

**Diseño e Implementación de un programa de Cultura Organizacional en la Empresa**

**Disprolab S.A.S**

**Estudiantes**

**Alejandra Lora Restrepo**

**100228997**

**Ana María Alzate Giraldo**

**100229354**

**Trabajo de Grado**

**Asesora**

**Carolyn Díaz García**

**Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano**

**Facultad de Sociedad, Cultura y Creatividad**

**Programa de Psicología**

**Sede Medellín**

**Junio 2023**

### **Resumen**

La presente investigación tuvo como finalidad, diseñar e implementar un programa de cultura organizacional en la empresa Disprolab S.A.S, para lo cual inicialmente se aplicó el cuestionario Denison Organizational Culture Survey con la finalidad de medir y evaluar la cultura informal de la compañía. La encuesta fue aplicada a una muestra de 24 empleados de la organización, posterior a ello se estableció por la alta gerencia los pilares de la cultura Disprolab, liderazgo, creatividad, innovación, responsabilidad, compromiso, servicio al cliente y trabajo en equipo. Posterior a esto, se realizaron grupos focales, con los cuales se construyó la declaración de cada valor corporativo para luego efectuar un diseño de formación del programa de cultura organizacional, con el objetivo de capacitar y sensibilizar a los miembros de la compañía sobre la cultura Disprolab y permitir la interiorización de esta y de los pilares que la conformarían. La intervención e implementación del programa de cultura en la organización, permitió ver resistencias en muchos de los miembros, en especial en aquellos que tenían un rol de líderes dentro del equipo de trabajo. A esto se añade dificultades en el clima laboral, que se evidenciaban a partir de conflictos presentes frecuentemente en las relaciones interpersonales.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, valores, productividad, competitividad

### **Abstract**

The purpose of this research was to design and implement an organizational culture program in the company Disprolab S.A.S., for which the Denison Organizational Culture Survey questionnaire was initially applied in order to measure and evaluate the informal culture of the company. The survey was applied to a sample of 24 employees of the organization, after which

the top management established the pillars of the Disprolab culture: leadership, creativity, innovation, responsibility, commitment, customer service and teamwork. Subsequently, focus groups were conducted, with which the statement of each corporate value was built to then make a training design of the organizational culture program, in order to train and sensitize the members of the company about the Disprolab culture and allow the internalization of this and the pillars that would form it. The intervention and implementation of the culture program in the organization showed resistance in many of the members, especially in those who had a leadership role within the work team. In addition to this, there were difficulties in the work environment, which were evidenced by frequent conflicts in interpersonal relationships..

**Key words:** Organizational culture, values, productivity, competitiveness

**Tabla de contenido**

	<b>Pág.</b>
Introducción. -----	7
Planteamiento del problema -----	10
Objetivos -----	12
Objetivo general -----	12
Objetivos específicos -----	12
Revisión de literatura. -----	13
Metodología de la investigación -----	25
Fase 1 Diagnostico y análisis de datos -----	25
Fase 2 Conformación de grupos focales -----	26
Fase 3 Análisis, definición y consolidación de los valores corporativos de la organización Disprolab -----	26
Fase 4 Diseño e implementación para programa de formación de los pilares de la organización -----	27
Fase 5 Análisis Final -----	31
Resultados-----	32
Fase 1 Diagnostico y análisis de datos -----	32

Fase 2 Conformación de grupos focales -----75

Fase 3 Análisis, definición y consolidación de los valores corporativos de la  
Organización Disprolab -----75

Fase 4 Diseño e implementación para programa de formación de los pilares de la  
organización-----77

Fase 5 Análisis Final -----79

Conclusiones y recomendaciones. -----81

Referencias -----85

## **Introducción**

Disprolab S.A.S es una empresa ubicada en la ciudad de Medellín, la cual está encargada de la producción y comercialización de reactivos, equipos e insumos médicos para diagnóstico clínico; esta empresa ofrece sus productos y servicios desde el año 2003; es una empresa pequeña, la cual cuenta con 24 colaboradores, en los cuales figuran ingeniero de innovación, ingeniero de soporte, analista de calidad, auxiliar contable, tecnólogo en SST, asesor de planta, coordinación de logística, asistente de logística, coordinación comercial, asesor comercial, gestión de talento humano, entre otros, que se desempeñan en diferentes áreas importantes para el funcionamiento de la empresa; para ello incorporan a la organización, profesionales en bioingeniería, sistemas, producción, bacteriólogos, químicos y demás.

Los miembros de la organización son en su mayoría, mayores de 30 años; y existe igualdad de colaboradores tanto de sexo masculino como femenino. El 67% de estos, son Millennials (tienen edades entre los 24 y 39 años), mientras que el otro 33% de este colectivo, tienen edades comprendidas entre los 40 y los 57 años de edad.

Disprolab se encuentra en un proceso de conformación del área de gestión humana, y hasta el momento no contaba con esquemas o lineamientos claros y establecidos en relación a la cultura organizacional; la cual se refiere según Barrera Luna (2013) a la integración de las costumbres, conocimientos y tradiciones, que aporta identidad a un grupo. Por su parte (Bravo Falcón, 2006) sostiene que se necesita de una Cultura organizacional, para que los valores corporativos se vayan posicionando. Asimismo, este concepto, es definido como el conjunto de rituales y formas que comparten los miembros de una empresa y que se convierte en el descriptor del ambiente (Robbins et al., 2013).

Esto último, toma especial relevancia, ya que las características actuales del clima laboral presentes en la organización, expone, algunas dificultades que se traducen a diferencias entre los miembros de esta, y a conflictos interpersonales, los cuales interfieren en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía. En relación a ello, Vargas et al. (2015) sostienen que la cultura organizacional se anticipa y prevé el clima organizacional de una empresa, por tanto, las características de determinada cultura corporativa están en relación con las particularidades del ambiente que se perciba dentro del contexto laboral.

González y Parra (2008) sustentan el estudio de la cultura organizacional, partiendo de la importancia de analizar aspectos como clima organizacional, liderazgo y motivación, incluyendo a la vez variables de tipo estructural, estratégico y comportamental (Morelos & Fontalvo, 2014). Es por tanto imprescindible, para dicha intervención, que la organización tome en cuenta, no solo las políticas acerca de procedimientos, características y valores que deban poseer los miembros pertenecientes a esta, si no también, incluir los vínculos entre sujetos, que cobran alta relevancia, y que, como consecuencia de la diferencia e individualidad de cada uno, permea el ambiente y la cultura de la organización, y por medio de esto se deriva el surgimiento de aspectos o factores de carácter relacional y vincular, que deberán ser tenidos en cuenta en el proceso de incorporar la Cultura Organizacional en Disprolab.

Por tanto, se hace necesario, estimar algunos elementos o factores, así como estudiar y analizar las características específicas de cada empresa, con la finalidad de tener un contexto amplio y preciso de esta, la cual comprende formas de comunicación, relaciones, vínculos, formas de liderazgo, comportamientos y hábitos (Arias, 2019)

Respecto a la importancia, influencia y relevancia que tiene un programa de Cultura en una organización, Aldrey (2017) sostiene que existe una relación entre cultura organizacional y el nivel

de competitividad de la organización, y que todo ello es posible, a través de un buen liderazgo, adaptación de los valores corporativos, la capacidad de transmitir y difundir la cultura a todos los miembros de la organización, a partir de la comunicación adecuada de esta. Lo anterior, explica, que la cultura de una organización puede influir negativa o positivamente, por tanto, es clave para el cumplimiento de los objetivos de una compañía. Dicha influencia positiva, se puede evidenciar, en la cultura organizacional de organizaciones como Intergrupo y Mattelsa, los cuales generaron cambios favorables, en los que se incluye el incremento en la productividad, mejor clima laboral, fidelización de los colaboradores, motivación y satisfacción (Ruiz, 2020). Esto explica, la ventaja competitiva de una organización y la capacidad de romper las barreras en el segmento del mercado.



### **Planteamiento del Problema**

Tal como supone Shein (2015), la cultura organizacional, es un fenómeno gestáltico y holístico. Que la posicionan como un criterio y factor determinante en el incremento de la competitividad, eficacia y productividad de las organizaciones, por tanto, una cultura fuerte, congruente y precisa, que fundamente y brinde estructura a la organización, es esencial para el buen funcionamiento de esta (Hernandez & Fernandez, 2018).

Es por esta razón, que se considera importante la intervención en la empresa, ya que se evidencia la necesidad de efectuar un proceso de fortalecimiento en el área de Gestión Humana, que permita el fortalecimiento de la misma, a partir de la implementación de un programa de Cultura Organizacional, que obedezca a la contribución del cambio y desarrollo de la compañía.

Dicha necesidad de intervención se argumenta bajo la premisa de que la cultura organizacional, establece, fija comportamientos y proporciona identidad a los integrantes de una organización (Isensee et al.,2020). De la misma forma, es certero afirmar la relevancia que toma una adecuada gestión empresarial y la creación de una identidad corporativa, la cual se logra a partir de la instauración de la cultura organizacional, como eje que transversaliza variables que incluyen el compromiso de los miembros de la organización, logrando el empoderamiento frente aspectos de productividad y mejora continua.

Para definir el concepto de Cultura Organizacional, Grimson (2014) significa la cultura, como una configuración y articulación de rasgos diferenciadores que se insertan en determinados contextos. Por tanto, es un factor que determina la estructura corporativa y les brinda a los miembros de la empresa un sentido de pertenencia que se traduce en la apropiación de sus responsabilidades, y un incremento en la eficiencia, a la vez que origina un entorno de sinergia

entre los mismos (Montañez et al., 2019). En ese orden de ideas, la Cultura Organizacional, es la causante de la integración de valores, costumbres, hábitos y prácticas, de los miembros de una organización que reflejan la representación de esta, y actúa como estímulo de la productividad, el trabajo en equipo y la calidad; además, de permitir que se consolide el cumplimiento de las metas y objetivos; por tanto, es un factor determinante para la competitividad empresarial (Ruiz, 2020).

En síntesis, la cultura organizacional, es predictora de éxito o fracaso empresarial; y por tanto, la ausencia de esta, o la poca claridad de la misma, tiene influencias negativas en los niveles de compromiso de los colaboradores y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía. Por lo anterior, y con la finalidad de ofrecer una identidad organizacional a los miembros de Disprolab y un panorama que define lo que representa la organización, a partir de los valores compartidos, se propone la ejecución de la intervención propuesta en el marco de la pregunta problema ¿Cómo diseñar e implementar un programa de cultura organizacional en la empresa Disprolab S.A.S?

## Objetivos

### Objetivo General:

Diseñar e implementar un programa de cultura organizacional en la empresa Disprolab S.A.S.

### Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico a partir de la aplicación de un instrumento, que permita evaluar la percepción de los colaboradores de Disprolab, en cuanto a factores que influyen en la conformación de la identidad de la empresa.
- Definir los pilares fundamentales de la cultura Disprolab, por medio de grupos focales que permitan definir de manera conjunta, entre los colaboradores de la organización, el concepto que soporte cada principio o pilar.
- Diseñar e implementar un programa de formación y capacitación en cultura organizacional, en el marco de los pilares.

### **Revisión de la Literatura**

Para contextualizar el concepto de Cultura organizacional es pertinente remitirse al origen de este. Schneider y Barbera (2014), citado por Rodríguez et al. (2020), sostienen que el concepto surge desde la antropología y la sociología, disciplinas a partir de las cuáles se ha estudiado como una forma de explicar y comprender las diferencias en valores esenciales que caracterizan colectivos sociales.

La cultura Organizacional, supone unas presunciones, unos valores, unos artefactos culturales que configuran un modo de comportamiento de los miembros de la organización, que definen un patrón de supuestos básicos, así, como un esquema de adaptación, supervivencia en las organizaciones, transición y reproducción simbólica de las mismas (Calvo, 1991).

La cultura organizacional, se define a partir de costumbres, conductas, creencias, actitudes y valores, que se expresan a través de los procesos y prácticas organizacionales. En este orden de ideas, existen varios elementos que se asocian a la cultura de una organización, la cual integra comportamientos, normas valores, clima laboral y filosofía (Fundora, 2007).

La cultura organizacional ha sido comprendida como un punto de vista necesario para el triunfo de las organizaciones, es uno de los elementos fundamentales en la administración y trabajo de las empresas. Es importante resaltar que la cultura por sí sola, no logra ejercer los resultados esperados por la compañía, sino, para que esto suceda, las particularidades de la cultura deberán concordar con las particularidades de los estándares o los procesos de gestión. Si esto no se da y se crea una ruptura entre uno y otro aspecto se

deberá implementar la transformación en la cultura, en la planificación o en ambos componentes, de esta forma, se disminuyen las rupturas y favorece un oportuno avance de la dinámica organizacional respecto a los objetivos propuestos (Vesga et al., 2020)

En este sentido, se plantea la existencia, de una cultura informal, la cual integra los comportamientos reales de los miembros de una organización; y, por otro lado, se postula la existencia de una cultura formal, que consiste en esas manifestaciones sobrevaloradas, que cumple con un ideal de lo que debería llegar a ser la empresa, a partir de los valores, creencias y la manera de comportarse del personal que conforma esta misma (Rodríguez, 2018). La cultura organizacional cumple un papel muy importante, ya que contribuye en la conducta de los colaboradores de una compañía; por este motivo, por medio de buenas políticas y actividades oportunas, se logra producir interés en la creatividad y la innovación dentro de la organización, lo cual toma influencia en el nivel de productividad (Giraldo, 2020).

De la misma forma, se hace importante, destacar los modelos de cultura organizacional por medio de los cuales se visiona el concepto de cultura en una empresa u organización. Vesga et al. (2020) cita varios modelos:

El modelo Schein (1998), define que la cultura organizacional, se conceptualiza a partir de tres niveles, en los cuales incluye, artefactos observables; presunciones básicas subyacentes; y valores.

En el primero, incluye aquellos aspectos que son visibles y observables como vestuario de los colaboradores, infraestructura del lugar físico de la empresa, registro, informes y documentos oficiales. En el segundo, incluye supuestos sobre la percepción que

tienen los miembros de la organización sobre esta, y guían la manera como se comportan, piensan y sienten, cada uno de estos, como consecuencia de las dinámicas organizacionales. En cuanto a los valores, el autor incluye normas e ideologías, enunciados por la organización a los cuales se deben adherir sus miembros, y a su vez, dan pautas de comportamiento y la manera como se deben vincular entre sí, marcando límites éticos, personales y colectivos dentro del contexto laboral.

Por otra parte, en el modelo de Denison, se configuró en contextos empresariales, a diferencia de los otros, que se gestaron dentro de contextos académicos. Este tipo de cultura postula cuatro rasgos que son: adaptabilidad, implicación, consistencia y misión, por medio de los cuales se responde a las demandas del entorno, visionan el direccionamiento estratégico de la empresa y son predictores de crecimiento y rentabilidad.

Así mismo, se hace importante hacer mención del modelo Cameron y Quinn, el cual, ha tenido una aumentada relevancia e influencia en la actualidad, debido a los altos niveles de validez y confiabilidad. En este modelo, se incluyen valores e interpretaciones consensuadas acerca de cómo son las cosas dentro de la organización; este modelo propone que existen valores en competencia que dan como resultado cuatro posibles tipos de culturas, las cuales nombra como: clan, adhocrática, de mercadeo y jerárquica.

En cuanto a la cultura clan, incorporan características de trabajo en equipo, apoyo, y un liderazgo, donde prevalece la mentoría, la lealtad y la tradición. La cultura adhocrática, se caracteriza por innovación y flexibilidad, por tanto, las organizaciones se adaptan al cambio y están en pro de este. Haciendo referencia a la cultura de mercado, existen líderes altamente exigentes, predomina la competitividad y los resultados cuantificables. Por

último, la cultura jerárquica, prevalecen las normas y políticas muy rígidas y prestan especial importancia a la jerarquía.

Así mismo, existen postulados de algunos autores como Sackmann (1991), Schein (1988) y Deal y Kennedy (1982) que sostienen y defienden la relación que existe entre el tipo de cultura, valores y liderazgo; y en contraposición a estos, otros autores como Adler et al. (1986); Child y Tayeb (1983); y Levitt (1983), difieren de estos postulados y sostienen que las prácticas culturales no tienen afectaciones en las habilidades de liderazgo (Palafox et al., 2021).

Por otra parte, existen dos posturas a partir de las cuales se comprende el constructo de cultura organizacional, que integra una visión positivista y que difiere de la perspectiva interpretativa-constructivista. La primera, la concibe como una variable dentro de una organización, la cual puede ser medible y relacionable con otras variables de esta; y como contraparte, la otra perspectiva, plantea, que cada organización, es por sí misma una cultura, la cual se da a partir de la interacción y la manera como se significan y se configuran, los miembros dentro de una organización (Yopan et al., 2020). Para efectos del abordaje de Cultura Organizacional en Disprolab se tomará como referente la postura interpretativa-constructivista y el modelo Camerun y Quinn, desde el tipo de cultura clan.

De la misma forma, se hace necesario mencionar los antecedentes a favor de la importancia que ocupa la cultura dentro de una empresa. En lo que respecta, Ruiz y Naranjo (2012) en su artículo de investigación sobre cultura organizacional en Colombia, mencionan, que cada vez existe mayor certeza acerca de la función determinante de la cultura organizacional para lograr mejores niveles de desempeño y competitividad en las empresas. Es por esto, que se hace importante señalar, los datos estadísticos arrojados por

The Great Place to Work y expuestos durante los últimos diez años, los cuales demuestran, que las empresas que más trabajan en los aspectos y factores relacionados con la cultura organizacional, tienden a tener resultados positivos y favorables en cuanto a la rentabilidad y productividad, a diferencia de las empresas que descuidan la cultura organizacional, y como consecuencia, se ve perjudicada la productividad (Great Place To Work, s.f.d., 2017).

A partir, de lo planteado por Deloitte (2017), en el cual, por medio de las encuestas realizadas a 10000 líderes de más de 140 países, evidenció en ese año, que hubo una disminución del 14% respecto al año anterior en relación a las habilidades de algunas organizaciones y a la capacidad de resolver inconvenientes referentes al compromiso y a la cultura organizacional. Todo ello, como consecuencia del descuido que se le pudo dar a la cultura dentro de la compañía. Esto, es preocupante, ya que como lo menciona (Rodríguez,2018) la cultura es la médula espinal de cualquier organización que quiera llegar al éxito.

Dichos antecedentes, podría explicar el hecho de que para muchas empresas, el capital humano no recibe la importancia que debería tener dentro de una organización, esto se sustenta, a través de los resultados encontrados en un estudio realizado en el año 2017 a 40 micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) de la ciudad de Bogotá, en el cual, se logró evidenciar la relación que tiene la cultura organizacional con el desarrollo de la innovación y conocimiento de una empresa, y evidenció, que para las MiPymes, los miembros de una organización se visualizan como un simple recurso y no como generador de conocimiento, que es clave y primordial para el desarrollo estratégico empresarial (Gómez & Gómez, 2018).



Por ello, se hace importante, tener en cuenta, los factores que tienen mayor influencia y es determinante para la cultura de una organización. Para tal efecto, cabe señalar, un estudio, realizado en Colombia, donde se incluyen cuatro empresas del municipio de Sevilla- Valle del Cauca, y se encontró, que los aspectos culturales determinantes para limitar o impulsar las empresas de este sector, en el marco de la post pandemia Covid-19, tenían que ver con el liderazgo, la participación y los estilos de mando (García & Aránzazu, 2020).

De la misma forma, Se llevó a cabo un estudio donde se aplicó una encuesta a 150 empleados de una universidad pública en Perú con el propósito de crear un modelo conceptual que analice el efecto mediador de la cultura organizacional en relación con el liderazgo transformacional y gestión del conocimiento. Se encontró que los comportamientos de liderazgo transformacional percibidos por los trabajadores, docentes y administrativos mejoran la gestión del conocimiento en la universidad. El estudio reveló la importancia del liderazgo transformacional para impulsar la gestión del cambio y el aprendizaje organizacional en la universidad; posterior a esto concluyeron que un líder con un comportamiento transformacional puede crear un ambiente propicio para la armonía y evitar conflictos en los equipos de trabajo, y fortalecer el avance en la gestión del conocimiento en la universidad. (Chung & Espinoza, 2020).

La importancia del liderazgo, como variable imprescindible dentro de la cultura organizacional, también se evidencia a partir de los resultados que arrojaron un estudio realizado en Colombia, con el cual se pretendía estudiar la percepción de los pacientes y la relación que tenía esta, con la cultura organizacional de la multinacional americana DaVita S.A.S, institución prestadora de servicios de salud a pacientes con Enfermedad Renal

Crónica. Los resultados arrojaron, que no existía una consolidación en interiorización de los valores corporativos en los miembros que laboraban en diferentes sedes de la compañía, lo cual influía en un menor compromiso frente al cuidado de los pacientes. Sin embargo, el estudio, también arrojó la presencia de un liderazgo participativo, lo cual generaba satisfacción en el equipo de trabajo, y por tanto, en la satisfacción por parte de los clientes o pacientes que demandaban los servicios de la empresa en mención, lo cual permitió un crecimiento favorable y acelerado, además de permitirle expandirse territorialmente en Colombia (Rivera, 2020).

A partir, de los resultados de este estudio, surge otro factor determinante para el abordaje de la cultura de una organización, el cual se relaciona con la consolidación e internalización de los valores corporativos que forman parte de la cultura organizacional de una empresa; esto, podría ser crucial, para el posicionamiento de una cultura débil o una cultura fuerte dentro de la misma. La diferencia entre los dos tipos de cultura radica según Robbins et al., 2013; Sánchez et al., 2007; Slocum y Hellriegel, 2009 en el tiempo que lleva la empresa consolidada en el mercado o en la industria, la cantidad de colaboradores, la intensidad con la que son compartidos los valores corporativos por los miembros de la organización, la tasa de rotación del personal, la lealtad y el compromiso por parte de los colaboradores.

Como muestra de una cultura organizacional fuerte en Colombia, la firma People's Voice S.A.S., en alianza con Portafolio, publicó una lista de empresas colombianas con una cultura organizacional innovadora y fuerte, en las cuales se clasificó la riqueza humana y la funcionalidad como aspectos y pilares primordiales. Los resultados, incluyen a Fundación Universitaria del Área Andina (Areandina); Corporación Universidad de la

Costa (CUC); Esri Colombia S.A.S; Findeter Banca de Desarrollo Territorial; Ceiba Software House S.A.S; Procaps S.A; Fundación Universidad de Antioquia; Neoris Colombia S.A.S; Amgen Biotecnológica S.A.S; Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD); Visión; Redeban; Red 5G S.A.S; ACH Colombia S.A.; Merck Sharp & Dohme Colombia S.A.S. Todas estas, tienen en común la importancia y cuidado, que se le da al recurso humano, en cuanto a su bienestar, emocional, profesional y psicológico; además de estar posicionadas en el mercado, como empresas altamente competitivas (Portafolio, 2022).

Cabe señalar entonces, la innovación como otra variable que tiene relación con la cultura organizacional y los niveles de productividad de una organización. Para ello, es preciso mencionar una investigación realizada, para evaluar el cambio organizacional desde una perspectiva sistemática a los diferentes colaboradores de hospital de Aránzazu, ubicado en Colombia, en el departamento de Caldas. En el estudio en cuestión, se utilizaron tanto cuestionarios como entrevistas semiestructuradas, con el fin de identificar ciertas variables de la organización que están relacionadas con los cambios organizacionales. Tales variables influyen en los elementos y valores que conforman el proceso de cambio, la relación compartida entre los directivos y los empleados del hospital, y la innovación como un factor de cambio cultural a través de los equipos. Los resultados obtenidos permitieron demostrar que la innovación está estrechamente relacionada con el cambio cultural, en particular mediante los procesos, equipos de trabajo y empoderamiento de las personas involucradas. Además, se enfatiza que esta transformación solo será posible si existe una alta dirección que cree, impulse y gestione los cambios dentro de la organización (Robayo, 2016).

Lo anterior, impacta en la productividad como variable relacionada también con la cultura organizacional, pues el tipo de cultura dentro de una organización tiene influencia sobre esta variable. Como evidencia de ello, un estudio que compara tres organizaciones colombianas, en la que se incluyó una empresa farmacéutica, una entidad financiera, y una prestadora de servicios clínica, se concluyó que existe una estrecha relación entre una cultura organizacional adecuada y los niveles altos de productividad de los miembros de la compañía (Cavelier, 2020).

De igual manera, Aldrey (2017) sostiene que existe una relación entre cultura organizacional y el nivel de competitividad y productividad de la organización, y que todo ello es posible, a través de un buen liderazgo, adaptación de los valores corporativos, y la transmisión y difusión de la cultura a todos los miembros de la organización, a partir de la comunicación adecuada de esta.

Flórez (2018) coincide con esta perspectiva, pues a partir de la investigación realizada en una empresa perteneciente a una inmobiliaria norteamericana de tres sucursales ubicadas en Colombia, en la ciudad de Cali y Bogotá, se planteó a partir de los resultados, que existe una relación positiva y de incidencia bidireccional sobre cultura organizacional y la productividad percibida. De igual manera, Nikpour (2016) y Gren (2017), a partir de varios estudios realizados en empresas colombianas, coinciden en el impacto que tiene la cultura organizacional sobre la rentabilidad y niveles de productividad para una organización.

Por tanto, el incremento de los niveles de productividad y competitividad de una compañía es análogo, al nivel de compromiso por parte de los miembros de la misma. Prueba de ello, son los resultados evidenciados en un estudio de análisis de caso que se

aplicó a los colaboradores de la Clínica conquistadores de la ciudad de Medellín en el año 2022 , donde utilizaron herramientas como entrevistas semiestructuradas, revisión documental, y grupos focales, les permitió identificar el estado de la cultura organizacional en la clínica, donde se pudo evidenciar, que los empleados en general, tienen un alto nivel de compromiso, ya que afirman que se desempeñan de forma responsable y están dispuestos a mejorar los procesos, lo que les permite perseverar para llevar adelante los proyectos. De igual forma, se observa que existen grupos que colaboran y trabajan en equipo, lo que contribuye a crear un ambiente laboral adecuado y esto se refleja en la satisfacción de los pacientes, en el crecimiento de la institución y en la posibilidad de prestar otros servicios (Quintero & Cubillos, 2022).

No obstante, existen postulados que se contraponen a la relación que algunos teóricos formulan con respecto a la cultura organizacional y el nivel de competitividad; ya que como lo mencionan Figueroa et al. (2010) y Sáenz et al. (2018), a partir de un estudio realizado a 50 empresas barranquilleras, plantean la no evidencia para afirmar o relacionar la influencia que tiene la cultura corporativa de esas empresas sobre un plan estratégico que permitiera mayor productividad y competitividad. Sin embargo, estos planteamientos, no cobran gran relevancia, debido a la cantidad de la muestra elegida, para tal investigación; pues a diferencia de los estudios que contradicen estos postulados, estos han sido más rigurosos y con una muestra más amplia, que permite evidenciar resultados y conclusiones más generales.

Para la implementación e intervención en cultura organizacional, conviene incluir también, la cultura social, como factor que debería ser tenido en cuenta. para tal fin, es pertinente mencionar, las características que distinguen la cultura organizacional de una

empresa con sucursales ubicadas en diferentes países. Al respecto, un estudio realizado en Colombia por la Universidad del Rosario, en el cual se estudió y comparó estas características culturales de una multinacional de origen chino, con presencia en más de 150 países occidentales y orientales, reveló la importancia de llevar a cabo un proceso de aculturación y tomar acciones personalizadas, de acuerdo a la cultura social de cada país, pues los resultados, demuestran que la cultura organizacional de la empresa en mención, en Colombia y en China difieren, aunque pertenezcan a la misma empresa, esto, como consecuencia de la tradición social de cada país. De la misma forma, se encontró que la casa matriz (ubicada en China) existía una cultura de la organización, más definida y fijada dentro de los miembros de esta,, evidenciándose una mayor calidad en los procesos, interacción social y liderazgo centrado en las personas; a diferencia de la cultura de la empresa ubicada en Colombia, presentando una cultura jerárquica, existencia de una autoridad formal, formalización en la relación jefe-colaborador, y donde el comportamiento de los miembros se mide por el cumplimiento de objetivos, y como consecuencia de ello, se evidenció, una creciente insatisfacción laboral y la ausencia de rasgos relacionados con el desarrollo humano (Benavides & Camacho, 2022). Lo anterior, deja ver, que la cultura social, la cual difiere en los distintos países, en este caso, occidentales y orientales, tiene alta influencia sobre la cultura organizacional de una empresa.

A partir de las investigaciones mencionados anteriormente, se puede inferir que, para el abordaje de la cultura organizacional, es necesario, integrar las variables antes mencionadas que tiene relación con el liderazgo, la innovación, la competitividad, el compromiso, los niveles de productividad, satisfacción, fidelización y permanencia del

cliente interno, como factores que tienen una relación bidireccional con la cultura organizacional; además de ser variables en las cuales hace eco esta misma, y que podrían marcar la diferencia entre la implementación y consolidación de una cultura corporativa débil o una fuerte, que se traduzca en el cumplimiento o no de los objetivos estratégicos de la compañía.

## **Metodología**

El presente trabajo de investigación se enmarca en un enfoque mixto, este método integra procesos de recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos para explicar un fenómeno que está siendo estudiado (Hernández & Mendoza, 2008). El método de investigación cualitativo es de carácter descriptivo, dado que integra la explicación, registro, análisis e interpretación del objeto de estudio, permitiendo medir información recolectada, la cual se analiza e interpreta, a partir de las características del fenómeno estudiado (Tamayo & Tamayo, 2007). Asimismo, posee un enfoque cuantitativo, que se caracteriza por entender la verdad de las diferentes manifestaciones sociales que se pueden descubrir por medio del intelecto, para ello acude a la recolección de datos medibles. Mediante el análisis de los datos estadísticos, que explican las características del fenómeno de estudio (Hernández, et al., 2014)

Para fines de la implementación de cultura organizacional en Disprolab, se llevaron a cabo cinco fases, las cuales permitieron dicha intervención. Las fases fueron la siguientes:

### **Fase 1 - Diagnóstico y Análisis de Datos**

En esta fase, se realizó de forma preliminar el cuestionario Denison Organizational Culture Survey, creado por Daniel Denison de la Universidad de Michigan. Este cuestionario, es útil para identificar las características de la cultura organizacional de las empresas. Para la aplicación de este, se involucró de manera directa a la mayoría de los colaboradores, y área administrativa de la empresa, en la cual se incluyó una muestra de 24 empleados. La encuesta, se realizó bajo el formato de la escala de Likert, y fue adaptada a las particularidades de la empresa, la cual permitió medir dimensiones importantes, como Toma de decisiones, orientación al cambio, trabajo en equipo,



desarrollo de capacidades, orientación al cliente, valores, acuerdos, coordinación y orientación, aprendizaje organizativo, dirección y propósito estratégico, visión, metas y objetivos.

La encuesta, permitió identificar aquellos aspectos que podrían significar un obstáculo o problema en la cultura organizacional, y analizar la magnitud de estas; de igual forma, se pudo identificar una serie de valores con oportunidad de mejora frente a aspectos comportamentales y productivos que influyen en el equilibrio empresarial. Estos valores, serian aquellos que incluirían como pilares fundamentales en Disprolab.

#### **Fase 2- Conformación de Grupos Focales para la Construcción de los Pilares**

En esta fase se conformaron seis grupos focales, uno por cada valor corporativo, con seis o cinco miembros de la organización cada uno. Para el grupo encargado de la construcción y declaración del pilar liderazgo, se incluyeron los líderes de cada área, administrativa, comercial, ingeniería, innovación, planta y logística; y para la construcción de la declaración de los otros pilares corporativos (creatividad/innovación, responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo y servicio al cliente), se incluyeron miembros de diferentes áreas de la organización, con la finalidad de que fueran estos mismos, quienes a partir de su permanencia en la empresa, subjetividad y percepción de esta, construyeran en conjunto, la forma como se adherían a cada pilar.

#### **Fase 3- Análisis, definición y consolidación de los valores corporativos de la cultura Disprolab**

La conformación de los grupos focales permitió la declaración de cada valor corporativo, los cuales harían parte de la Cultura Disprolab. Para la consolidación de dichos valores, se acudió a

canales de comunicación escritos y visuales, por medio de infografía, correo, e imágenes al alcance de todos los miembros de la organización.

#### **Fase 4- Diseño e Implementación para Programa de Formación de los Pilares de la Organización**

En esta fase, se planeó y ejecutó un cronograma de formación, que permitiera la consolidación de los valores Disprolab, por medio de capacitaciones realizadas para todos los miembros de la organización, con la finalidad de socializar la declaración de cada valor dentro de la cultura de la compañía. Además, de sensibilizar a los mismos, sobre la importancia de internalizar, consolidar y apropiarse de dicha cultura y proporcionar, por medio de actos encausados al cumplimiento de dichos valores, una identidad corporativa consistente y sólida.

El diseño del programa de formación se realizó de la siguiente manera:

**Tabla 1**

*Diseño del Programa de Cultura en la Empresa Disprolab*

Pilar	Definición del Valor Corporativo	Capacitación	Objetivo	Metodología
Liderazgo	“Somos líderes, empáticos, positivos, apasionados y motivadores que trabajamos en equipo y tomamos decisiones para cumplir con el direccionamiento estratégico de la compañía”	1.Liderazgo desde el líder interno 2.Hacia lo más alto del liderazgo 3.Comunicación asertiva	1.Reconocer las personalidades del propio ego, a través de la introspección con la finalidad de generar empatía entre los miembros del equipo de trabajo. 2.Desarrollar las principales características del líder poniendo a	- Capacitación y actividad "Las personalidades de mi Ego" -Actividad e equipos práctica, construir una estructura lo más alta posible. -Actividad el disco rayado

			prueba con n desafío practico. 3. Brindar herramientas para fortalecer la comunicación de los líderes con el equipo de trabajo, y de todo el equipo de trabajo en general.	(afirmación repetida)
Responsabilidad-Compromiso	Responsabilidad: “Somos colaboradores con un elevado sentido de pertenencia; orientamos nuestros esfuerzos en dar cumplimiento a cada una de nuestras funciones, dando	1.Responder de manera adecuada a las relaciones interpersonales con el equipo de trabajo.	1.Reflexionar acerca del nivel de compromiso y la responsabilidad que tiene cada colaborador con el clima organizacional y los vínculos laborales y personales.	-Dinámica “la parábola” -Brindar herramientas para el control del estrés. -Reflexionar sobre la importancia que tiene
Pilar	Definición del Valor Corporativo	Capacitación	Objetivo	Metodología
Responsabilidad-Compromiso	prioridad e importancia a cada proceso; trabajamos por un bien común para alcanzar objetivos, siendo empáticos, diligentes y comprometidos” Compromiso: “En Disprolab el amor y la pasión por nuestro trabajo, a través de la disciplina, el respeto y la actitud positiva, nos lleva a tener un gran sentido de pertenencia hacia la compañía”	2.Adm inistración efectiva de responsabilidades. 3.Colaboradores comprometidos y felices	2.Brindar a los líderes herramientas o técnicas para motivar de manera adecuada a su equipo de trabajo. 3. Motivar al equipo de trabajo, con la finalidad de elevar el nivel de compromiso de los colaboradores.	respetar los tiempos de descanso, de familia y la distribución de este en cada contexto. -Fortalecer el sentido de pertenencia que tienen los colaboradores con la organización.

Creatividad-Innovación	“En Disprolab nos adaptamos y estamos abiertos al cambio, tenemos la capacidad de afrontar nuevos retos, transmitimos nuestras ideas a través de la comunicación asertiva, confiando en él mismo y en los demás, con la finalidad de crear nuevos productos y mejorar los procesos”	1. "Encuentro con mi niño interior" 2. Rompiendo mis límites mentales. 3. Flexibilidad y adaptabilidad. d.	1. Reflexionar acerca de la manera como son limitados los individuos, a partir de creencias o paradigmas que son inyectados por la sociedad como una manera ya impuesta de hacer las cosas; y así mismo por los limitantes de las paredes mentales que cada uno, tal vez de manera inconsciente	-Actividad abraza tu niño interior. -Taller adquiere conocimiento y creatividad. -Ejercitar la capacidad de escucha: Desarrollar la paciencia y la escucha activa.
Pilar	Definición del Valor Corporativo	Capacitación	Objetivo	Metodología
Creatividad-Innovación			<p>acoge como un modo de hacer las cosas, lo cual impide ir más allá de cada situación y bloquean la capacidad de crear e innovar</p> <p>2. Trabajar la creatividad en el equipo de trabajo a través de actividades que fomenten la apertura mental yendo más allá de las barreras que bloquean la capacidad de ser creativos e innovadores.</p> <p>3. Fortalecer la capacidad de estar abiertos al cambio y adaptarse de manera recursiva y creativa a aquellos que se</p>	

			puedan presentar en el contexto laboral.	
Trabajo en equipo	“En la familia Disprolab trabajamos conjuntamente con liderazgo y actitud generando buenas relaciones laborales en pro del crecimiento empresarial e interpersonal, a través de la empatía, respeto, honestidad	1. Claves de acceso interpersonal para fortalecer la comunicación con el equipo de trabajo	1. Brindar herramientas de comunicación a los colaboradores, a partir de la expresión de los códigos o claves a través de los cuales pueden conectar entre sí como equipo de trabajo, la forma como prefieren ser	-Dinámica. -Actividad en equipos. -Enseñar a los participantes a resolver un problema y a descubrir las alternativas para buscar la solución.
Trabajo en equipo	y gestión de nuestras emociones”.	2. Comunicación y manejo de conflictos. 3. Barreras a la solución.	tratados, la manera como más cómodos se sienten al dirigirse a ellos y así generar conocimiento mutuo. 2. Fortalecer la comunicación y los vínculos con el equipo de trabajo.	- Reflexión.
			3. Ofrecer herramientas y técnicas para la resolución adecuada de conflictos.	
Servicio al Cliente	“Nuestra Razón de ser son nuestros clientes; por ello damos prioridad en satisfacer sus necesidades, siendo analíticos y diligentes, a través de la escucha activa, el respeto y la amabilidad, con el fin de prestar un	1. Habilidades de comunicación. 2. Habilidades comerciales. 3. El papel del cliente.	1. Brindar herramientas que sean de utilidad para fortalecer la comunicación y vínculo con el cliente interno y externo. 2. Capacitar sobre habilidades comerciales y de comunicación.	-Plan de comunicación visual e informativo. - Capacitación de habilidades comunicativas y comerciales. -Juego de roles, cliente y empleado.

servicio con los mejores estándares de calidad”

3. Entender el papel que cumple el cliente, y el rol que asume el empleado y la importancia del buen servicio.

---

### **Fase 5- Análisis Final**

El análisis final se realizó por medio de estadística descriptiva, la cual permitió un análisis descriptivo y detallado de los resultados de la encuesta realizada en la fase 1, y permitió la obtención de cifras puntuales y exactas sobre la evaluación de cada constructo que pretendía medir esa misma (toma de decisiones, orientación al cambio, trabajo en equipo, desarrollo de capacidades, orientación al cliente, valores, acuerdos, coordinación y orientación, aprendizaje organizativo, dirección y propósito estratégico, visión, metas y objetivos).

Otra técnica de análisis utilizada es el análisis de contenido, la cual permite indagar los componentes, elementos o contenidos presentes en la comunicación o mensaje. por medio de deducciones o conclusiones descriptivas, objetivas y sistemáticas (Berelson, 1952).

## Resultados

A partir de la ejecución de cada una de las fases del proceso de intervención, se evidenció lo siguiente en cada una de estas:

### Fase 1 - Diagnóstico y Análisis de Datos

La encuesta inicial, aplicada para el diagnóstico, tuvo la oportunidad de ser respondida por los colaboradores a partir de los siguientes valores en la escala de Likert:

- (1) Totalmente en desacuerdo.
- (2) En desacuerdo.
- (3) Neutral.
- (4) De acuerdo.
- (5) Totalmente de acuerdo

Esta primera encuesta, arrojó los siguientes resultados, respecto a cada dimensión que pretendía evaluar:

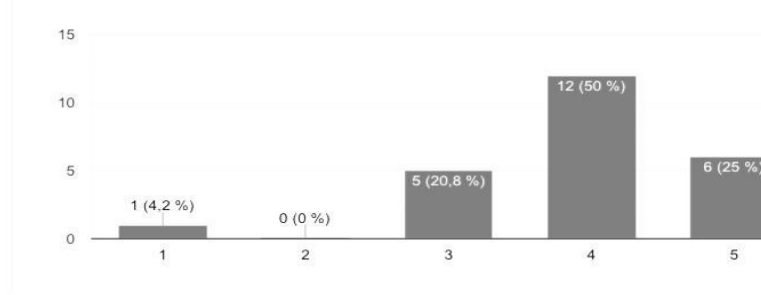
#### Figura 1.

*Toma de decisiones*

1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo



24 respuestas



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana Maria Alzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

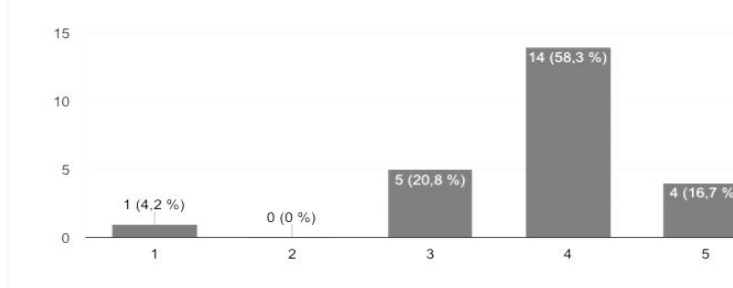
## Figura 2

### Toma de decisiones

2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información



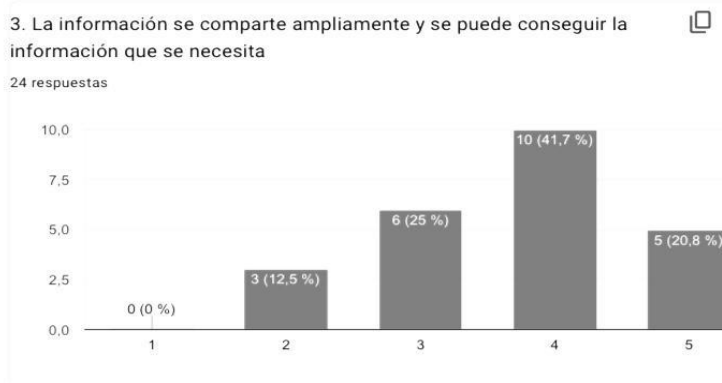
24 respuestas



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

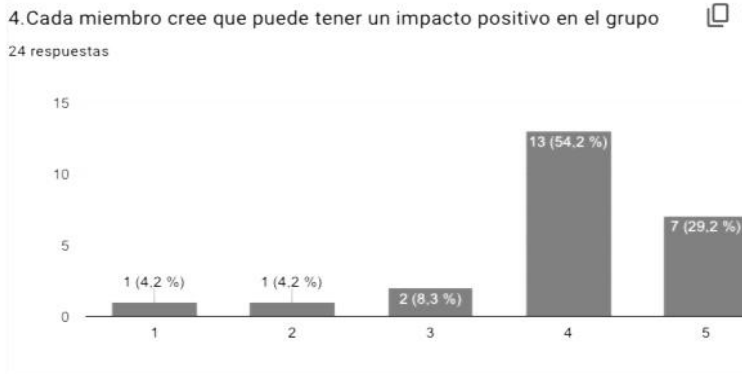


**Figura 3***Toma de decisiones*

Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana Maria Alzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

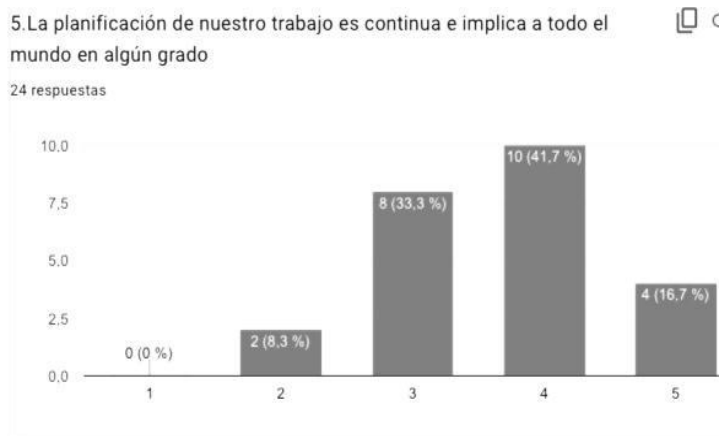
**Figura 4***Toma de decisiones*



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana Maria Alzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

### Figura 5

#### Toma de decisiones



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana Maria Alzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

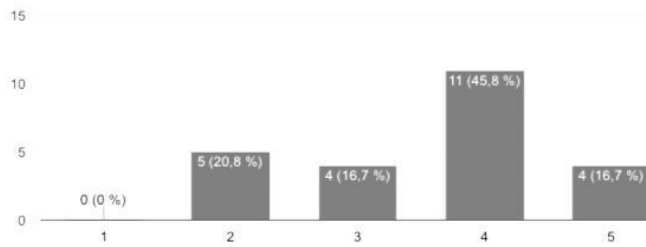
Los resultados más relevantes de la encuesta evidencian que la mitad de los miembros de Disprolab consideran que existe buen compromiso laboral; el 58,3 % de la muestra, están de acuerdo en que existe buena información con respecto a las decisiones que se toman, mientras que el 20,8% (5 miembros) puntúan un valor neutral respecto a este ítem. en relación a la ampliación de la información y accesibilidad de la misma, el 31,7% de los empleados estuvieron de acuerdo en que así era, mientras que el 25% (6 miembros) se mostraron neutrales frente a este ítem, y el 12,5% en desacuerdo con el mismo. Así mismo el 54,2% estuvo de acuerdo en que cada miembro en la organización podría tener un impacto positivo en esta, el 29,2% totalmente de acuerdo, el 8,3% se mostraron neutrales, y el 4,2% respondieron estar en desacuerdo y totalmente desacuerdo con esto. Referente a la implicación que tenía cada miembro en Disprolab, el 41,7% y el 33,3% se mostraron neutrales, respecto a la pregunta.

**Figura 6**

*Trabajo en Equipo*

6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización

24 respuestas



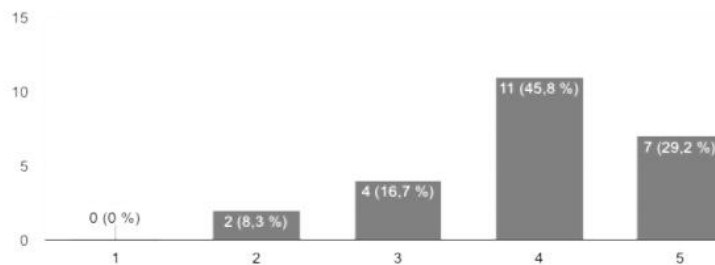
Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana Maria Alzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

### Figura 7

#### Trabajo en Equipo

7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo

24 respuestas

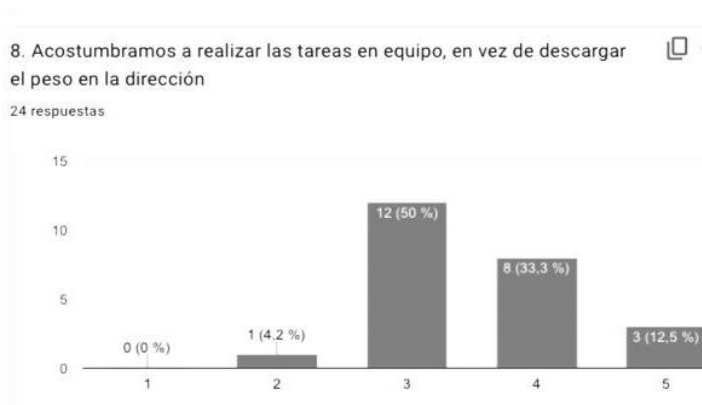


Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 8**

*Trabajo en Equipo*

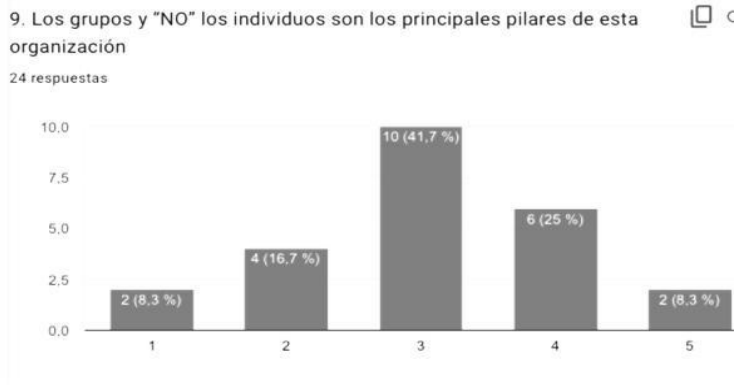


Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana Maria Alzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 9**

*Trabajo en Equipo*

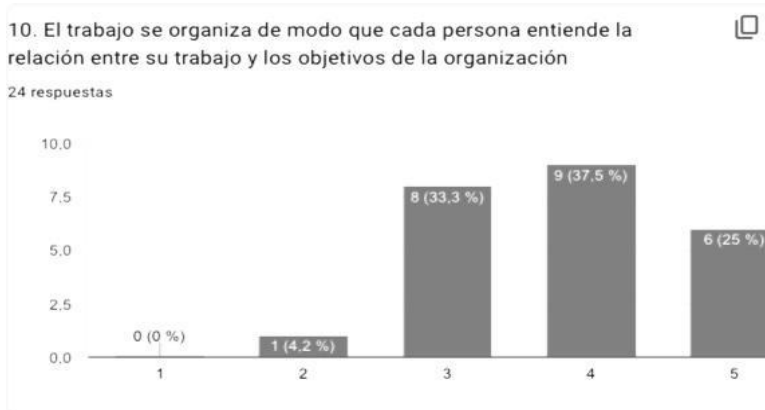


Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana Maria Alzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 10**

*Trabajo en Equipo*




Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

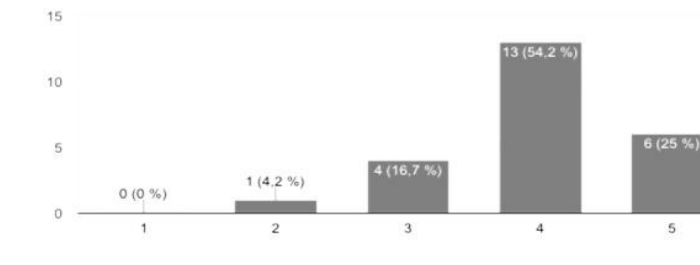
Respecto al trabajo en equipo, el 45,8% estuvo de acuerdo en que existe cooperación entre los diferentes grupos de la empresa, y el 20,8% se mostró en desacuerdo con esto. Así mismo, el 45,8% estuvo de acuerdo en que se sentían parte de un equipo, trabajando con los miembros de la organización, el 16,7% se mostró neutral frente a la pregunta, y el 29,2% estuvo totalmente de acuerdo con la misma. En relación a la costumbre de hacer tareas en equipo, el 50% se mostró neutral frente a este ítem, y el 33,3% estuvo de acuerdo. En cuanto a la organización del trabajo en la empresa el entendimiento de este y los objetivos de la organización, el 37,5% respondió estar de acuerdo, y el 33,3% se mostraron neutrales frente a este enunciado.

**Figura 11**

*Desarrollo de Capacidades*

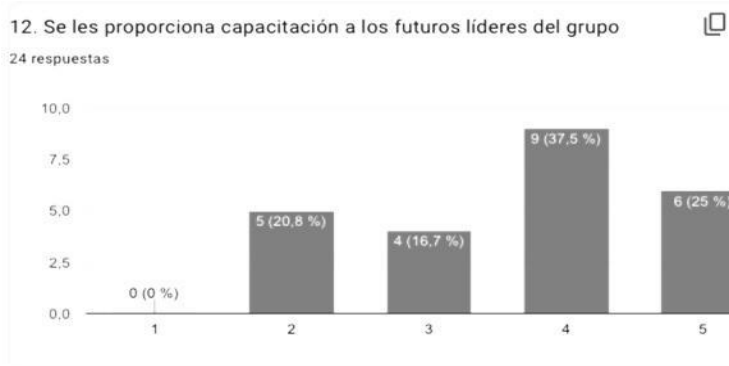
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas 

24 respuestas



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 12***Desarrollo de Capacidades*

Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

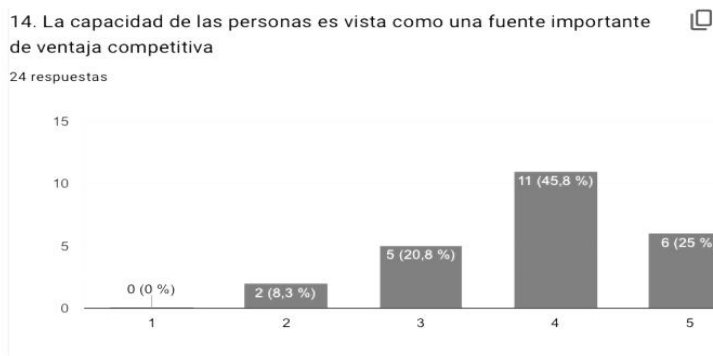
**Figura 13***Desarrollo de Capacidades*



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 14**

*Desarrollo de Capacidades*



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 15**

*Desarrollo de Capacidades*



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

En relación al desarrollo de las capacidades el 54,25 de los miembros de la organización, estuvieron de acuerdo, con que la autoridad se delega de modo que estos, puedan actuar por sí mismos, y el 16,7% se mostró neutral frente a este ítem. Con respecto a las capacitaciones a los futuros líderes del grupo, el 37,7% estuvo de acuerdo y el 20,8% se mostró en desacuerdo con ello. Referente a la inversión por parte de la empresa para el desarrollo de las capacidades, los resultados arrojaron que el 8,3% estaba en desacuerdo, el 41,7% respondió como neutral y el 29,2% estuvo de acuerdo con este ítem. Respecto a la presencia de problemas que pueden surgir por la ausencia de habilidades necesarias, el 50% se mostraron neutrales, el 20,8% se mostraron de acuerdo con la existencia de dichos problemas y el 12,5% respondió estar totalmente de acuerdo con estos.

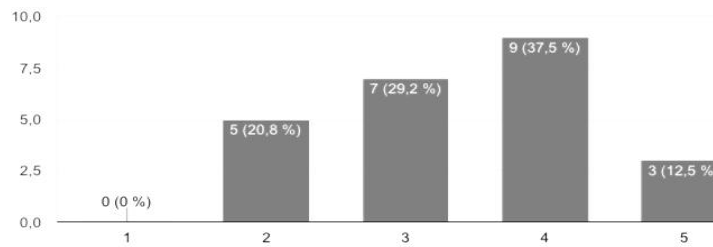
**Figura 16**

*Valores*

### 16. Los líderes y directores practican lo que pregonan



24 respuestas



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

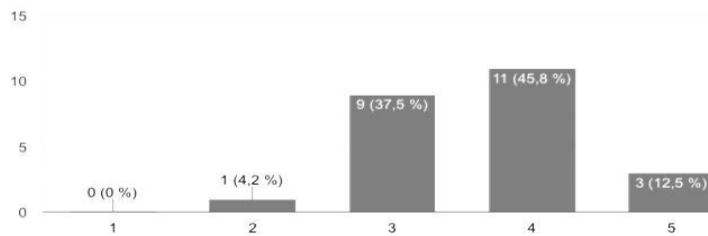
### Figura 17

Valores

### 17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas



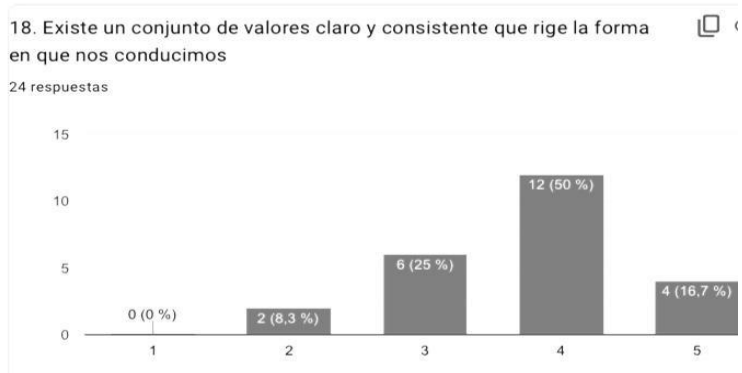
24 respuestas



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 18**

Valores



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante

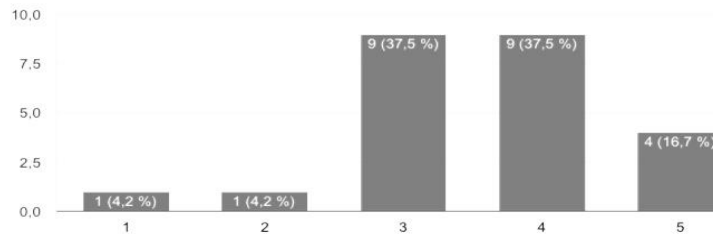
Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 19**

Valores

19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas

24 respuestas



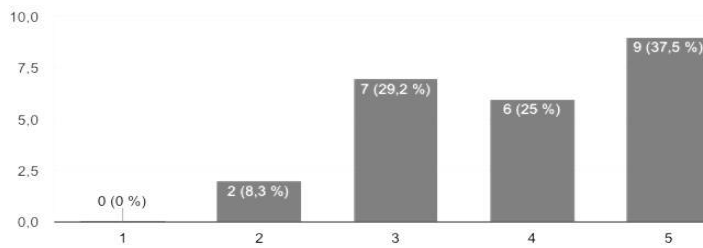
Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 20**

Valores

20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto

24 respuestas



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

Respecto a los valores, el 20,8% estuvo en desacuerdo en que los líderes practican lo que pregonan, el 37,5% estuvo de acuerdo en que así era, mientras que el 29,2 se mostró neutral frente a este ítem. En relación a los estilos de dirección característicos que podrían marcar la diferencia, el 37,5% se mostró neutral ante la pregunta y el 45,8% estuvo de acuerdo, mientras que el 4,2% no lo estuvo. Referente a la existencia de un código ético para guiar el comportamiento de los miembros de la organización, el 35,7% estuvo totalmente de acuerdo, el 29% se mostró neutral, y el 8,3% no estuvo de acuerdo con la existencia de este.

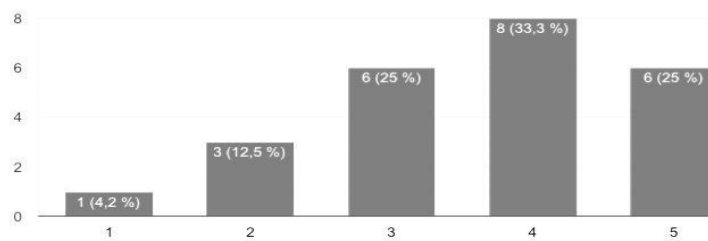
**Figura 21**

*Acuerdos*

21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen



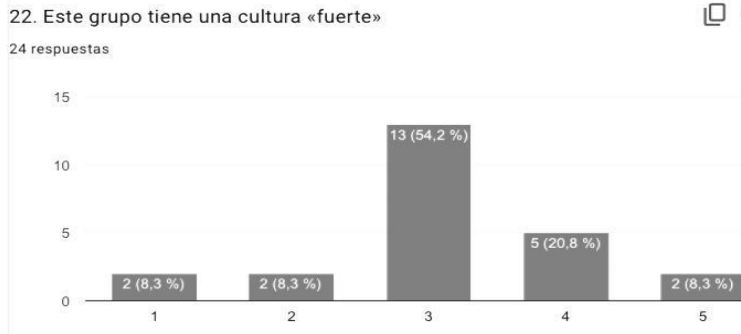
24 respuestas



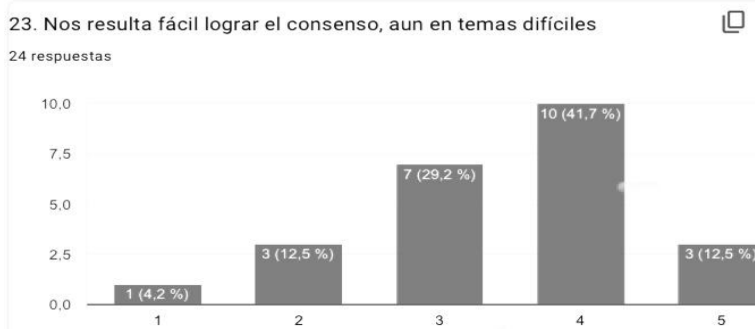
Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

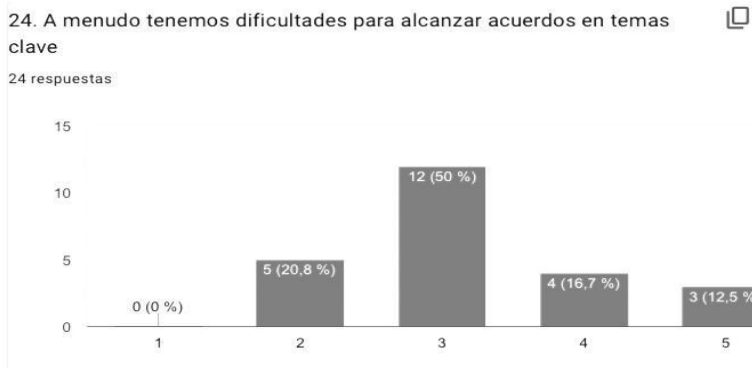
**Figura 22**

*Acuerdos*

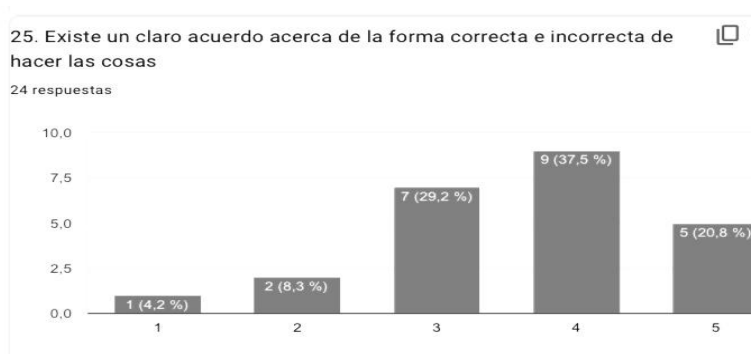
Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 23***Acuerdos*

Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 24***Acuerdos*

Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 25***Acuerdos*

Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante

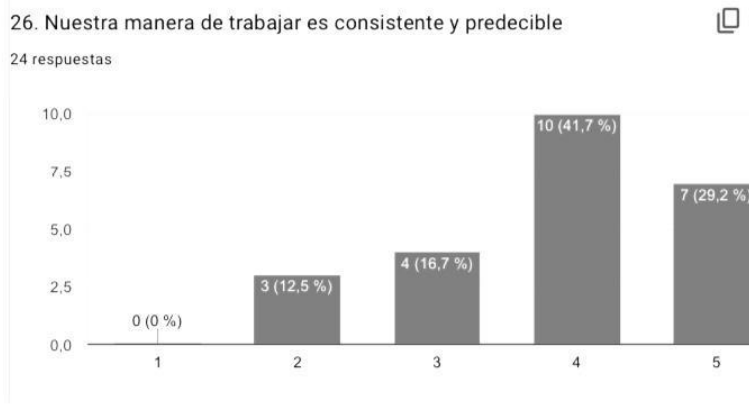


Google Surveys, Mayo del 2022.

En relación a los acuerdos, el 25% se mostró en neutral ante el enunciado que planteaba el hecho de trabajar para buscar soluciones ante el surgimiento de desacuerdos en el ambiente laboral, el 12,5% estuvo en desacuerdo con esto, y el 4,2% totalmente en desacuerdo. Con respecto a la existencia de una cultura fuerte, el 54,2% se mostró neutral y el 20,8% estuvo de acuerdo con la existencia de esta. Ante la facilidad para lograr un consenso en temas difíciles, el 12,5% estuvo en desacuerdo, el 41,7% de acuerdo, y el 29,2% de los encuestado se mostró neutral frente a este ítem. Así mismo el 16,7% estuvo de acuerdo con que a menudo se presentaban dificultades para llegar a acuerdos en temas clave, el 12,5% se mostró totalmente de acuerdo, y el 50% se mostró neutral ante la pregunta.

**Figura 26**

*Coordinación e integración*



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 27**

*Acuerdos*

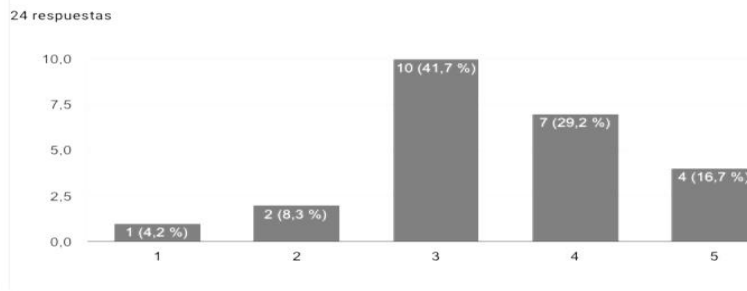


Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 28**

*Acuerdos*

28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

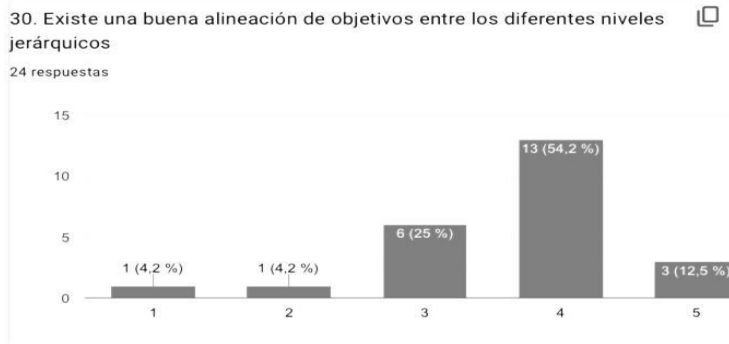
### Figura 29

*Acuerdos*



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 30***Acuerdos*

Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante

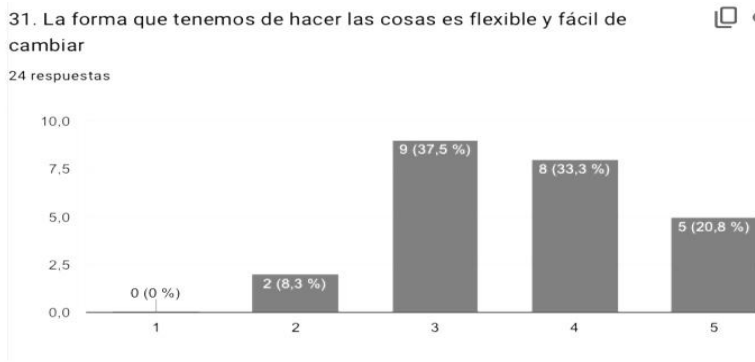
Google Surveys, Mayo del 2022.

Respecto a la coordinación y orientación, el 41,7 % se mostró de acuerdo frente al interrogante que se formuló si la manera de trabajar es consistente y predecible, el 29,2% estuvo totalmente de acuerdo con este enunciado. Con relación a la perspectiva que tiene en común las personas de los diferentes grupos de la organización, el 41.7% estuvieron de acuerdo, el 33,3% se mostraron neutrales, mientras que el 4,2% estuvieron en desacuerdo. El 29,2% se mostraron de acuerdo con respecto a la sencillez de a coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la organización, el 16,7% estuvo totalmente de acuerdo, mientras que el 41,7% se mostraron neutrales. En cuanto a trabajar con alguien de otro grupo de la organización es como trabajar con alguien de otra organización el 16,7% estuvo totalmente de acuerdo, el 8,3% estuvo de acuerdo, el 33,3% se mostró neutral, mientras que el 29,2% estuvo en desacuerdo y el 12,5% se evidencio totalmente en desacuerdo. Referente a si existe una buena alineación de objetivos entre los

diferentes niveles jerárquicos, el 12,5% estuvieron totalmente de acuerdo, el 54,2% estuvieron de acuerdo, el 25% se mosto neutral, un 4,2% estuvo en desacuerdo y un 4,2% estuvo totalmente en desacuerdo.

**Figura 31**

*Orientación al Cambio*



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

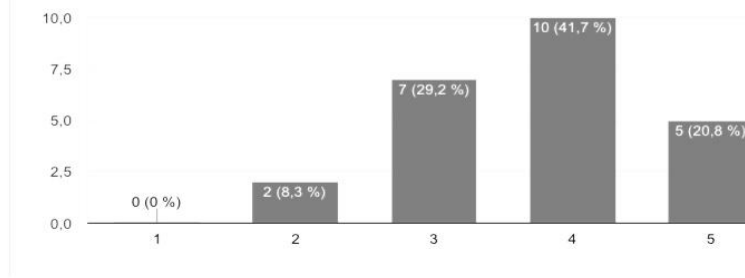
**Figura 32**

*Orientación al Cambio*

### 32. Respondemos bien a los cambios del entorno



24 respuestas



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

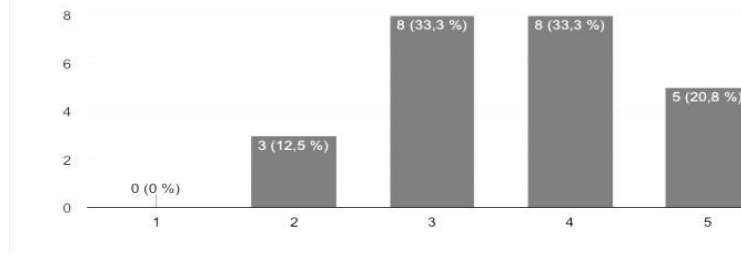
### Figura 33

#### *Orientación al Cambio*

### 33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas



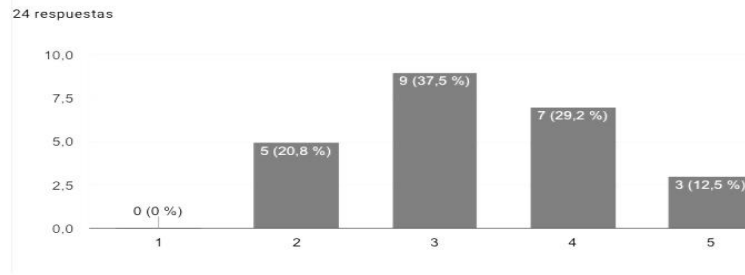
24 respuestas



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 34***Orientación al Cambio*

34. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo

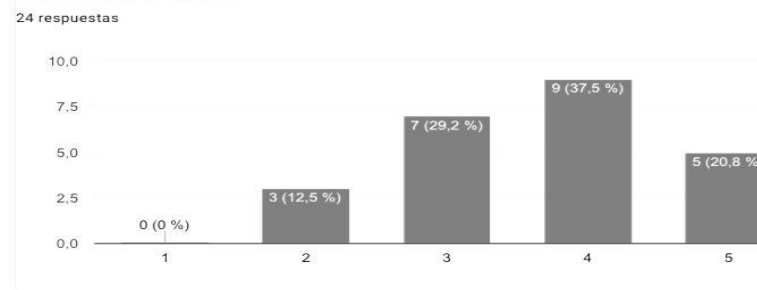


Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 35***Orientación al Cambio*

35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

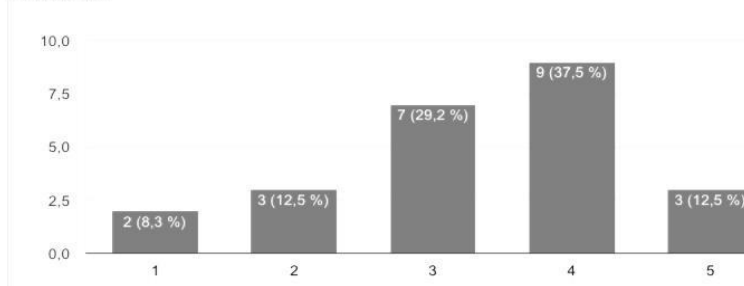
Respecto a la orientación y el cambio, en el ítem a la forma que tienen de hacer las cosas flexibles y fáciles de cambiar el 20,8% estuvieron totalmente de acuerdo, el 33,3% de acuerdo, el 37,5 se mostraron neutrales y el 8,3% estuvieron en desacuerdo. En cuanto a si responden bien a los cambios del entorno el 41,7% estuvieron de acuerdo, el 20,8% totalmente de acuerdo, el 29,2% se mostraron neutros y el 8,3% en desacuerdo. Respecto a la pregunta se adaptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas el 33,3% se mostraron de acuerdo, el 20,8% estuvieron totalmente de acuerdo, el 33,3% se mostraron neutros. Con relación a los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo el 37,5 se mostraron neutrales, el 33,3% estuvieron de acuerdo, 12,6% estuvieron totalmente de acuerdo, mientras que el 20,8% estuvieron en desacuerdo. Respecto a la pregunta adaptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas, el 20,8% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo, el 33,3% estuvo de acuerdo, el 33,3% se mostraron neutrales, mientras que un 12,5% de los encuestados estuvo en desacuerdo.

**Figura 36**

*Orientación al Cliente*

36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios

24 respuestas

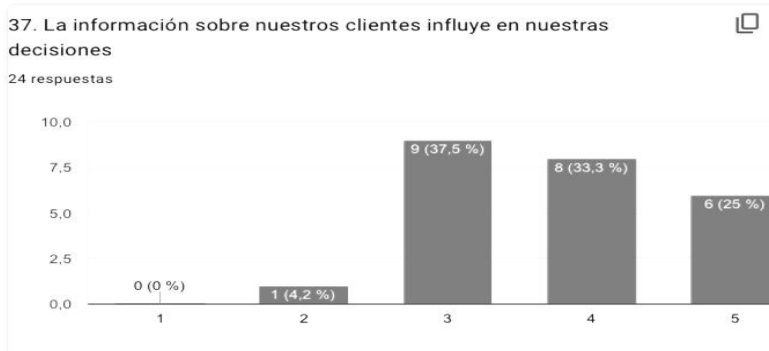




Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 37**

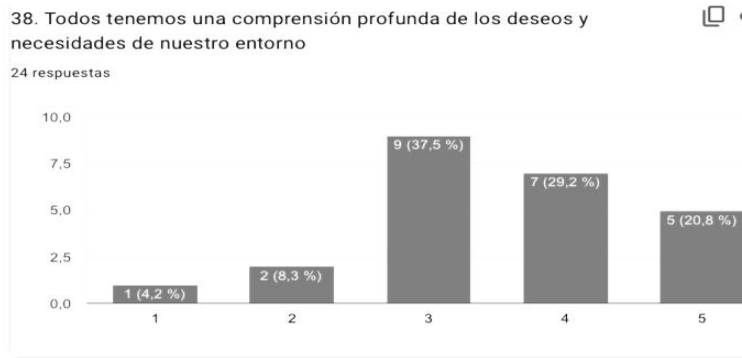
*Orientación al Cliente*



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 38**

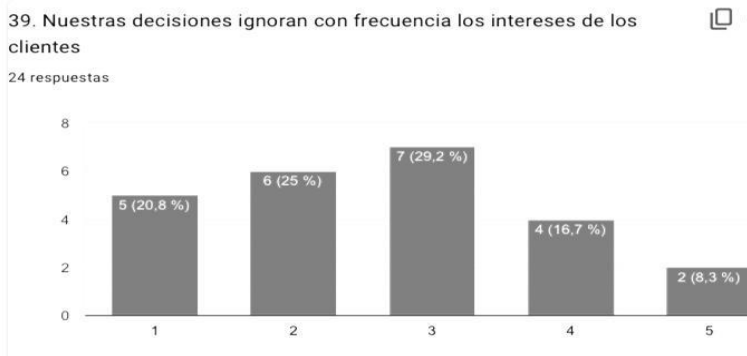
*Orientación al Cliente*



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Alzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 39**

*Orientación al Cliente*



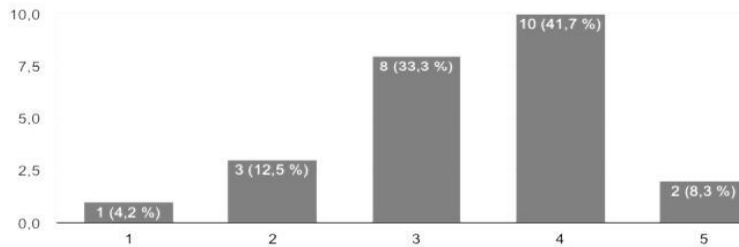
Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Alzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 40***Orientación al Cliente*

40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes



24 respuestas



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Alzate y realizada mediante

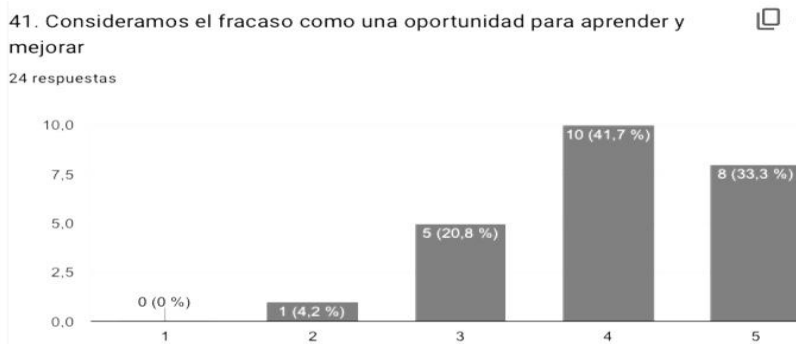
Google Surveys, Mayo del 2022.

Con relación a la orientación al cliente, en el ítem los comentarios y recomendaciones de los clientes conducen a menudo a introducir cambios el 12,5 estuvo totalmente de acuerdo, el 37,5% de acuerdo, el 29,2% se mostró neutral, el 12,5% en desacuerdo, mientras que un 8,3% totalmente en desacuerdo. Con respecto a la pregunta la información de nuestros clientes influye en nuestras decisiones el 25% estuvo totalmente de acuerdo, el 33,3% estuvo de acuerdo, un 37,5 se mostró neutral, mientras que un 4,2% estuvo en desacuerdo. Acerca de la pregunta todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno un 20,8 estuvieron totalmente de acuerdo, un 29,2% estuvieron de acuerdo, el 37,5% se mostraron neutrales, el 8,3 estuvo en desacuerdo, mientras que un 4,2 estuvo totalmente en desacuerdo. Referente al ítem nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes se

evidencio que el 8,3% estuvieron totalmente de acuerdo, el 16,7 de acuerdo, el 29,2% se mostraron neurales, un 25% estuvo en desacuerdo, mientras que un 20,8% estuvo totalmente en desacuerdo. Respecto al interrógate fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes, el 8,3% estuvo totalmente de acuerdo, el 41,7% estuvo de acuerdo, el 33,3% de los encuestados se mostró neutral, el 12,5% estuvo en desacuerdo y un 4,2% se mostró totalmente en desacuerdo.

**Figura 41**

*Aprendizaje Organizativo*



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Alzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

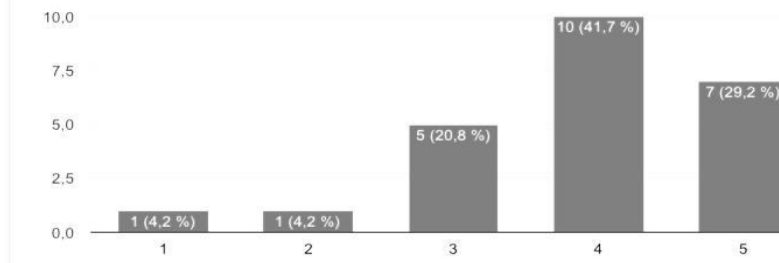
**Figura 42**

*Orientación al Cliente*

#### 42. La innovación es algo que fomenta la empresa



24 respuestas



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Alzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

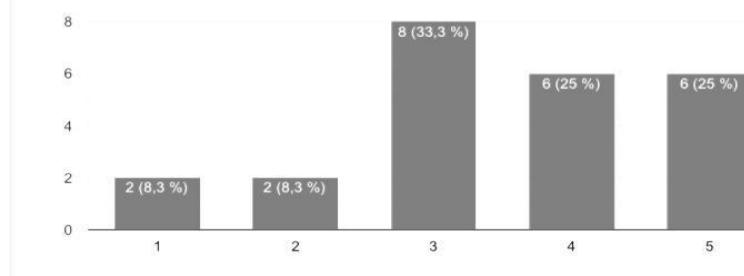
#### Figura 43

##### *Orientación al Cliente*

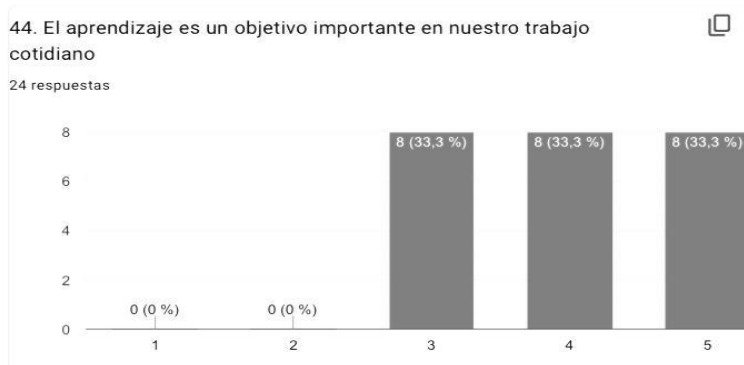
#### 43. Muchas ideas «se pierden por el camino»



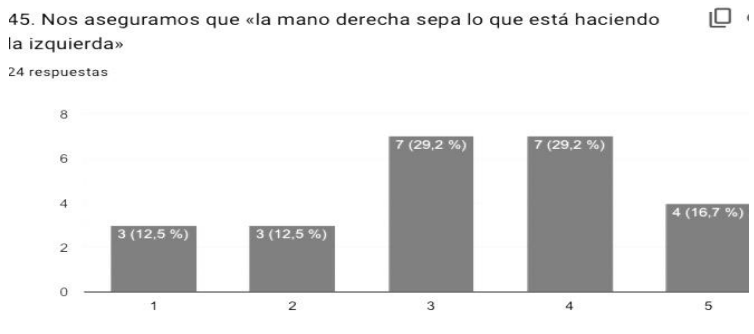
24 respuestas



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Alzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 44***Orientación al Cliente*

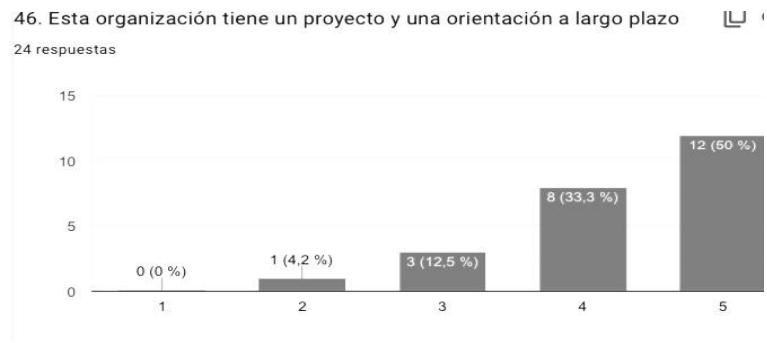
Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Alzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 45***Orientación al Cliente*

Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Alzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

Referente al aprendizaje organizativo el 33,3% de los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo con considerar que el fracaso es una oportunidad de aprendizaje y de mejora, el 41,7% estuvo de acuerdo, el 20,8% de los participantes se mostraron neutrales, mientras que un 4,2% se mostraron en desacuerdo. Respecto al ítem la innovación es algo que fomenta la empresa, el 29,2% estuvo totalmente de acuerdo, el 41,7% estuvo de acuerdo, un 20,8% se mostraron neutrales, un 4,2% estuvo en desacuerdo, y un 4,1% estuvieron totalmente en desacuerdo. Con relación al ítem, muchas ideas se pierden en el camino, el 25% de los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo, el 25% estuvieron de acuerdo, un 33,3% se mostraron neutrales, un 8,3% estuvo en desacuerdo, y un 8,3% estuvo totalmente en desacuerdo. Con respecto a el ítem, el aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo, el 33,3% estuvieron totalmente de acuerdo, el 33,3% estuvieron de acuerdo, y el otro 33,3% se mostraron neutrales frente a la pregunta. Con relación al interrogante, nos aseguramos de que la mano derecha, sepa lo que está haciendo la izquierda, el 16,7% de la población encuestada estuvo totalmente de acuerdo, el 29,2% estuvo de acuerdo, el 29,2% se mostró neutral, el 12,5% no estuvo de acuerdo, y el otro 12,5% estuvo totalmente en desacuerdo.

**Figura 46***Dirección y Propósito Estratégico*

Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Alzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 47***Dirección y Propósito Estratégico*

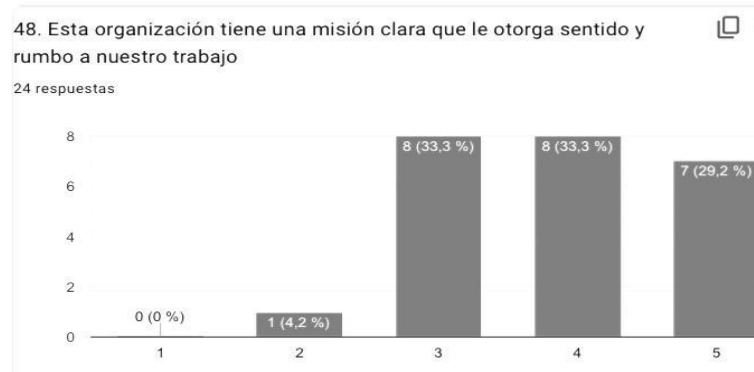
Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Alzate y realizada mediante



Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 48**

*Dirección y Propósito Estratégico*

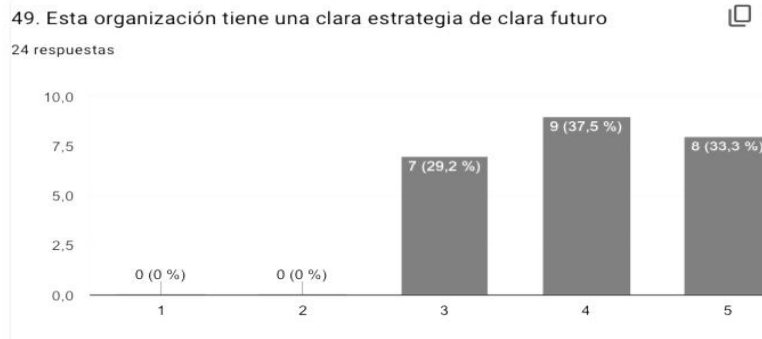


Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Alzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 49**

*Dirección y Propósito Estratégico*



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 50**

*Dirección y Propósito Estratégico*

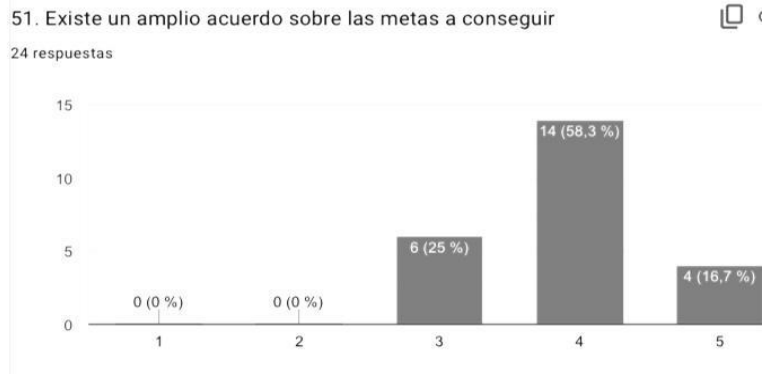


Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

En relación a la dirección y propósito estratégico, en el ítem la organización tiene un proyecto y orientación a largo plazo, el 50% de los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo, el 33,3% estuvieron de acuerdo, el 12,5% se mostraron neutrales, y un 4,2% estuvieron en desacuerdo. Con relación al ítem, nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones, el 12,5% estuvo totalmente de acuerdo, el 41,7% estuvo de acuerdo, el 33,3% se mostró neutral, el 4,2% estuvo en desacuerdo, mientras que el 8,3% estuvo totalmente en desacuerdo. En cuanto a el ítem la organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo, el 29,2% estuvo totalmente de acuerdo, el 33,3% estuvo de acuerdo, el 33,3% se mostró neutral y solo un 4,2% estuvo en desacuerdo. Respecto a si la organización tiene una clara estrategia del futuro el 33,3% de los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo, el 37,5% de la población estuvieron de acuerdo, mientras que el 29,2% se mostraron neutrales. Con relación al ítem la orientación estratégica de la organización no les resulta clara, el 12,5% estuvo totalmente de acuerdo, el 33,3% estuvo de acuerdo, mientras que el 33,3% se mostró neutral, un 4,2% de la población estuvo en desacuerdo y un 16,7% estuvo totalmente en desacuerdo.

**Figura 51**

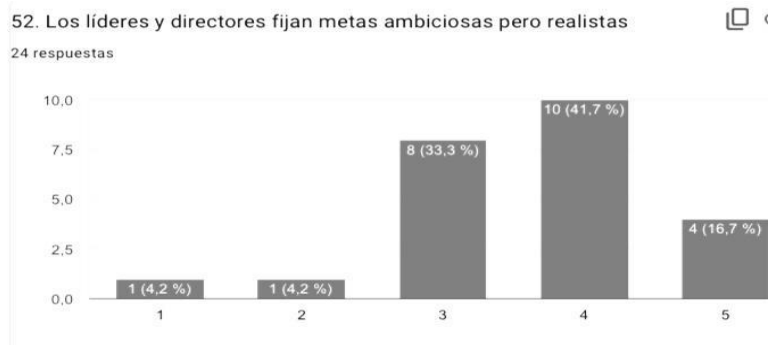
*Metas y Objetivos*



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 52**

*Metas y Objetivos*



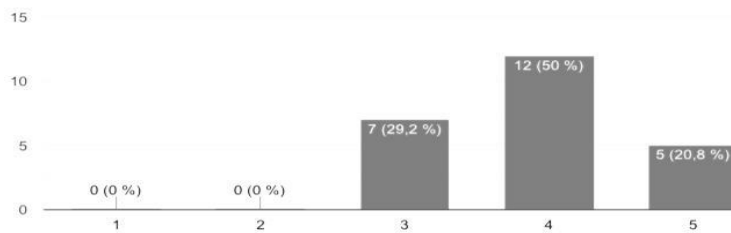
Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 53***Metas y Objetivos*

53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar



24 respuestas



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Alzate y realizada mediante

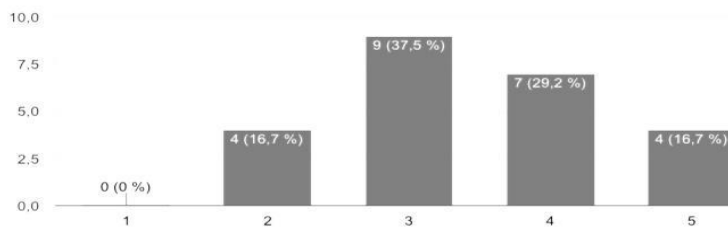
Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 54***Metas y Objetivos*

54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados



24 respuestas



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Alzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 55**

*Metas y Objetivos*



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante



Google Surveys, Mayo del 2022.

En cuanto a las metas y objetivos de la empresa, el 58,3% de los encuestados estuvo de acuerdo con los acuerdos y las metas a conseguir, respecto a las metas que fijan son ambiciosas pero realistas un 41,7% estuvieron de acuerdo, el 16,7% estuvieron totalmente de acuerdo, el 33,3% se mostró neutral frente a esta pregunta, un 4,2% estuvo en desacuerdo, y el otro 4,2% estuvo totalmente en desacuerdo. en relación al interrogante la dirección conduce hacia los objetivos que tratan de alcanzar, un 50% de la población encuestada estuvo de acuerdo con este ítem, un 20,8% estuvo totalmente de acuerdo, y el 29,2% se mostró neutral. Respecto a si comparan de forma continua el progreso con los objetivos fijados, el 37,5% de los encuestados se mostró

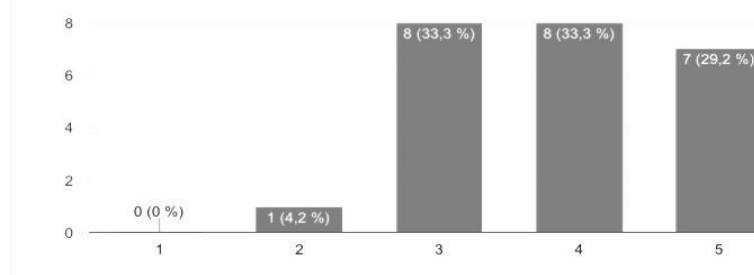
neural, el 29,2% estuvo de acuerdo con la anterior afirmación, un 16,7% estuvo totalmente de acuerdo, mientras que un 16,7% estuvo en desacuerdo. En cuanto al ítem las personas de la organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo, el 25% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo, el 29,2% estuvo de acuerdo, el 33,3% se mostró neutra, y un 12,5% estuvo en desacuerdo con este enunciado.

**Figura 56**

*Visión*

56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro  

24 respuestas



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Alzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

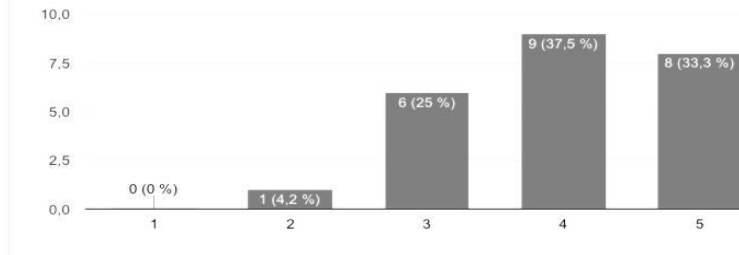
**Figura 57**

*Visión*

### 57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo



24 respuestas



Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Alzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

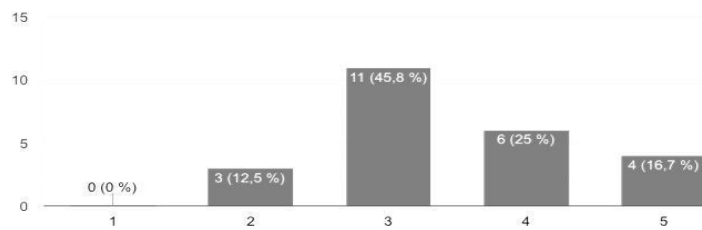
### Figura 58

#### Visión

### 58. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo



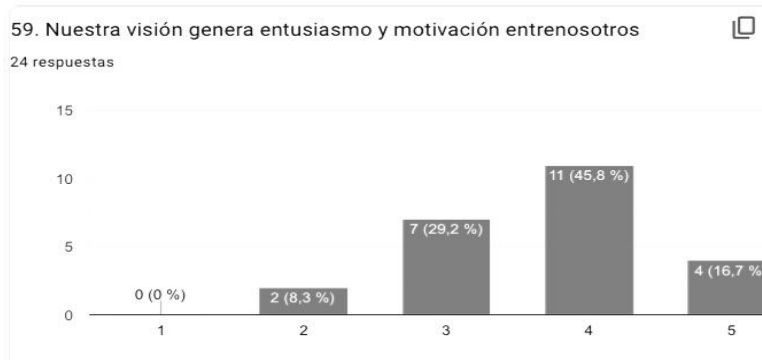
24 respuestas



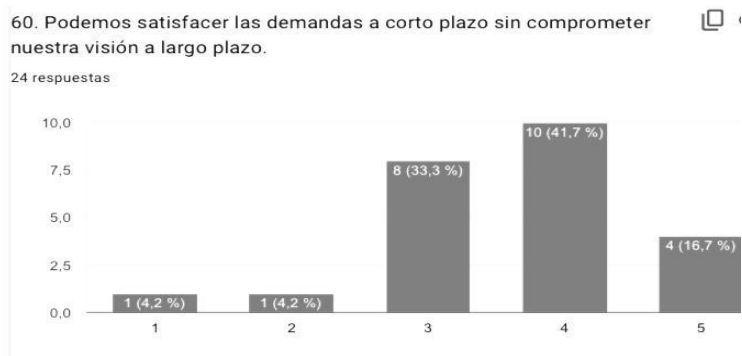
Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Álzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.



**Figura 59***Visión*

Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Alzate y realizada mediante Google Surveys, Mayo del 2022.

**Figura 60***Visión*

Nota: Encuesta aplicada por Alejandra Lora y Ana María Alzate y realizada mediante

Google Surveys, Mayo del 2022.

Con respecto a la visión de la organización y como será esta en el futuro un 29,2% estuvo totalmente de acuerdo con la organización, un 33,3% estuvo de acuerdo, un 33,3% se mostró neutral, mientras que un 4,2% estuvo en desacuerdo. En cuanto a las perspectivas a largo plazo que tienen los líderes y directores, un 33,3% estuvo totalmente de acuerdo, un 37,5% estuvo de acuerdo con el anterior enunciado, el 25% se mostró neutral, mientras que un 4,2% estuvo en desacuerdo. Referente a si el cumplimiento de metas a corto plazo compromete la visión a largo plazo, el 16,7% estuvo totalmente de acuerdo, un 25% estuvo de acuerdo, un 45,8% se mostraron neutrales, mientras que un 12,5% estuvo en desacuerdo con el enunciado. Con relación al enunciado nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros, un 16,7% estuvo totalmente de acuerdo, un 45,8% estuvo de acuerdo, un 29,2% se mostró neutral, mientras que un 8,3% estuvo en desacuerdo con este enunciado. Acerca del ítem podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo, un 16,7% estuvo totalmente de acuerdo, un 41,7% estuvo de acuerdo, un 33,3% se mostró neutral, un 4,2% estuvo en desacuerdo, y un 4,2% estuvo totalmente en desacuerdo con el enunciado.

### ***Fase 2- Conformación de grupos focales para la construcción de los pilares***

Posterior a la conformación de los grupos focales, se evidenció en los miembros de Disprolab buena acogida y receptividad respecto al programa de implementación de cultura organizacional.

***Fase 3- Análisis, definición y consolidación de los valores corporativos de la cultura Disprolab:***

A partir de la reunión con los grupos focales, se logró establecer la declaración de los pilares, los cuales quedaron instaurados de la siguiente forma:

***Liderazgo:***

“Somos líderes, empáticos, positivos, apasionados y motivadores que trabajamos en equipo y tomamos decisiones para cumplir con el direccionamiento estratégico de la compañía”

***Responsabilidad:***

“Somos colaboradores con un elevado sentido de pertenencia; orientamos nuestros esfuerzos en dar cumplimiento a cada una de nuestras funciones, dando prioridad e importancia a cada proceso; trabajamos por un bien común para alcanzar objetivos, siendo empáticos, diligentes y comprometidos”

***Creatividad/innovación:***

“En Disprolab nos adaptamos y estamos abiertos al cambio, tenemos la capacidad de afrontar nuevos retos, transmitimos nuestras ideas a través de la comunicación asertiva, confiando en él mismo y en los demás, con la finalidad de crear nuevos productos y mejorar los procesos”

***Compromiso:***

“En Disprolab el amor y la pasión por nuestro trabajo, a través de la disciplina, el respeto y la actitud positiva, nos lleva a tener un gran sentido de pertenencia hacia la compañía”

***Servicio al cliente:***

“Nuestra Razón de ser son nuestros clientes; por ello damos prioridad en satisfacer sus necesidades, siendo analíticos y diligentes, a través de la escucha activa, el respeto y la amabilidad, con el fin de prestar un servicio con los mejores estándares de calidad”

**Trabajo en equipo:**

“En la familia Disprolab trabajamos conjuntamente con liderazgo y actitud generando buenas relaciones laborales en pro del crecimiento empresarial e interpersonal, a través de la empatía, respeto, honestidad y gestión de nuestras emociones”.

**Fase 4- Diseño e Implementación para Programa de Formación de los Pilares de la Organización:**

El programa de formación se implementó de la siguiente manera:

**Tabla 2**

*Implementación del Programa de Cultura en la Empresa Disprolab*

Pilar	Definición Valor Corporativo	Capacitación	Objetivo	Metodología	Duración	Asistentes	Sensaciones percibidas	Acciones de mejora
Liderazgo	Somos líderes, empáticos, positivos, apasionados y motivadores que trabajamos en equipo y tomamos decisiones para cumplir	Liderazgo desde el líder interno.	Reconocer las personalidades del propio ego, a través de la introspección con la finalidad de generar empatía entre los miembros del equipo de trabajo.	Capacitación y actividad "Las personalidades de mi Ego"	1 hora	24	Se observan posturas diferentes respecto a la intervención; algunos de los colaboradores se muestran sensibles e interesados frente al tema; otros expresan conflicto ya que sustentan no entender porque en liderazgo se trabaja lo que somos cada uno como persona, y lo que ofrecemos al otro, y unos pocos	Implementar planes de formación enfocados a mejorar las habilidades en la comunicación y el liderazgo afectivo.

**Comentado [CDG1]:** Formato tabla , título y nota según APA.

**Comentado [AR2R1]:** Resuelto

	con el direccionamiento estratégico de la compañía”					muestran desacuerdo respecto a la metodología aplicada para abordar el tema.
Respon sabi lida d-Co mpr omi so	Responsa bilidad: “Somos colaborad ores con un elevado sentido de pertenenci a; orientamo s nuestros esfuerzos en dar cumpli miento a cada una de nuestras funciones, dando prioridad e importanc ia a cada proceso; trabajamo s por un bien común para alcanzar objetivos, siendo empáticos, diligentes y comprometidos” Compromi so: “En Disprolab el amor y la pasión por nuestro trabajo, a través de la disciplina, el respeto y la actitud positiva, nos lleva a tener un gran sentido de pertenenci a hacia la compañía”	Responder de manera adecuada a las relaciones interpersonales con el equipo de trabajo.	Reflexionar acerca del nivel de compromiso y la responsabilidad que tiene cada colaborador con el clima organizacional y los vínculos laborales y personales.	Dinámica "La parábola" Reflexión	1 hora 24	En general los colaboradores se muestran receptivos respecto a la actividad realizada y se abren a contar aspectos de su vida personal, lo cual apporto gran valor a la actividad realizada.  Se sugiere realizar planes de formación enfocados a en fortalecer habilidades sociales como la empatía y la comunicación asertiva como herramientas para reforzar el trabajo en equipo.

Creatividad - Innovación	"En Disprolab nos adaptamos y estamos abiertos al cambio, tenemos la capacidad de afrontar nuevos retos, transmitimos nuestras ideas a través de la comunicación asertiva, confiando en él mismo y en los demás, con la finalidad de crear nuevos productos y mejorar los procesos"	"Encuentro con mi niño interior"	Reflexionar acerca de la manera como son limitados los individuos, a partir de creencias o paradigmas que son inyectados por la sociedad como una manera ya impuesta de hacer las cosas; y así mismo por los limitantes de las paredes mentales que cada uno, tal vez de manera inconsciente acoge como un modo de hacer las cosas, lo cual impide ir más allá de cada situación y bloquean la capacidad de crear e innovar.	Actividad "Las paredes mentales que me limitan" Reflexión	1 hora	24	La actividad mueve fibras emocionales de muchos de los colaboradores; la gran mayoría cumplió con el objetivo de la actividad y las acciones que se debían llevar a cabo para el cumplimiento de esta. La actividad fue descrita por gran parte de los colaboradores como emotiva e importante para romper con las barreras mentales al momento de crear, así como la importancia de dejar jugar y crear al niño que llevamos dentro, así como de sanarlo.	Se sugiere realizar planes de formación enfocados a la confianza de las habilidades propias y las del equipo de trabajo.
--------------------------	---	----------------------------------	--	---	--------	----	--	--

### **Fase 5- Análisis final:**

En el proceso de intervención se evidenciaron resistencias en la fase de formación, por parte de alguno de los líderes de la compañía, las cuales se traducían en inasistencia a las capacitaciones justificadas en ausencia de tiempo para acudir a estas; poca participación en las actividades propuestas para el abordaje de cada valor corporativo, y verbalizaciones por parte de algunos colaboradores que expresaban inconformidad respecto a lo idealizado que podría estar la

declaración de cada uno de los mismos. Todo esto se argumentó bajo el hecho de que fueron ellos mismos (los miembros de la organización) quienes construyeron esos valores que integraría la ahora ya implementada Cultura Disprolab.

Es importante señalar que sería desacertado generalizar este tipo de conductas que se presentaron durante la ejecución del programa de formación, pues muchos de los miembros mostraron apertura a las actividades realizadas y se mostraron abiertos a la idea de internalizar estos valores colectivos además de enfatizar en la influencia que estos podrían tomar en el clima laboral.

Es por esto que es importante mencionar todas las actitudes y situaciones que se presentaron durante el proceso de intervención, las cuales hacen parte de las particularidades e individualidad de cada miembro de la organización, y de las singularidades de la misma.

De la misma forma, se hace necesario indicar que las actividades diseñadas para la formación y capacitación de cada pilar no fueron ejecutadas en su totalidad debido al tiempo como un limitante para el desarrollo de estas actividades diseñadas en un inicio de esta fase.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

La intervención en la empresa Disprolab, permitió dar cumplimiento a los objetivos propuestos en un principio, pues se logró implementar un programa de cultura organizacional, el cual estuvo integrado por valores corporativos. Estos, como menciona Schein (1998) integra pautas de comportamiento, maneras de relacionarse y conductas esperables dentro de la compañía. Dichos valores, fueron seleccionados a partir de los resultados de una encuesta inicial, y se definieron por medio de la conformación de grupos focales. De la misma forma, se llevó a cabo un proceso de formación y capacitación con la finalidad de formar a los miembros, respecto a la definición de estos y lograr una internalización de los mismos.

Este proceso de intervención tuvo como limitante el tiempo de duración, pues como menciona Mena (2020) estos valores no deben ser impuestos por la organización para no generar rechazo por parte de los miembros de esta, por tanto, la adherencia a los mismos se da de manera gradual. Independientemente de cuales sean, deben darse a conocer, desde sus peculiaridades y características como una forma en que se pueda facilitar la internalización por parte de los colaboradores de manera que esos pilares ganen posición en el colectivo de la organización y, por tanto, se fortalezca la identidad de la empresa, y se conviertan en valores compartidos.

Como lo planteó Bravo (2006) se necesita de una Cultura organizacional, para que los valores corporativos se vayan posicionando, es por esto, que el objetivo del presente proyecto fue el de implementar un programa de cultura organizacional para que, así como lo menciona el autor, “se vayan posicionando” dichos valores en la empresa Disprolab. Sin embargo, en ese “ir posicionando” durante la intervención de cultura organizacional, se presentaron hallazgos esperables, que tienen relación con el tiempo de intervención, la rigidez y poca flexibilidad de



algunos de los miembros de la organización, la individualidad de cada sujeto y las características de personalidad de cada uno.

Tal como lo mencionan Macías S. et al. (2019) esas resistencias se manifiestan a partir de acciones que van en contra de aquello que se pretende mejorar o insertar dentro de la organización, puede darse por desinformación, temor a lo desconocido, amenazas a las habilidades y competencias, amenazas al status, redistribución de la autoridad, miedo al fracaso, resistencia a experimentar nuevas cosas, poca flexibilidad organizativa, aumento o disminución de las responsabilidades laborales. Lo anterior, dificultó el proceso de intervención, y la internalización de los valores corporativos, lo cual se traducía y evidenciaba en la indiferencia por parte de algunos miembros frente a la fase de capacitación y formación, miembros que curiosamente tenían un rol de “líder” dentro de la compañía.

Esto último, defiende los postulados de Sackmann (1991), Schein (1988) y Deal y Kennedy (1982), que sostiene la relación que existe entre Cultura y Liderazgo, de la misma forma, rechaza los postulados de Adler et al. (1986); Child y Tayeb (1983); y Levitt (1983), que contradicen dicha relación.

Por tanto, para la creación de una cultura con cimientos firmes, principios y valores claros, es imprescindible la existencia de un liderazgo transformacional en la gestión del cambio empresarial que se pretende lograr, tal como lo propone Chung y Espinoza (2017) y de un liderazgo participativo, el cual como señala Rivera (2020) influye en los niveles de satisfacción del cliente interno y externo de la compañía

A la dificultad que se presentó con relación a la internalización de los valores, se añade altos índices en la tasa de rotación del personal, producto de un clima laboral con constantes conflictos interpersonales entre los miembros, dificultades que también son esperables dentro del contexto organizacional. Es por esto, que Céspedes (2020), menciona la necesidad de comprender

la relación dinámica que existe entre cada sujeto y un colectivo, los vínculos, y la manera cómo interactúan entre sí, entendiendo que las relaciones, en este caso dentro del contexto laboral, no son lineales, si no que dependerá en gran parte del rol y status de cada miembro y por la estructura y particularidad de cada colectivo; por tanto, sostiene el autor, que la Cultura Organizacional, está impregnada de conflictos intrapsíquicos e inter psíquicos, como consecuencia de esas relaciones que están en constante dinamismo.

Durante el proceso de implementación de cultura organizacional en Disprolab, estos aspectos relacionales fueron tenidos en cuenta, e incluso se intervino en situaciones conflictivas con el fin de mitigar los efectos de dicha problemática; sin embargo, se recomiendan para posteriores intervenciones en Disprolab, involucrar el clima laboral, ya que como lo menciona Mena (2020) este tiene influencia en la identidad corporativa, y, en el caso de la empresa Disprolab, influye también, de manera negativa en el índice de rotación del personal de la empresa, lo cual tiene como consecuencia que se deban realizar retrocesos en la formación y capacitación de los pilares, principios y pautas de comportamiento que conforman la cultura de la organización. Según Robbins et al., (2013); Sánchez et al. (2007); Slocum y Hellriegel (2009) sostienen que el tipo de cultura de una empresa (cultura débil o cultura fuerte) depende de la intensidad con la que son compartidos los valores corporativos por los miembros de la organización y la tasa de rotación del personal.

Los resultados, dan cuenta, de lo que postula Vesga et al. (2020) respecto a las singularidades de cada organización y la forma como esos procesos de gestión se deben adaptar a estas, ya que la existencia de una cultura informal, tal como se plantea Rodríguez (2018) estando está presente durante los años de actividad comercial de Disprolab (20 años) genera desencuentros o fracturas en la implementación de una cultura formal, es por esta razón que se recomienda para

futuras intervenciones, ejecutar programas de sensibilización que cree una conciencia en los miembros de la compañía acerca de la importancia que tiene la internalización de esta.

Como recomendaciones finales para futuras intervenciones, se hace pertinente indicar la importancia de la consolidación de la cultura Disprolab a partir del afianzamiento y fortalecimiento del liderazgo como pilar principal del cual se deriva los otros valores corporativos incluidos, y toma especial influencia en la conformación de una cultura fuerte. Todo esto, se recomienda trabajarlo a partir de una formación pensada y creada para los líderes de la compañía, en la cual se incluya programas de formación en liderazgo afectivo, comunicación asertiva, y por medio de esto, se brinden herramientas para fortalecer la comunicación de los líderes con el equipo de trabajo, la empatía, la motivación, la colaboración y el acompañamiento al momento de liderar.

De la misma forma, se sugiere intervenir en el clima organizacional de Disprolab, ya que como se ha mencionado, se presentan dificultades en la forma como se relacionan los miembros de la empresa y todo ello tiene incidencia en cada uno de los valores corporativos, ya que afecta el compromiso de los miembros, su nivel de responsabilidad entorpece el trabajo en equipo, puede afectar la creatividad de estos y tener influencias en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

### Referencias

- Adler, N. J., Doktor, R. y Redding, S. G. (1986). *From the Atlantic to the Pacific century*. Cross-cultural management reviewed. *Journal of Management*, 12, 295-318.
- Aldrey, L. (2017). *¿Puede ser nuestra cultura organizacional una ventaja competitiva?* Recuperado de <http://www.deliveringhappiness.es/atwork/blog/puede-ser-nuestra-cultura-organizacional-una-ventaja-competitiva/>
- Arias-Sánchez, S. (2019). *Una revisión teórica y metodológica sobre el estudio de la cultura en las organizaciones laborales*. *Universidad & Empresa*, 21(37), 263. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7136>
- Barrera-Luna, R. (15 de febrero de 2013). *El concepto de la cultura: definiciones, debates y usos sociales*. Obtenido de Universidad Autónoma de Barcelona- Revista de Clases historia - Publicación digital de historia y ciencias sociales Artículo N.343 ISSN 1989-4988
- Berelson, Bernard. *Content Analysis in Communications Research*. New York. The Free Press. 1952.
- Benavides-Cruz, E. A. y Camacho Nocua, J. A. (2022). *Cultura organizacional: estudio de caso en una multinacional China en Colombia*. Universidad del Rosario
- Bravo, Falcón, B. (2006). *Los valores y la construcción de la cultura organizacional: estudio de caso en la Sede Universitaria 10 de octubre* (Tesis de maestría). Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Calderón, G., & Vivares, J. A. (2023). *Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque en competencia* \*. 24(43), 1-29.

Babativa Novoa, C. (2017). *Investigación cuantitativa*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina, 2017.

Calvo de Mora Martínez, J. (1990). *¿Conocimiento del clima o la cultura en las organizaciones: que hacer?* Jornadas de estudio sobre el centro educativo. Nuevas perspectivas organizativas, p135-146Recuperado de [https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4658934 &orden=1&info=link](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4658934&orden=1&info=link).

Cavelier Baiz, L. (2020). *Relación entre la cultura organizacional y la productividad laboral de empresas en Colombia*. Colegio de Estudios Superiores de Administración – Cesa. Bogotá Colombia. [https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2518/ADM\\_102082537\\_1\\_2020\\_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2518/ADM_102082537_1_2020_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Cernas Ortiz, D. A., Mercado Salgado, P., & Davis, Mark A. (2018). *Perspectiva Futura de Tiempo, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional: el Efecto Mediador de la Autoeficacia, la Esperanza y la Vitalidad*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 34(1), 1-9. <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2018a1>

Céspedes Tamayo, L. (2020). *La cultura organizacional y su gestión desde un enfoque estratégico una revisión bibliográfica, análisis y valoraciones*. Psocial, 6(2), 88-97. <https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/psicologiasocial/article/view/5218>

Child, J. D. y Tayeb, M. (1983). *Theoretical perspectives in cross-national research*. *International Studies of Management and Organization*, 23(4), 32-70.

Chung Alva, V. M., & Espinoza Poves, J. L. (2020). *Efecto mediador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento*. *Zhoecoen*, 12(3), 360–370. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i3.1333>

Cortes Alzate, C., Giraldo Cuellar, J. D., & Rojas Mendivelso, K. J., (2020). *Metodología Para Aplicar Un Cambio De Cultura Organizacional Alineado Con La Estrategia*. Universidad de Antioquia. [https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/17680/9/CortesCatalina\\_2020\\_CambioCulturaOrganizacional.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/17680/9/CortesCatalina_2020_CambioCulturaOrganizacional.pdf)

Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison-Wesley

Deloitte. (2017). *Reescribiendo las reglas para la era digital*. Deloitte global human capital trends. <https://www2.deloitte.com/gt/es/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2017.html>

Deloitte. (2018). *El auge de la empresa social: estudio “Tendencias globales de capital humano 2018”*. Resumen ejecutivo. Deloitte insights. [https://www2.deloitte.com/co/es.html?icid=site\\_selector\\_co](https://www2.deloitte.com/co/es.html?icid=site_selector_co)

Figuerola, R., Marín, H., & González, M. (2010). *Apoyo psicológico en desastres: Propuesta de un modelo de atención basado en revisiones sistemáticas y metaanálisis*. *Revista Médica de Chile*.

Florez, V. H. (2018). *El papel de la cultura organizacional en la productividad de tres filiales colombianas pertenecientes a una empresa Norteamericana*. Santiago de Cali, Colombia.

Fundora Arencibia, O. (2007). *Diagnóstico de valores personales y organizacionales en la Empresa Comercial Sume* (Tesis de maestría). Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

García Beltran, S., & Aranzazu Enríquez, V. (2020). *Cultura Organizacional En Tiempos De Covid-19 PrincipalesDesafíos, Caso De Estudio En 4 Empresas Del Municipio DeSevilla, Valle Del Cauca, Año 2020.* 1-149.  
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/21979/0566597.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Garmendia, J. A. (2004). *Impacto de la cultura en los resultados de la organización.* Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 75-96. Obtenido de [http://www.jstor.org/stable/40184654?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/40184654?seq=1#page_scan_tab_contents)

Giraldo, J. (2020). *Estrategias que modifican la cultura organizacional y su impacto en la gestión del conocimiento en una entidad del Sector Público Colombiano.* <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/78287/70038656.2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gómez, M., & Gómez, J. (2018). *Las incapacidades y estilos de aprendizaje organizacional: estudio comparativo de las Mipymes en Bogotá - Colombia y Durango – México.* Estudios Gerenciales, 34(148), 336-346.

González Millán, José Javier, & Parra Penagos, Carlos Orlando. (2008). *Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial.* Pensamiento & Gestión, (25), 40-57. Retrieved June 13, 2023,

from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000200003&lng=en&tlng=.](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200003&lng=en&tlng=.)

Great Place to Work Institute, Inc. © 2017. Bush, Michael C. & the Great Place to Work Research Team. Berret-Koehler Publishers, Inc

Gren, L (2017). The Links between Agile Practices, Interpersonal Conflict, and Perceived Productivity. Scopus, 292-297.

Grimson, Alejandro (2014). *Comunicación y Configuraciones Culturales*. Versión, Estudios de Comunicación y Política 34, 116-125. Recuperado de: [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/36360/CONICET\\_Digital\\_Nro.2b03ef07-2737-4f7c-9c43-0a169eb9344a\\_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/36360/CONICET_Digital_Nro.2b03ef07-2737-4f7c-9c43-0a169eb9344a_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Hernández, J., & Fernández, H. (2019). *La cultura organizacional: Principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio*. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 7(1), 201-217.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGrwall Hill Education.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2008) *El matrimonio cuantitativo cualitativo: el paradigma mixto*. In J. L. Álvarez Gayou (Presidente), 6º Congreso de Investigación en Sexología. Congreso efectuado por el Instituto Mexicano de Sexología, A. C. y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México.

Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K.-M., & Topi, C. (2020). *The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in smes: a systematic review*. Journal of Cleaner Production, 275, 122944. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>



Levitt, T (1983). "The globalization of markets". Harvard Business Review. May/June

Macías S., M., Tamayo M., M., & Cerda P., M. (2019). *Resistencia al cambio en las organizaciones: propuesta para minimizarlo*. Palermo Business Review, 19, 39-53. [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR\\_19\\_02.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_02.pdf)

Mena Méndez, D. (2020). *Organizational Culture, General Elements, Mediations and Impact on the Integral Development of Institutions*. Revista científica Pensamiento y Gestión, 46, 11-47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>

Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación cuantitativa y cualitativa*. Guía didáctica. Neiva: Universidad Surcolombiana.

Montañez Gelvez Lucia, A., Arturo, G., Suárez, P., & Vargas Villamizar, O. (2019). *Revisión bibliográfica de la cultura organizacional sostenible en el sector textil entre 2003 y 2019*. 0-2.

Morelos, J., & Fontalvo, T. (2014). *Análisis de los factores determinantes* *Introducción*. Scielo, 10(1), 98.

Nikpour, A. (2016). *The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment*. International Journal of Organizational Leadership, 6 (1), 65-72

Palafox-Soto, M. O., Ochoa-Jiménez, S., & Jacobo-Hernández, C. A. (2021). *Leadership and its relationship with the organizational culture in small and medium sized family businesses in Ciudad Obregon, Sonora*. Nova Scientia, 13(2), 1-30.

Portafolio (2022). *Estas son las empresas con las culturas más innovadoras en Colombia*. Recuperado 20 de julio de 2022, de Portafolio website:

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/estas-son-las-empresas-con-las-culturas-mas-innovadoras-en-colombia-568443>

Quintero Cardona, Y.S & Cubillos Garzón, L. J (2022). *Propuestas para Enlazar la cultura organizacional deseada con la cultura organizacional vivenciada en la clínica conquistadores Trabajo de grado especialización*. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Rivera Díaz, D. (2020). *La cultura organizacional de DaVita SAS y el impacto en el desempeño de la empresa y en la percepción de sus pacientes frente a sus servicios*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10554/49042>.

Robayo Acuña, P.V. (2016). *La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano*. Suma de Negocios, vol. 7, núm. 16, pp. 125-140. Doi: 10.1016/j.sumneg.2016.02.007

Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organizational behaviour*: Pearson Higher Education AU

Rodríguez, J. J. V., Rubiano, M. G., Aponte, C. F., Bustamante, M. C. A., Jaramillo, J. Á., González, E. Q., González, E. J. C., Jaramillo, V. A., & Vélez, M. A. G. (2020). Aspects of organizational culture and its relation to the organizational change disposition. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>

Rodríguez Pérez, A. P. (2018). *Cultura organizacional, elemento clave para el éxito del desempeño profesional de un estudiante de administración de empresas*. *Revista Multi-Ensayos*, 4(7), 15–19. <https://doi.org/10.5377/multiensayos.v4i7.9485>

Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). *La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas*. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 285-307.

Ruiz, Y. G. (mayo de 2020). *El papel de la cultura organizacional en la competitividad empresarial: El caso de una empresa de plásticos*. Universidad de Manizales. Manizales, Colombia.

Sackmann, S. 1991. Uncovering culture in organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*.

Sáenz, D; Chang, E y Martínez, J. (2018). *El impacto de la cultura organizacional sobre la estrategia competitiva y su influencia en el desempeño exportador de las pymes de Barranquilla, Colombia*. *Tec empresarial*, 10 (2), 7-16.

Sánchez, J. C., Lanero, A., Yurrebaso, A., & Tejero, B. (2007). *Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: Implicaciones para el compromiso organizacional* [Culture and cultural gaps in work teams: Implications for organisational commitment].

Schein, E. (2015). *Some discussion points about culture research*. Symposium: Alternative Solutions to Measurement Challenges of Culture and Climate. Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Philadelphia.

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés.

Schneider, B. y Barbera, K. M. (2014). Introduction: The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. En B. Schneider y K. M. Barbera (eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 3-20). Oxford.

Slocum, J. W., & Hellriegel, D. (2009). *Principles of organizational behavior*: South-Western Cengage Learning.

Tamayo y Tamayo, m. (2007). *el proceso de la investigación científica; incluye glosario y manual de evaluación de proyectos* (4a. ed.). Guadalajara: Limusa.

Thompson, J. B. (2002). *Ideología y cultura moderna: Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas*. Obtenido de Universidad Autónoma Metropolitana-México - Libro digital: [https://reflexionesdecoloniales.files.wordpress.com/2014/05/thompson\\_john\\_b\\_ideologia\\_y\\_cultura\\_moderna\\_teoría\\_crítica\\_s.pdf](https://reflexionesdecoloniales.files.wordpress.com/2014/05/thompson_john_b_ideologia_y_cultura_moderna_teoría_crítica_s.pdf)

Vargas, M. d. L. E. G., Ruiz, G. R., & Gracia, T. J. H. (2015). *Validación de un instrumento de medición que analiza la cultura organizacional desde dos perspectivas*. *Recai Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 4(10), 21-42.

Vera Noriega, J. Á., Rodríguez Carvajal, C. K., & Grubits, S. (2009). *La psicología social y el concepto de cultura*. *Psicología e Sociedade*, 21(1), 100-107. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822009000100012>

Vesga R., J. J., García-Rubiano, M., Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Aguilar Bustamante, M. C., Andrade Jaramillo, V., Gómez Vélez, M. A., Forero-Aponte, C., & Ángel Jaramillo, J. A. (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. <https://doi.org/10.14718/9789585133495.2020>

Yopan Fajardo, J., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. (2020). *Cultura Organizacional. Controversias Y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289. Recuperado a partir de <https://ojs.sociologia-alas.org/index.php/CyC/article/view/156>

