2006. <https://gerens.pe/blog/que-es-desarrollo-organizacional/>
23. Gobierno de Colombia. Código de Comercio de Colombia. Bogotá: Función Pública; 1971 Mar 27. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>
24. Gobierno de Colombia. Decreto 1079 de 2015 - Sector Transporte. Bogotá: Función Pública; 2015. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77889>
25. Gobierno de Colombia. Decreto 173 de 2001. Bogotá: Función Pública; 2001. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4308>
26. Gobierno de Colombia. Ley 336 de 1996. Bogotá: Función Pública; 1996. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=346>
27. Gómez Díaz C, Rodríguez Ortiz J. Teorías de la cultura organizacional. Buenos Aires: UBA; 2013. <http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdelaCulturaOrganizacionalCarlosGomezJennyRodriguezrevision2013.pdf>
28. Gómez Díaz C, Rodríguez Ortiz J. Teorías de la cultura organizacional. Santiago de Chile: ResearchGate; 2001 Ene. https://www.researchgate.net/publication/216737064_Teorias_de_la_cultura_organizacional
29. Gonçalves AP. Dimensiones del clima organizacional. Buenos Aires: Geocities; 1998. <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
30. Gonzales MDB, Ruiz JAZ, Claudio BAM. Transportation management and distribution of goods in a transportation company in the department of Ancash. Southern Perspective / Perspectiva Austral 2023;1:4-4. <https://doi.org/10.56294/pa20234>.
31. Gutierrez CYF. Vernacular Architecture and Modern Design: Towards a New Aesthetics and Functionality. Land and Architecture 2023;2:50-50. <https://doi.org/10.56294/la202350>.
32. Harrison R. Conozca la forma de ser de su organización. Deusto, España: Diputación de Barcelona; 1978. https://www.diba.cat/documents/477802/484452/formacio-fitxers-pdf-fons_documental_historic-11conozcaformaserg-pdf.pdf
33. Hecho & Co. La cultura organizacional del iceberg. Madrid: Hecho Company; 2021. <https://www.hecho.company/blog/cultura-organizacional-iceberg>

34. Hellriegel D, Slocum JW. Comportamiento organizacional. México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.; 2009. http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/5EF6TFGvk5S9uSmE0Qv7k6_COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL.pdf
35. Hernández Sampieri R, Baptista MP. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill; 2014. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
36. Herrera Rodríguez JI. Las prácticas investigativas contemporáneas. Los retos de sus nuevos planteamientos epistemológicos. Chuquipata, Ecuador: Indteca; 2018. https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/173/170
37. Instituto Nacional del Transporte. Acuerdo 00050 de 1993. Bogotá: Ministerio de Transporte; 1993. https://web.mintransporte.gov.co/jspui/bitstream/001/785/1/Acuerdo_50_1993.pdf
38. Marcos LA. La cultura organizacional. Escuela de Organización Industrial. España: EOI; 2012. <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>
39. Ministerio de Obras Públicas y Transporte. Resolución 13791 de 1988. Bogotá: MOPT; 1988. <https://www.allianz.co/content/dam/onemarketing/iberolatam/allianz-co/seguros/empresas/portal-transportes-docs/Resolucion13791de1988.pdf>
40. Ministerio de Protección Social. Código Sustantivo del Trabajo. Bogotá: Ministerio de Protección Social; 1950. <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>
41. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 2400 de 1979. Bogotá: Ministerio de Trabajo; 1979. <https://vlex.com.co/vid/resolucion-2400-1979-establecen-586382931>
42. Ministerio de Transporte de Colombia. ¿Quiénes somos? Bogotá: Ministerio de Transporte; 2011 . https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/33/quienes_somos/
43. Ministerio de Transporte de Colombia. Decreto 19 de 2012 . Bogotá: Ministerio de Transporte; 2012. <http://web.mintransporte.gov.co/jspui/handle/001/336>
44. Ministerio de Transporte de Colombia. Resolución 19200 de 2002. Bogotá: Ministerio de Transporte; 2002. https://web.mintransporte.gov.co/jspui/bitstream/001/3213/1/Resolucion_19200_2002.pdf
45. Ministerio de Transporte de Colombia. Resolución 4496 de 2011. Bogotá: Ministerio de Transporte; 2011. https://www.redjurista.com/Documents/resolucion_4496_de_2011_ministerio_de_transporte.aspx#/
46. Ministerio de Transporte de Colombia. Transporte en cifras 2019. Bogotá: Ministerio de Transporte; 2020. <https://plc.mintransporte.gov.co/Estad%C3%ADsticas/Transporte-en-Cifras>
47. Mulder P. Modelo de Cultura Organizacional por Edgar . Toolshero; 2013. <https://www.toolshero.es/liderazgo/modelo-de-cultura-organizacional-por-edgar-schein/>
48. Mulder P. Modelo de cultura organizacional por Edgar Schein. Toolshero; 2013. <https://www.toolshero.es/liderazgo/modelo-de-cultura-organizacional-por-edgar-schein/>
49. Mundo Marítimo. Colombia: Transporte de carga terrestre se redujo un 8,1% durante el 2020. Chile: mundomaritimo.cl; 2021. <https://www.mundomaritimo.cl/noticias/colombia-transporte-de-carga-terrestre-se-redujo-un-81-durante-el-2020>
50. Nuño P. Tipos de cultura organizacional. Bogotá: emprendepyme.net; 2018. <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-cultura-organizacional.html>
51. Organización de Estados Americanos. Código Nacional de Tránsito Terrestre, Ley 769 de 2002. Washington DC: OEA; 2002. http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_col_ley_769_2002.pdf

52. Ortiz Tejada SP, Rodríguez Peña JL. Análisis de la cultura organizacional de la empresa XYZ. Bogotá: ciencia.lasalle.edu.co; 2018. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2538&context=administracion_de_empresas
53. edraza L, Obispo K, Vásquez L. Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. LaRíoja: dialnet.unirioja.es; 2015. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5139907>
54. Peñaloza JEG, Bermúdez LMA, Calderón YMA. Perception of representativeness of the Assembly of Huila 2020-2023. Multidisciplinar (Montevideo) 2023;1:13-13. <https://doi.org/10.62486/agmu202313>.
55. Portafolio. El transporte de carga cayó 8,1% por pandemia. Bogotá: portafolio.co; 2021. <https://www.portafolio.co/economia/el-transporte-de-carga-cayo-8-1-por-pandemia-549930>
56. Portugal MG. Concepto de cultura . España: promonegocios.net; 2007. <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/cultura-concepto.html>
57. Quiceno Ramírez JC. Deuda pública de Colombia es la más alta en la historia. Bogotá: elcolombiano.com; 2022. <https://www.elcolombiano.com/negocios/deuda-publica-de-colombia-llega-a-niveles-historicos-CA16253111>
58. Quijano Vodniza AJ. Guía de investigación cuantitativa. San Juan de Pasto: Institución Universitaria CESMAG; 2009. p. 76.
59. Quiroa M. Administración. Guatemala: economipedia.com; 2020. <https://economipedia.com/definiciones/administracion.html>
60. Ractem Racking System. Normas básicas de seguridad en un almacén. España: ractem.es; 2020. <https://www.ractem.es/blog/normas-basicas-seguridad-almacen>
61. Raga C. ¿Qué es el Código Sustantivo del Trabajo y cómo afecta a las empresas? Madrid: sesamehr.co; 2021. <https://www.sesamehr.co/blog/que-es-el-codigo-sustantivo-del-trabajo-y-como-afecta-a-las-empresas>
62. República de Colombia, Gobierno Nacional. Código de tránsito. Bogotá: colombia.com; 2002. <https://www.colombia.com/actualidad/codigos-leyes/codigo-de-transito/Tit2Cp3-vehiculos.aspx>
63. Robbins SP, Judge TA. Comportamiento organizacional. México: frrq.cvg.utn.edu.ar; . p.552. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
64. Rodríguez Garay R. La cultura organizacional: un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. España: dialnet.unirioja.es; 2009. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>
65. Rosas CM. Análisis del transporte de carga en Colombia, para crear estrategias que permitan alcanzar estándares de competitividad e infraestructura internacional. Bogotá: repository.urosario.edu.co; 2013. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4537/10154047632013.pdf?sequence=1>
66. Santamaría Medina B. La cultura organizacional como factor fundamental para el desarrollo de las empresas del sector logístico en Colombia. Bogotá: repository.unimilitar.edu.co; 2016. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14590>
67. Schein EH. La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica. Barcelona: frrq.cvg.utn.edu.ar; 1988. p.11. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf
68. Senado de la República de Colombia. Código Nacional de Tránsito Terrestre, Ley 769 de 2002. Bogotá: secretariassenado.gov.co; 2002. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0769_2002.html
69. Shuttleworth M. Diseño de investigación descriptiva. Explorable.com. <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva>

70. Sistema Único de Información Normativa. Decreto 2150 de 1995. Bogotá: suin-juriscol.gov.co; 1996. p.1. <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1369530>

71. Sistema Único de Información Normativa. Decreto 2150 de 1995. Bogotá: suin-juriscol.gov.co; 1996. <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1369530>

72. Sistema Único de Información Normativa. Decreto 622 de 2000: por el cual se fija la jurisdicción de las cámaras de comercio en todo el territorio nacional. Bogotá: suin-juriscol.gov.co; 2000. <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1131905>

73. Sordo AI. Cultura organizacional: tipos, elementos y ejemplos extraordinarios. España: blog.hubspot.es; 2015. <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>

74. StarOfService. ¿Qué es la cultura corporativa y por qué es importante? Bogotá: emprendices.co; 2017. <https://www.emprendices.co/la-cultura-corporativa-importante/>

75. Steel. Resolución 2400 de 1979: Origen de la Normatividad en Seguridad y Salud en el Trabajo. Bogotá: steel.net.co; 1979. <https://www.steel.net.co/resolucion-2400-de-1979/>

76. Ucha F. Evaluación: definición. Bogotá: definicionabc.com; 2009. <https://www.definicionabc.com/general/evaluacion.php>

FINANCIACIÓN

Los autores no recibieron financiación para el desarrollo de la presente investigación.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Camilo Andrés Narváez, Claudia Magali Solarte Solarte.

Curación de datos: Camilo Andrés Narváez, Claudia Magali Solarte Solarte.

Análisis formal: Camilo Andrés Narváez, Claudia Magali Solarte Solarte.

Redacción - borrador original: Camilo Andrés Narváez, Claudia Magali Solarte Solarte.

Redacción - revisión y edición: Camilo Andrés Narváez, Claudia Magali Solarte Solarte.