# Análisis de los desafíos en la implementación de una cultura organizacional positiva en las empresas de Colombia

**Proyecto de Investigación Maestría en Gerencia del Talento Humano**

Daniela Yepes Betancur

Autores

Natalia Chavarriaga Vásquez

Director del Proyecto

Magister en Gestión Humana para Organizaciones Saludable, Especialista en Seguridad Laboral, Especialista en Gestión Humana, Psicóloga

**Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano**

Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad

Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad

Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano

Medellín, abril del 2025

## Resumen

El estudio se centró en analizar los desafíos relacionados con la implementación de una cultura organizacional positiva en las empresas colombianas, con un enfoque particular en los factores internos y externos que dificultan su consolidación. A partir de una revisión documental, se plantea la hipótesis de que la resistencia al cambio, el liderazgo organizacional inefectivo aparte de las limitaciones de recursos son los principales obstáculos para construir culturas organizacionales alineadas con el bienestar laboral y el desempeño empresarial. Desde una perspectiva metodológica, se aplica un enfoque cualitativo mediante el análisis descriptivo, basado en un diseño de investigación no experimental transversal, permite identificar si las empresas colombianas enfrentan barreras estructurales junto con los culturales que afectan su capacidad de implementar valores organizacionales coherentes. Por lo que, se seleccionaron casos particulares de empresas ubicadas en Bogotá D.C., Barrancabermeja y Armenia, lo que permitió explorar contextos diversos y representativos del tejido empresarial del país. Los hallazgos evidencian que la discrepancia entre los valores enunciados y las prácticas cotidianas sumada a la carencia de programas de formación que intensifican los desafíos dentro de la organización para superar estas limitaciones se plantean estrategias concretas. De este modo, entre ellas se encuentra el impulso del liderazgo transformacional y el establecimiento de sistemas de comunicación efectivos que se llevan a cabo mediante las acciones que fomentan una cultura organizacional coherente con el bienestar y la sostenibilidad empresarial.

**Palabras Clave:** Cultura organizacional, liderazgo transformacional, bienestar laboral, resistencia al cambio, desempeño empresarial.

## Abstract

The study focused on analyzing the challenges related to the implementation of a positive organizational culture in Colombian companies, with a particular focus on the internal and external factors that hinder their consolidation. Based on a documentary review, it is hypothesized that resistance to change, ineffective organizational leadership, as well as resource constraints are the main obstacles to building organizational cultures aligned with workplace well-being and business performance. From a methodological perspective, a qualitative approach is applied through descriptive analysis, based on a cross-sectional non-experimental research design, to identify whether Colombian companies face structural barriers along with cultural ones that affect their ability to implement coherent organizational values. Therefore, particular cases of companies located in Bogotá D.C., Barrancabermeja and Armenia were selected, which allowed exploring diverse and representative contexts of the country's business fabric. The findings show that the discrepancy between the values enunciated and daily practices, added to the lack of training programs that intensify the challenges within the organization, to overcome these limitations, concrete strategies are proposed. In this way, among them is the promotion of transformational leadership and the establishment of effective communication systems that are carried out through actions that promote an organizational culture consistent with the well-being and sustainability of the business.


**Keywords:** Organizational culture, transformational leadership, workplace well-being, resistance to change, business performance.

**Tabla de Contenido**

Introducción ..... 7

Planteamiento del Problema ..... 9

Pregunta de Investigación ..... 13

Justificación ..... 14

Objetivos ..... 16

Objetivo General ..... 16

Objetivos Específicos ..... 16

Antecedente Teóricos y Empíricos ..... 17

Marco Teórico ..... 17

Antecedentes empíricos ..... 22

Marco normativo ..... 26

Marco conceptual ..... 29

Diseño Metodológico ..... 33

Tipo de Investigación ..... 33

Alcance de Investigación ..... 33

Diseño de Investigación ..... 33

Participantes ..... 34

Criterios de elegibilidad ..... 35

Estrategia de búsqueda ..... 36

Instrumento de Recolección de Datos ..... 40

Procesamiento Análisis de Datos ..... 42

Resultados ..... 44

Identificar los factores (internos) que dificultan la implementación de una cultura organizacional positiva en las empresas de Colombia, mediante la revisión de literatura académica. ..... 44

Examinar las implicaciones de los desafíos identificados en el desarrollo organizacional y el bienestar de los empleados con base en investigaciones previas y enfoques teóricos relevantes. ..... 53

Proponer estrategias fundamentadas en las mejores prácticas documentadas que puedan servir como guía para las empresas colombianas interesadas en fortalecer su cultura organizacional positiva. ..... 61

Discusión ..... 67

Conclusiones ..... 71

Referencias ..... 75

**Índice de tabla**

Tabla 1. Matriz de estrategia de búsqueda ..... 38

Tabla 2. Matriz de categorización ..... 41

Tabla 3. Matriz de análisis documental sobre los factores internos ..... 45

Tabla 4. Factores internos que dificultan la implementación de una cultura organizacional positiva en las empresas colombianas ..... 47

Tabla 5. Implicación de los desafíos en el desarrollo organizacional y el bienestar de los empleados ..... 54

Tabla 6. Matriz de estrategias para fortalecer una cultura organizacional positiva ..... 62

## Introducción

Con la evolución tecnológica y socio-económica que se ha evidenciado en los últimos años, en relación a la digitalización, la globalización junto con el marketing, dónde las empresas enfrentan panoramas que se encuentran en constante cambio y que requieren de nuevas habilidades que respondan a las necesidades de innovación, satisfacción al cliente y a la mejora continua de los procesos existentes, se puede entender como condiciona la cultura organizacional al éxito de las empresas. Conviene destacar que, muchas empresas enfrentan desafíos característicos para implementar una cultura organizacional positiva, necesariamente en contextos como el colombiano, donde constituyentes estructurales, culturales y económicos complican este proceso, en este marco, surge la necesidad de explorar y analizar estos desafíos desde una perspectiva integral (Ruiz, 2024).

En ese orden de ideas, existen diversos factores que pueden afectar el rendimiento de una empresa a nivel interno, a causa de prácticas organizacionales que generan ambigüedad, falta de comunicación, liderazgo, falta de reconocimiento y de desarrollo profesional, que, en conjunto con los cambios externos, ocasionan el bajo rendimiento. Del mismo modo, se puede mencionar que la presión competitiva que enfrentan las empresas actuales ha condicionado la necesidad de fomentar prácticas que logren mitigar las problemáticas socio-económicas externas que pueden encontrarse a nivel nacional o internacional actualmente, cómo las tensiones económicas, las transformaciones laborales, las dinámicas de mercado y las necesidades actuales de las sociedades modernas (Olmos, 2019).

La pertinencia de esta investigación radica en la relevancia de la cultura organizacional como un eje estratégico para las empresas, puesto que, una cultura positiva mejora la retención de talento y la productividad, aparte que también contribuye a la satisfacción laboral y al bienestar de los empleados, aspectos que son fundamentales para

enfrentar los retos de competitividad en un mercado globalizado. Por otra parte, la ausencia de estudios delimitados que aborden este tema en el contexto de las PYMES del sector comercial y de servicios en Colombia subrayando la necesidad de llevar a cabo un análisis que aporte conocimiento aplicable a esta realidad particular, en este sentido la investigación busca llenar un vacío académico que de la misma manera ofrecer herramientas prácticas para el desarrollo empresarial.

La finalidad esencial consiste en examinar los desafíos más relevantes que afrontan las compañías en Colombia al momento de establecer un entorno corporativo favorable tal como su repercusión en el rendimiento institucional, incidiendo de manera directa en la calidad de vida laboral de los empleados para lo cual se busca reconocer los elementos tanto internos como externos que intervienen en dicho proceso. Del mismo modo, se aspira a analizar las estrategias adoptadas por estas organizaciones con el propósito de superar tales obstáculos, explorando sus efectos en la eficiencia empresarial fundamentando este propósito en la necesidad de comprender las dinámicas internas de las instituciones con el fin de generar modelos aplicables que contribuyan al fortalecimiento de sus capacidades dentro de este contexto.

Desde una óptica metodológica, la actual indagación adopta un paradigma de carácter cualitativo basado en un examen documental que abarca disímiles fuentes entre las cuales se incluyen publicaciones académicas reportes especializados del sector y análisis de casos determinados que permite realizar una exploración detallada de los retos, estrategias y efectos afines con la instauración de entornos organizacionales favorables en el ámbito de las pequeñas y medianas organizaciones.

## Planteamiento del Problema

En el perímetro internacional, la cultura organizacional ha sido reconocida como un elemento individual para el éxito empresarial configurándose como un eje de carácter estratégico que influye en la productividad, bienestar de los colaboradores y sostenibilidad de las organizaciones. Con base en lo estudiado por Mesa et al., (2024) una cultura organizacional positiva conlleva a fortalecer la competitividad fomentando directamente la innovación, aparte que promueve la cohesión interna, este ideal se ve afrontado por diversos obstáculos que contemplan los contextos económicos cambiantes mediante transformaciones tecnológicas aceleradas y crecientes demandas por ambientes laborales equitativos.

Por otro lado, se logra establecer que la consumación de una cultura organizacional positiva ha demostrado ser un factor transcendental para garantizar la sustenibilidad corporativa en entornos competitivos siendo las empresas como Google y Zappos las líderes que han adoptado estrategias en la flexibilidad, innovación y bienestar laboral mostrando resultados positivos en términos de retención de talento que permiten mejoras en la productividad con la satisfacción de empleados (Quiroz, 2024). Aunque, este panorama no es homogéneo; mientras las grandes corporaciones cuentan con recursos para invertir en la construcción de culturas sólidas muchas empresas de menor escala enfrentan barreras financieras, culturales y estructurales que dificultan este proceso, aunque las ventajas de una cultura organizacional positiva reconocidas por su implementación efectiva sigue siendo un reto a nivel global.

En el contexto latinoamericano, el proceso obtiene características particulares que lo complican, ya que la región se distingue por un contexto de carácter económico marcado por la desigualdad. La inestabilidad económica y la falta procedimiento de carácter formal en el empleo pueden afectar directamente en las capacidades de las empresas en contribución de la

cultura organizacional desde la perspectiva de aspecto estratégico. Según la investigación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la mayoría de las organizaciones en América Latina no tienen una estructura fundamentada en el apoyo laboral desde la política, mientras que aquellas que aquellos que contienen dificultades para la implementar debido a la cambio de resistencia, falta de liderazgo transformativo e inconsistencia entre los valores organizacionales y prácticos (OIT, 2023). Por otro lado, en culturas organizativas donde predominan jerarquías rígidas aparte de la centralización en la toma de decisiones, los esfuerzos por construir ambientes colaborativos y positivos tienden a ser limitados o incluso inexistentes, ya que, esta realidad subraya la necesidad de adaptar las estrategias a las particularidades culturales y socioeconómicas de la región.

En el ámbito organizacional, la cultura constituye un eje fundamental que articula valores, normas y comportamientos que guían la dinámica interna y externa de una empresa (Wittke, 2020). En Colombia, las empresas que tienen grandes falencias en el desarrollo de una cultura organizacional son providenciales en un entorno registrado por la diversidad cultural, las incertidumbres económicas y los invariables cambios en el lugar de trabajo (Yopan et al., 2020). Aunque la investigación teorice ha demostrado ventajas sobre una cultura organizacional fortalecida tanto en la actividad económica como en la calidad de vida de los empleados, muchas organizaciones todavía encuentran obstáculos típicos para su sindicato desde la oposición hasta el cambio de recursos limitados. Estas dificultades han generado un creciente interés tanto en el ámbito académico como profesional, al buscar soluciones para superar estos obstáculos.

Conviene destacar que, las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) son un grupo clave de empresas que, en muchos países, constituyen el motor principal de la economía, ya que, se definen primariamente por su tamaño, el cual varía según las características de cada

país, pero generalmente se categorizan en función de su número de empleados y volumen de facturación anual. Por su parte, las PYMES en Colombia representan un pilar de la economía nacional, dado su impacto en la generación de empleo, la dinamización de los mercados y su contribución al desarrollo productivo del país. En Colombia, la categorización de las PYMES se basa en dos criterios principales tales como el número de empleados y el volumen de ingresos anuales. Según la Ley 590 de 2000, su posterior modificación se dio en la Ley 905 de 2004, las empresas se clasifican de la siguiente manera:

***Pequeñas empresas:*** Entre 11 y 50 empleados, con ingresos anuales entre 501 y 30,000 salarios mínimos legales vigentes (SMLV).

***Medianas Empresas:*** Entre 51 y 200 empleados, con ingresos anuales entre 30,001 y 100,000 SMLV.

De acuerdo con MinCIT (2023), las PYMES colombianas representan más del 90% del tejido empresarial del país y generan aproximadamente el 80% del empleo formal que resalta su importancia para la estabilidad económica y social, ya que, su presencia abarca diversos sectores productivos, desde la manufactura y los servicios hasta la tecnología y la innovación. Por su lado, el gobierno colombiano ha implementado diversas iniciativas para fortalecer el ecosistema de las PYMES como incentivos tributarios, programas de capacitación y acompañamiento empresarial, con base en algunas entidades como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, junto con Bancóldex y otras instituciones, han promovido estrategias de financiamiento aparte del acceso a mercados nacionales e internacionales.

Según Vesga (2020), una cultura organizacional favorable puede fortalecer el entorno laboral, elevar la satisfacción de los colaboradores y, en última instancia, incrementar la eficiencia de la empresa. Por consiguiente, al detectar áreas que necesitan mejora dentro de la

cultura organizacional, con base en el enfoque de las PYMES tienen la oportunidad de implementar acciones orientadas a crear un entorno laboral más agradable y productivo. Desde la óptica del impulso a la innovación y la creatividad, una cultura organizacional que promueva estos elementos puede facilitar que las PYMES identifiquen nuevas posibilidades de crecimiento en conjunto con el hecho que se adapten a los cambios del mercado, debido a ello, al comprender de qué manera la cultura organizacional afecta la innovación aparte de la creatividad, las PYMES pueden diseñar estrategias enfocadas en estimular dichas capacidades dentro de su estructura organizativa.

En este sentido, investigaciones previas han destacado que la cultura organizacional incide directamente en los niveles de productividad, aparte del hecho que está estrechamente relacionada con la satisfacción laboral y la retención de talento humano. Según Abiodun et al., (2019), las culturas organizacionales positivas favorecen un clima laboral saludable, potenciando la creatividad, el compromiso y la eficiencia. Aunque en el caso de las empresas de Colombia, las brechas se conservan entre el ideal cultural activo de la empresa y realista de la ejecución, factores como el enfoque las decisiones, la falta de conversión aprenden a conducir las barreras estructurales agregando una imagen panorámica de inestabilidad económica limitando directamente la inversión en las prácticas para el desarrollo humano (Aldana, 2023).

En consecuencia, el sector empresarial en Colombia ha evidenciado una marcada dispersión en su capacidad para incorporar políticas organizacionales que promuevan el bienestar de los colaboradores. De acuerdo con el informe de Confecámaras (2024), aunque el 65% de las empresas encuestadas reconoce la preeminencia de consolidar una cultura organizacional consistente menos del 40% dispone de estrategias efectivas para su implementación que refleja un desequilibrio entre la valoración del tema y su aplicación real

convirtiéndose en un obstáculo estructural para el desarrollo y fortalecimiento empresarial. A pesar de ello, en empresas pequeñas y medianas representan el 80% del tejido empresarial colombiano, el reto se ve acentuado por la escasez de recursos financieros y humanos que obstaculiza la implementación de programas integrales en este ámbito (Aldana, 2023).

Desde otro punto de vista, según lo indagado por Bravo et al., (2021), se observa una resistencia al cambio cultural en variedad de organizaciones particularmente en aquellas con estructuras jerárquicas habituales, la resistencia se origina en una visión limitada sobre el impacto transformador que puede tener una cultura organizacional positiva en términos de sostenibilidad empresarial y adaptación a un entorno competitivo. Por consiguiente, resulta incuestionable la necesidad de abordar este tema desde una perspectiva investigativa que permita comprender las complejidades de la problemática.

Por otro lado, las problemáticas se intensifican en regiones donde las circunstancias económicas y sociales son más precarias, ya que, en áreas rurales o ciudades intermedias, las empresas enfrentan un acceso limitado a programas de formación en temas empresariales que genera una dependencia de prácticas tradicionales que perpetúan dinámicas negativas como la falta de comunicación interna y la desconexión entre los objetivos organizacionales (Patiño, 2020).

**Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas en Colombia para implementar una cultura organizacional positiva?

## Justificación

El presente proyecto se lleva a cabo con el propósito de analizar los desafíos asociados con la implementación de una cultura organizacional positiva en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del sector comercial y de servicios en Colombia, puesto que, este esfuerzo busca generar un conocimiento profundo que permita identificar las barreras internas junto con las externas que enfrentan estas organizaciones, para posteriormente proponer estrategias prácticas que contribuyan al desarrollo empresarial sostenible y al bienestar de los colaboradores (Mesa et al., 2024). En un contexto donde las PyMEs representan un pilar económico primordial del país, esta investigación resulta particularmente relevante para fortalecer su capacidad competitiva junto con el hecho de fomentar entornos laborales más saludables y productivos.

Los beneficios de este proyecto abarcan tanto el ámbito académico como el profesional, por un lado, desde una perspectiva teórica, la investigación llena un vacío en el conocimiento relacionado con la cultura organizacional en las PyMEs colombianas (CEPAL/OIT, 2023). Ahora bien se han realizado indagaciones sobre este concepto en grandes corporaciones, aún existe una falta de estudios centrados en empresas de menor tamaño las cuales enfrentan retos fijados derivados de la escasez de recursos y de estructuras organizacionales menos formalizadas que permite expandir el conocimiento existente para proporcionar una base fundamentada en futuras investigaciones en el campo organizacional.

Desde un enfoque práctico, los principales favorecidos por este proyecto son tanto los líderes como los colaboradores de las PyMEs, ya que tendrán la posibilidad de implementar las sugerencias resultantes del análisis para optimizar sus procesos internos que conllevan a consolidar una cultura organizacional más compacta (Gomez, 2024). Desde otra perspectiva, las instituciones gubernamentales y organizaciones de apoyo empresarial pueden utilizar los

hallazgos como una guía para diseñar políticas públicas junto con programas de asistencia técnica que respondan a las necesidades específicas de este sector, puesto que, el impacto positivo de estas mejoras no solo beneficiará a las empresas, aparte que también al tejido social y económico del país.

La justificación desde un enfoque profesional radica en que la investigación ofrece instrumentales aplicables para los gestores y consultores organizacionales interesados en promover el bienestar laboral que conlleva a optimizar el desempeño empresarial, ya que, este enfoque permite transferir el conocimiento teórico al entorno real asegurando que los resultados de la investigación tengan un impacto tangible en las empresas. Por su parte, al analizar casos determinados se construyen estrategias que son implementadas en contextos similares generando un repertorio de buenas prácticas que puede ser adaptado a otras empresas del sector.

Desde una perspectiva metodológica, este proyecto contribuye al desarrollo de enfoques cualitativos en el estudio de las organizaciones al basarse en una revisión documental rigurosa que asegura el análisis de datos de manera estructurada aparte de contextualizada reforzando la confiabilidad de los resultados (Hernandez et al., 2014). Por lo que, este enfoque permite integrar múltiples perspectivas aparte de profundizar en aspectos complejos tales como las interacciones humanas junto con las dinámicas culturales que no siempre pueden ser capturadas a través de métodos cuantitativos.

A pesar de ello, es importante reconocer las restricciones de este proyecto siendo una de las principales limitaciones la dependencia de fuentes secundarias que implica que los resultados están condicionados por la calidad junto con la disponibilidad de los datos recopilados.

# Objetivos

## Objetivo General

Analizar los principales desafíos que enfrentan las empresas en Colombia para implementar una cultura organizacional positiva y su impacto en el desempeño organizacional y el bienestar de los colaboradores a través de revisión documental.

## Objetivos Específicos

Identificar los factores (internos) que dificultan la implementación de una cultura organizacional positiva en las empresas de Colombia, mediante la revisión de literatura académica.

Examinar las implicaciones de los desafíos identificados en el desarrollo organizacional y el bienestar de los empleados con base en investigaciones previas y enfoques teóricos relevantes.

Proponer estrategias fundamentadas en las mejores prácticas documentadas que puedan servir como guía para las empresas colombianas interesadas en fortalecer su cultura organizacional positiva.

## Antecedente Teóricos y Empíricos

### Marco Teórico

La cultura organizacional se ha convertido en un pilar para el crecimiento de las empresas modernas que incide directamente en la eficiencia operativa, el bienestar del talento humano y la sostenibilidad empresarial (Garavito et al., 2022). Desde un enfoque teórico, este concepto engloba los principios, reglas, convicciones y comportamientos colectivos que orientan tanto las relaciones como la toma de decisiones dentro de una organización (Schein, 2010). Por lo que, este concepto vincula comportamientos individuales con los objetivos colectivos, se convierte en un elemento indispensable para abordar los desafíos que enfrentan las empresas colombianas en su implementación. En este marco se espera comprender los factores que dificultan la adopción de una cultura organizacional positiva resulta crucial para explicar el fenómeno junto con el hecho de diseñar estrategias que lo enfrenten de manera efectiva.

Es necesario situar la cultura organizacional en un contexto teórico que permita entender su impacto en las organizaciones, según Hofstede (1980), la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos que influye en la percepción y acción de sus miembros, puesto que, este autor introduce la idea de que las diferencias culturales, tanto nacionales como organizacionales, determinan en gran medida las dinámicas internas y externas de una empresa. En el caso colombiano, el entorno empresarial está caracterizado por una alta diversidad cultural y una herencia organizativa centrada en jerarquías rígidas, las características condicionan la interacción entre los empleados aparte que crean barreras para la implementación de culturas positivas que promuevan el desarrollo personal y profesional de sus miembros.

Por otra parte, Schein (1988), plantea que la cultura organizacional se desarrolla en tres niveles: artefactos visibles, valores compartidos y supuestos básicos subyacentes, debido a ello, este modelo permite analizar cómo las empresas colombianas pueden integrar una cultura positiva desde la raíz, transformando los aspectos visibles de la organización, como políticas y procedimientos, aparte que de la misma manera los valores fundamentales que sostienen sus estructuras. Desde esta perspectiva, se evidencia que ciertas organizaciones priorizan la adopción de modificaciones superficiales, sin abordar las transformaciones estructurales requeridas para asegurar un impacto duradero (Schein, 2010). En consecuencia con ello, la escasez de recursos y un enfoque centrado en resultados inmediatos restringen de manera considerable el desarrollo de estas iniciativas particularmente en pequeñas y medianas empresas.

***Liderazgo y Cultura Organizacional***

De acuerdo con Bass y Avolio en 1994, el liderazgo transformacional fue definido por su capacidad para inspirar, motivar y brindar atención individualizada que ejerce una influencia reveladora tanto en el bienestar de los colaboradores como en el fortalecimiento de los valores organizacionales. Por lo que, este enfoque resulta pertinente en el contexto colombiano donde numerosas empresas enfrentan retos asociados a modelos de liderazgo rígidos y tradicionales (Ormanza et al., 2023).

Desde un enfoque calificador, el liderazgo es un factor decisivo en la construcción de una cultura organizacional favorable, de acuerdo con Cameron (2006), la evolución relacionada con la cultura organizacional positiva o activa no ocurre de inmediato, en su lugar implica el proceso de transformación progresivo que requiere un compromiso y orientación efectiva. Por otro lado, los autores representan un modelo de valores contrastantes que clasifican las culturas organizacionales en cuatro tipos, como jerárquica o descentralización,

orientada al mercado, fundamentada en clanes y tipo adhocrático. En el contexto colombiano, predominan las culturas jerárquicas y de mercado, lo que evidencia una orientación hacia el control junto con los resultados financieros por encima de la colaboración y el bienestar, de modo que, este marco teórico resalta la importancia de cuestionar los modelos tradicionales junto con la opción de adoptar enfoques más flexibles y participativos que faciliten la construcción de una cultura organizacional positiva.

En este sentido, el liderazgo se convierte en un eje central para la implementación de una cultura organizacional positiva. Según Mendoza et al., (2006), el liderazgo transformacional, caracterizado por la inspiración y la consideración individualizada, es clave para motivar a los empleados y fomentar un entorno laboral saludable. En relación con lo anterior, en el caso colombiano, se observa que muchos líderes empresariales carecen de formación en habilidades blandas, lo que limita su capacidad para liderar procesos de cambio cultural, puesto que, esta carencia dificulta la consolidación de una cultura positiva, aparte que también afecta negativamente la percepción de los empleados sobre su entorno laboral, generando desmotivación y conflictos internos.

En Colombia, de acuerdo con un estudio realizado por Gómez (2024), las organizaciones enfrentan importantes dificultades derivadas de la volatilidad económica, la informalidad en el empleo y la fragmentación del tejido empresarial que restringe la inversión en programas de desarrollo organizacional reduciendo directamente la capacidad de las empresas para implementar iniciativas sostenibles. Por consiguiente, un informe de Confecámaras (2024), aunque el 65% de las empresas en el país reconoce la relevancia de fortalecer una cultura organizacional positiva, menos del 40% cuenta con estrategias efectivas para su implementación. Por ello, este desbalance pone de manifiesto la necesidad de superar

las barreras estructurales y promover políticas públicas que apoyen a las organizaciones en este proceso.

***Bienestar Laboral y Desempeño Organizacional***

Además de los enfoques teóricos, los estudios empíricos han demostrado la relación directa entre una cultura organizacional positiva y el desempeño organizacional, con respecto a ello, un informe de Vorecol (2024), revela que las empresas con culturas organizacionales sólidas tienen un 30% más de probabilidades de superar sus objetivos financieros y de retención de talento. Desde otro punto de vista, la revisión documental realizada por Macías et al., (2024), en empresas latinoamericanas identifica que los factores más recurrentes en el fracaso de estas iniciativas incluyen la falta de alineación entre los líderes y los valores organizacionales, la resistencia al cambio y la ausencia de estrategias claras de comunicación interna.

La conexión entre una cultura organizacional favorable y el bienestar laboral ha sido ampliamente estudiada. Según Robbins (2013), los empleados realizan sus funciones en el entorno en que su confianza, respeto mutuo y comunicación abierta a menudo tienen una gran satisfacción con el trabajo contribuyendo al método de operación típico de la empresa. En el contexto de Colombia, una investigación realizada por Ramírez (2024) muestra que las empresas tienen obstáculos significativos para garantizar un buen trabajo en las estrategias de la compañía debido a la falta de recursos contra los cambios e inconsistencias entre los valores que declaran en combinación con la realidad. Ahora bien, estos hallazgos resaltan la preminencia de adoptar un enfoque estructurado que permita superar estas barreras para potenciar los beneficios de una cultura organizacional fortalecida.

***Estrategias para Construir una Cultura Organizacional Positiva***

La implementación de estrategias orientadas a fortalecer la cultura organizacional positiva se trata de prácticas como el desarrollo del talento humano, la comunicación efectiva y los programas de bienestar laboral (Agudelo, 2018). De acuerdo con Ulrich en el año de 1997 se construye el contexto de la gestión estratégica del talento como una definición para alinear las capacidades individuales con los objetivos organizacionales fomentando la pertenencia y compromiso (Calderón, 2004). Por otra parte, la comunicación interna desempeña un papel básico en este proceso de acuerdo con Robbins (2009), destacan que una comunicación abierta facilita la alineación de los empleados con los valores organizacionales que contribuye a la construcción de una cultura positiva. En este contexto, las empresas colombianas pueden beneficiarse de implementar sistemas de retroalimentación continua en conjunto con las plataformas de comunicación colaborativa que promuevan la transparencia y el entendimiento mutuo.

***Teoría de las Relaciones Humanas de George Elton Mayo***

La implementación de una cultura organizacional positiva substancialmente en el contexto empresarial colombiano, encuentra sustento en la Teoría de las Relaciones Humanas, propuesta por George Elton Mayo a principios del siglo XX, ya que, esta teoría derivada de los célebres experimentos de Hawthorne, establece que las relaciones humanas, más que las condiciones físicas del trabajo, son determinantes en el desempeño y satisfacción de los empleados (Cabrera, 2014). Por lo que, este enfoque marca un punto de inflexión en la comprensión de las dinámicas organizacionales al centrar la atención en las necesidades emocionales y sociales de los trabajadores elementos para consolidar una cultura organizacional positiva.

Con respecto a lo establecido Mayo (2009) argumenta que las organizaciones son simples sistemas técnicos y económicos mediante comunidades sociales donde los empleados

interactúan y desarrollan vínculos que impactan directamente su rendimiento. Por consiguiente, este postulado es particularmente relevante para las empresas colombianas, que enfrentan desafíos inherentes a su diversidad cultural y estructural. En un país donde predominan las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) estas interacciones sociales cobran mayor importancia ya que las dinámicas laborales suelen estar influenciadas por la cercanía y la informalidad (Aldana, 2023).

La teoría de Mayo introduce la idea de que los grupos informales dentro de las organizaciones desempeñan un papel en el comportamiento de los empleados. Conviene destacar que la Teoría de las Relaciones Humanas de George Elton Mayo enfatiza la relevancia del factor humano, el entorno social en conjunto con el impacto psicológico de los empleados en las organizaciones (Sandoval, 2016). Contraria a las teorías clásicas de Taylor y Fayol destaca al trabajador como un elemento esencial en el desarrollo empresarial.

La productividad de un trabajador está estrechamente vinculada a su nivel de integración social dentro del equipo siendo este factor determinante que sus capacidades físicas o psicológicas. En este sentido, la efectividad del trabajo contribuye a la motivación obtenida mediante el resultado del reconocimiento, factores que afectan los incentivos económicos. Desde otro enfoque, la relación informal entre colaboradores juega un papel en el logro de los objetivos de la organización fortaleciendo la cooperación y el compromiso. Por su parte, la relación entre las personas en la empresa debe basarse en el respeto, la empatía y la comunicación abierta que constituye un entorno de trabajo melódico. Del mismo modo, una supervisión basada en el diálogo efectivo y en el trato digno entre líderes y empleados contribuyen significativamente a mejorar tanto la productividad como el clima organizacional.

## Antecedentes empíricos

### *Internacionales*

La investigación realizada por los autores Huerta et al (2023), acerca de los “Desafíos enfrentados por las empresas en Latinoamérica desde 1971-2021”, trata de llevar a cabo un registro panorámico biblio-métrico acerca de los retos que han enfrentado las organizaciones con respecto a la gestión organizacional, teniendo como objetivo identificar cuáles han sido los mayores desafíos que las compañías han enfrentado a lo largo de los periodos delimitados, utilizando la metodología mixta, de tipo descriptivo longitudinal, que tuvo como resultado que en Latinoamérica no se han llevado a cabo grandes cantidades de análisis con respecto a la influencia de las gestión organizacional, lo que demuestra que aún existe cierto desconocimiento con respecto a las medidas a implementar para el mejoramiento de la productividad. En conclusión, este estudio evidencia que es necesario llevar a cabo investigaciones que ayuden a entender el panorama latinoamericano cultural organizacional actual.

Del mismo modo, se puede destacar el trabajo realizado por Castañeda, Pedraja y Vega (2020), con respecto a “El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos en Chile”, en dónde los autores explican cómo puede influir la incertidumbre en la gestión organizacional, ocasionando problemas perversos, que inciden directamente en las actividades productivas y de rendimiento de las organizaciones, teniendo como objetivo crear un estructura organizacional que permita mitigar estos riesgos, tomando por enfoque la cultura organizacional, el liderazgo y el trabajo en equipo, implementando una metodología con enfoque cualitativa, de análisis conceptual , que busca entender cómo interviene la gestión en la solución de problemas, la cual tuvo por resultado, que el liderazgo es efectivo dependiendo del sistema que esté funcionando, debido a que, las composiciones de recursos, talento humano y situaciones, son determinantes para llevar a cabo un proceso de liderazgo efectivo. Teniendo por conclusión que el liderazgo y la gestión son elementos que funcionan en

conjunto para la correcta gestión empresarial, dónde las particularidades del sistema serán las que determinen cómo se solucionarán ciertas problemáticas perversas o de incertidumbre.

También se destaca el trabajo de Morales et al (2023) realizado en México, en relación a "La cultura organizacional como medio para una mayor calidad de vida y la calidad de servicio", en el que se explica como la cultura organizacional puede potenciar las actividades hoteleras y de turismo, teniendo como objetivo asociar la calidad del servicio con la efectividad de la cultura organizacional, utilizando una metodología de tipo cuantitativa, de enfoque metodológico, para entender las variables del estudio, obteniendo como resultados que la cultura organizacional se asocia positivamente con la prestación de servicios hoteleros, debido a que permite sistematizar procesos de atención al cliente y de satisfacción al consumidor. Este estudio concluyo que es necesario invertir en la creación de modelos de gestión que promuevan el bienestar y el talento humano, pero que también se deben de llevar a cabo análisis multidimensionales que ayuden a entender el panorama general de la organización.

***Nacionales***

El estudio realizado por Ariza et al (2020), denominado "Estructura organizacional como determinante competitivo en PYMES del sector alimentos", busca comprender la influencia de las estructuras organizacionales en el crecimiento competitivo, rentabilidad y permanencia en las empresas del sector alimentos de la ciudad de Barranquilla, teniendo por objetivo determinar las variables que influyen positivamente en la estructura administrativa de las compañías de alimentos, utilizando una metodología de diseño cuantitativo, de tipo explicativo, que tuvo como resultado a partir del análisis de regresión múltiple, que la estructura organizacional influía directamente en la competitividad, si implementaban modelos descentralizados y colaborativos. Se concluyó que los diseños organizacionales

permiten conductas más sanas en el ambiente laboral, las cuales, permiten la comunicación, la creación de planes estratégicos y de operaciones que ayuden a mejorar la capacidad empresarial de las Pymes del sector alimentos.

Con base en lo examinado por Gómez et al., (2022), titulado “Gestión del conocimiento en el programa de reconstrucción del tejido social en zonas de posconflicto en Colombia (Chocó, Sucre y Caldas). Parte 3: cultura organizacional y gestión por procesos” la investigación realizada en zonas de posconflicto en Colombia (Chocó, Sucre y Caldas) en 2022 analizó la relación entre gestión del conocimiento, cultura organizacional y gestión por procesos en el programa de reconstrucción del tejido social, el estudio utilizó un modelo de evaluación de gestión del conocimiento aplicado a 74 profesores investigadores que trabajaban con comunidades en diferentes dimensiones incluyendo la educación, el emprendimiento y la reconstrucción del ecosistema social. Debido al método cualitativo, de descripción y de correlación se ha confirmado una correlación reveladora entre la cultura de la organización y el gerente de procesos muestra que la fijación de la cultura de la organización sólida ayuda a transferir el conocimiento además de la mejora continua de los proyectos de intervención social. Por lo tanto, se encuentra que la cultura de la organización opera como una persona de apoyo importante en la implementación de programas públicos que permiten que los procesos de investigación sean más efectivos y estables con el tiempo.

En el ámbito empresarial, el estudio realizado por Torres (2024), desarrollada en Pereira durante el año 2024 examinó la correlación existente entre la adopción de enfoques gerenciales innovadores y el fortalecimiento del liderazgo dentro de las organizaciones, dado que su propósito principal fue identificar las estrategias de gestión predominantes a nivel internacional aparte de evaluar su viabilidad en el contexto empresarial de la región, resaltando los desafíos inherentes a su implementación mediante un enfoque metodológico de

carácter cualitativo y descriptivo, se evidenciaron múltiples obstáculos que dificultan la consolidación de estas estrategias entre los cuales se encuentran la resistencia organizacional al cambio, la insuficiencia en la capacitación en liderazgo y la escasa inversión destinada a la transformación e innovación empresarial. Los resultados de este estudio han demostrado que a pesar del interés en desarrollar empresarios en la actualización de sus procesos y estructuras, la cultura de la organización todavía juega un papel básico en la eficiencia de estas estrategias en el entorno empresarial. En este contexto, verifiqué el precedente que enfatizó la necesidad de fortalecer la creación de líderes para promover el entorno de la organización, facilitar la implementación de métodos innovadores para garantizar el cumplimiento de la estrategia de gestión con la adaptación de la cultura corporativa.

Uno de los estudios a mencionar, es el realizado por Monsalve et al (2024), con respecto a "Los desafíos y oportunidades en la gestión de la innovación de las pymes en Colombia", dónde se establece como el contexto socio-económico colombiano influye directamente en las necesidades de innovación y posicionamiento de las pymes, creando una problemática que puede acontecer en la salida del mercado de muchas medianas y pequeñas empresas en el territorio, por lo que, el objetivo de esta investigación fue el de analizar las situaciones que pueden generar o no oportunidad para dichas organizaciones, utilizando una metodología cualitativa, de tipo descriptiva, para la comprensión de las circunstancias que conforman el mercado competitivo colombiano, obteniendo como resultados que algunas pymes en Colombia, no tienen como objetivo innovar sus procesos, debido a que no lo consideran importante. En ese sentido, el estudio concluyó que es necesario entender las oportunidades que representa la innovación de los procesos en la cultura organizacional positiva, para obtener resultados que ayuden a la permanencia en el mercado.

**Marco normativo**

La implementación de una cultura organizacional positiva en las empresas responde a necesidades estratégicas y de competitividad por medio de un marco normativo que regula y orienta las prácticas empresariales hacia la promoción del bienestar laboral, la equidad y el desarrollo organizacional. En este contexto, el marco normativo se convierte en un componente esencial para contextualizar esta investigación proporcionando las bases reglamentarias que guían la relación entre empleadores junto con trabajadores, tales como las disposiciones que promueven ambientes laborales saludables y productivos en Colombia.

Conviene destacar que, desde un enfoque globalizado se espera comprende instrumentos como los convenios de la OIT que desempeñan un papel en la regulación de las condiciones laborales (OIT, 2023). Por otro lado, se destaca el Convenio 155 sobre seguridad y salud de los trabajadores, que insta a los Estados miembros a garantizar entornos de trabajo seguros que incluye la promoción de culturas organizacionales alineadas con el bienestar y la protección del personal (OIT, 2023). Por lo que, este apartado es relevante para establecer los principios internacionales que influyen en las legislaciones nacionales promoviendo los estándares de calidad en los ambientes laborales que son directamente aplicables al contexto colombiano.

Desde un contexto latinoamericano, las normativas laborales irradian tanto los retos estructurales como las oportunidades de la región en el proceso de consolidación de entornos de trabajo favorables y equitativos (CEPAL/OIT, 2023). En este contexto, iniciativas como el Programa Regional de Trabajo Decente impulsado por la Organización Internacional del Trabajo resaltan la importancia de promover empleos que sean viables y sustentables desde una perspectiva económica aparte que permitan garantizar condiciones laborales dignas y el pleno respeto por los derechos fundamentales de los trabajadores (OIT, Programa de Trabajo Decente por País: Una Guía Práctica, 2016). En consecuencia, las políticas enfatizan la

insuficiencia de incorporar una cultura organizacional positiva desde una planeación estrategia que permite fortalecer las relaciones laborales potenciando la productividad empresarial mediante un enfoque que orienta la formulación e implementación de políticas en naciones como Colombia.

Con base en la normativa establecida, el ordenamiento jurídico colombiano establece disposiciones legales y resoluciones orientadas para fortalecer el vínculo entre empleadores y trabajadores asegurando condiciones laborales dignas. La Constitución Política de Colombia de 1991 en su artículo 25 consagra el trabajo como un derecho y una responsabilidad social que cuenta con la protección especial del Estado principio que respalda la necesidad de fomentar contextos empresariales que garanticen bien común dentro del ámbito laboral (Congreso, 1991). En esa misma línea, el Código Sustantivo del Trabajo, particularmente en su artículo 57 estipula responsabilidades básicas de los empleadores, entre las cuales se incluye la obligación de proporcionar un ambiente adecuado para el ejercicio de las funciones laborales abarcando aspectos relacionados con la consolidación de una cultura organizacional positiva y sostenible (CST, 2025).

Desde otro punto de vista, el Ministerio del Trabajo ha emitido una serie de resoluciones y decretos orientados a la protección del bienestar laboral para la promoción de entornos organizacionales saludables (Mintrabajo, 2023). Por otro lado, la Resolución 2646 de 2008 establece la identificación, prevención y gestión de riesgos psicosociales en el trabajo, estableciendo directrices para mitigar factores que puedan afectar la salud mental y emocional de los empleados (Secretaría Jurídica, 2008). Aunque su foco principal está en los riesgos psicosociales, esta resolución resalta la importancia de construir ambientes laborales positivos como un mecanismo preventivo. De la misma forma, el Decreto 1072 de 2015, conocido como el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, establece el Sistema de

Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), que incluye lineamientos para fomentar el bienestar integral de los empleados (MinTrabajo, 2015).

## Marco conceptual

### *Cultura organizacional*

El concepto de cultura organizacional se ha convertido en el tema de una extensa investigación de diferentes métodos de teoría y se combina como uno de los pilares más importantes en la investigación y el desarrollo de la organización. De modo que se define como una colección de valores, creencias, prácticas y comportamiento general de la gestión de decisiones y relaciones en la organización (Schein, 2010). En este contexto, la cultura organizacional se refiere a los elementos visibles y tangibles tal como los artefactos, políticas y procedimientos aparte del hecho que también a los valores subyacentes que configuran el comportamiento de los individuos que componen la organización. Por consiguiente, para Schein (1988), la cultura organizacional se desarrolla en tres niveles tales como los artefactos visibles, los valores compartidos en conjunto con los supuestos básicos subyacentes, puesto que, este enfoque permite identificar las diferentes capas de la cultura y cómo influyen en el funcionamiento y las relaciones dentro de la organización. A través de este marco, se puede analizar cómo las empresas, particularmente en el contexto colombiano que pueden transformar sus culturas mediante un cambio que abarque tanto los aspectos visibles como los más profundos de sus estructuras organizativas.

Debe determinarse que la cultura de la organización posterior es una estructura dinámica que combina diferentes factores con conciencia personal sobre los objetivos colectivos que determinan la empresa. Según Hofstede (1980), la cultura de la organización es un sistema de valores comunes que afecta la conciencia y la operación de los miembros. En el contexto colombiano, este concepto cobra una relevancia particular, dado que el entorno

empresarial se caracteriza por una alta diversidad cultural que genera barreras para la creación de culturas organizacionales coherentes que promuevan el bienestar y desarrollo de sus miembros. Al mismo tiempo, la estructura jerárquica de muchas organizaciones en Colombia impone limitaciones adicionales, dado que las prácticas de control junto con la centralización predominante por encima de enfoques colaborativos y participativos.

***Cambio organizacional***

El cambio organizacional se refiere al proceso de reestructuración, modificación o transformación de aspectos clave dentro de la organización con el fin de mejorar su desempeño y adaptabilidad ante las condiciones externas e internas (Cameron, 2006). Por lo que que este cambio puede abarcar desde pequeños ajustes en las políticas y procedimientos hasta transformaciones profundas en la estructura organizativa y la cultura de la empresa. Según Kotter (1996), el cambio organizacional debe ser gestionado de manera estratégica, ya que la resistencia al cambio es una de las barreras más comunes en las organizaciones. Ahora bien, el fenómeno se presenta debido a la incertidumbre que genera en los empleados y en los líderes, así como a la falta de habilidades o recursos para implementar las transformaciones necesarias. En el caso de las empresas de Colombia, la resistencia antes de cambiar es particularmente clara en pequeñas y medianas empresas en las que las estructuras descentralizadas y la falta de recursos hacen que la aplicación de actividades culturales y organizativas.

***Liderazgo organizacional***

El liderazgo organizacional incluye un concepto que está estrechamente relacionado con la cultura de la organización, desempeñando un papel básico en el proceso de cambio. Según Bass (1994), el líder de conversión es muy importante para crear cambios positivos en las organizaciones, ya que se centra en la motivación, la inspiración y el desarrollo del

personal, promoviendo el entorno en el que los valores organizacionales se pueden convertir y mejorar. En el contexto colombiano, sin embargo, muchas organizaciones siguen dependiendo de modelos de liderazgo tradicionales y autoritarios que limitan la implementación de cambios culturales. Por su lado, este tipo de liderazgo tiende a priorizar el control aparte de la obediencia en lugar de fomentar la participación activa y el compromiso de los empleados con los valores organizacionales (Ormanza et al., 2023). De modo que, la falta de capacitación en habilidades blandas como la comunicación efectiva y la empatía, puesto que, es uno de los principales desafíos en la formación de líderes capaces de impulsar un cambio organizacional positivo en el país.

***Bienestar laboral***

Para buenos trabajos se aplica a condiciones físicas, emocionales y sociales que permiten a los empleados desarrollarse en un ambiente de trabajo saludable y efectivo. Según Robbins (2013), el apoyo al trabajo está estrechamente relacionado con la cultura de la organización, porque las organizaciones promueven valores como creencias, respeto y cooperación, están más satisfechos con los empleados y se comprometen por los objetivos de la empresa. A pesar que, en muchas empresas de Colombia en pequeñas y medianas empresas el apoyo de la fuerza laboral no es la prioridad de la falta de recursos y la falta de enfoque estratégico para la gestión de empleados, según investigaciones como Ramírez (2024).

***Estrategias de cambio organizacional***

Para superar estos obstáculos, las empresas deben adoptar estrategias de cambio organizacional que fomenten una cultura de bienestar y desarrollo continuo, puesto que, entre estas estrategias se encuentran la implementación de programas de formación en liderazgo transformacional, la mejora de la comunicación interna y la creación de sistemas de retroalimentación que permitan ajustar las prácticas organizacionales a las necesidades de los

empleados (Agudelo, 2018). Con respecto a ello, la gestión estratégica del talento humano, tal como lo proponen Ulrich (1997) y Calderón (2004), también juega un papel crucial en este proceso, ya que alinear las capacidades individuales con los objetivos organizacionales fortalece la cohesión interna aparte del sentido de pertenencia entre los empleados que contribuye a la creación de una cultura organizacional positiva.

Por lo tanto, la investigación gira en torno a las variables de cultura organizacional, cambio organizacional, liderazgo junto con bienestar laboral, que están interconectadas y son esenciales para la implementación de una cultura organizacional positiva en las empresas colombianas. Por su lado, la comprensión de estos conceptos y su relación permite identificar los principales obstáculos que enfrentan las organizaciones en su proceso de transformación cultural, así como las estrategias más efectivas para superarlos. Por lo que, la implementación de estas estrategias, sin embargo, requiere superar barreras estructurales y culturales que aún predominan en el entorno empresarial colombiano que exige un compromiso serio por parte de los líderes empresariales y un enfoque integral hacia la mejora continua de los procesos organizacionales.

# Diseño Metodológico

## Tipo de Investigación

La presente investigación se enmarca dentro de un enfoque cualitativo y sigue un diseño no experimental transversal, de modo que, este enfoque es el más adecuado, ya que permite comprender los desafíos relacionados con la implementación de una cultura organizacional positiva en las empresas colombianas a través del análisis y la interpretación de información secundaria previamente publicada (Guevara et al., 2020). Por consiguiente, el enfoque se fundamenta en la recolección de datos descriptivos obtenidos principalmente a partir de la revisión documental, que facilita el análisis de fenómenos sociales junto con las organizacionales sin necesidad de manipular variables directamente (Hernandez et al., 2014).

## Alcance de Investigación

El alcance descriptivo de la indagación se trata de identificar, caracterizar y analizar los factores que dificultan la consumación de una cultura organizacional positiva en el contexto colombiano (Guevara et al., 2020). Por otra parte, este tipo de investigación resulta pertinente, ya que se limita a describir las barreras junto con los desafíos, aparte que también profundiza en las implicaciones y posibles soluciones que pueden surgir de los resultados derivados. Por ello, a través de este enfoque se espera proporcionar una base para entender las dinámicas organizacionales en conjunto con las estrategias requeridas que conllevan a fomentar culturas más inclusivas.

## Diseño de Investigación

Este es de tipo no experimental transversal que simboliza que los datos se analizarán tal como se encuentran en la literatura disponible sin alterar o manipular las variables objeto de estudio (Arias F. , 2012). Por su parte, este diseño se demuestra por la naturaleza del

problema investigado mediante la recopilación de información de diversas fuentes académicas en un momento concreto permitiendo una visión panorámica aparte de actualizada de los desafíos enfrentados por las empresas en Colombia. La elección de un diseño transversal facilita además la comparación y el contraste de las diferentes perspectivas teóricas y empíricas, generando un análisis integral.

**Participantes**

Según Hernández et al., (2014), la población de este estudio está constituida por PyMEs del sector comercial y de servicios en Colombia las cuales enfrentan provocaciones demostrativas en la implementación de una cultura organizacional positiva debido a que las empresas representan una porción del tejido empresarial colombiano caracterizándose por su diversidad en términos de tamaño, ubicación geográfica y prácticas organizacionales. Por consiguiente, esta delimitación permite obtener una visión representativa de las condiciones y obstáculos que afectan su desarrollo organizacional, destacando las particularidades de las PyMEs frente a las grandes empresas, que disponen de mayores recursos para implementar estrategias organizacionales. Cabe remarcar que, en este caso se consideran empresas que suelen disponer de mayores recursos para implementar estrategias organizacionales que corresponden a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), que representan la mayoría del tejido empresarial en Colombia, puesto que se seleccionaran 15 empresas que cumplan con los criterios establecidos buscando una representación eficaz.

Debido a que este estudio se fundamenta en una revisión documental, la muestra no se delimita en función de individuos u organizaciones particulares aparte que se compone de seis documentos, informes y estudios previos seleccionados estratégicamente entre 2020 y 2024 (Cisneros et al., 2022). Desde otra perspectiva, la muestra documental abarca artículos académicos aparte de los reportes empresariales y estudios de caso que examinan la cultura

organizacional en Colombia con un enfoque particular en los retos asociados a su implementación. De acuerdo con Guerrero (2016), la selección de estos materiales se llevará a cabo con base en los criterios de elegibilidad que se presentan claramente definidos incluyendo la pertinencia temática que conlleva al rigor metodológico de las fuentes y su preeminencia para el contexto colombiano.

Según López (2004), la selección de la muestra se llevará a cabo mediante una estrategia estructurada que comenzará con una búsqueda en bases de datos académicas como Scopus, EBSCO y Google Scholar complementada con el análisis de informes sectoriales emitidos por entidades como Confecámaras y el DANE. Por lo que, se espera incluir 10 documentos que permitan un análisis fundamentado del problema, el enfoque asegura que la muestra sea representativa para que los datos reflejen de manera precisa la realidad organizacional en Colombia.

**Criterios de elegibilidad**

En el desarrollo de la pertinente investigación, los criterios de elegibilidad se han definido con el propósito de asegurar que los documentos seleccionados sean distinguidos, actuales y oportunos para el estudio sobre los desafíos en la implementación de una cultura organizacional positiva en las empresas colombianas. Por su lado, se ha delimitado un período de estudio comprendido entre los años 2020 y 2024 lo cual garantiza que la información recopilada sea reciente y refleje los retos actuales que enfrentan las empresas en Colombia, substancialmente en un contexto de cambios organizacionales acelerados y el impacto de la pandemia en la dinámica empresarial.

Con respecto a ello, la definición de los criterios de inclusión no se limita solo a la temporalidad, al mismo tiempo, se ha considerado la relevancia temática de los documentos que implica que solo aquellos estudios, informes aparte de los artículos académicos que

aborden directamente los aspectos de cultura organizacional, liderazgo y bienestar laboral en el contexto colombiano serán incluidos en el análisis. Por lo que, es importante destacar que los documentos deben provenir de fuentes académicas confiables como revistas científicas, bases de datos académicas de renombre, y reportes empresariales sectoriales, que aporten información significativa sobre las variables objeto de estudio. De modo que, se excluyen los estudios que no proporcionan datos específicos sobre las barreras o estrategias para implementar una cultura organizacional positiva o que no se centren en el contexto de las PyMEs colombianas dado que este sector es crucial para la economía del país y presenta características particulares que deben ser tomadas en cuenta.

Es relevante mencionar que, dentro de los criterios de exclusión se descartan aquellos documentos que, a pesar de ser recientes, carecen de rigor metodológico o no presentan un enfoque claro sobre los factores que afectan la implementación de una cultura organizacional positiva en las PyMEs colombianas. También se excluyen aquellos estudios que, aunque tratan temas similares, no se ajustan específicamente a la realidad del contexto colombiano tal como investigaciones realizadas en otros países sin paralelismos directos con el entorno socioeconómico colombiano.

**Estrategia de búsqueda**

La estrategia de búsqueda se desarrolla sobre la base del uso de una serie de bases de datos académicas como Scopus, EBSCO, Google Scholar y otras plataformas relacionadas que contienen investigación e investigación cultural en el contexto de Colombia. Al mismo tiempo, la búsqueda se ha agregado informes sobre organizaciones como Confimara y el sensor, que proporciona estadísticas además de analizar el área comercial en Colombia. Sin embargo, la combinación de estas fuentes permite tener una visión y actualización completa sobre el contexto comercial relacionado con la cultura organizacional.

Con respecto al número de publicaciones inicialmente encontradas, se realizaron búsquedas exhaustivas que produjeron una cantidad considerable de resultados, tras aplicar los criterios de inclusión previamente definidos, se seleccionaron 10 publicaciones relevantes que cumplen con los requisitos de calidad, pertinencia y actualidad. Por consiguiente, estos estudios seleccionados provienen de diversas fuentes, como artículos académicos revisados por pares, informes institucionales, y casos de estudio aplicados a empresas colombianas, lo que asegura una perspectiva multidisciplinaria y diversa del problema planteado.

Por consiguiente, en la tabla a continuación se presenta la matriz estructurada para la estrategia de búsqueda, con el fin de guiar la recopilación de información y asegurar que los datos utilizados en esta investigación sean relevantes y aborden las problemáticas planteadas. De modo que, la matriz se organiza en función de los factores internos que dificultan la implementación de una cultura organizacional positiva en las empresas colombianas, las implicaciones que estos desafíos tienen en el desarrollo organizacional y el bienestar de los empleados tal como las estrategias basadas en las mejores prácticas documentadas para superar estas barreras.

**Tabla 1. Matriz de estrategia de búsqueda**

| Estrategia | Descripción | Acciones aplicables | Justificación |
|---|---|---|---|
| **Identificación de Factores Internos** | Realizar búsqueda de documentos que identifiquen barreras internas comunes como la resistencia al cambio, los estilos de liderazgo tradicionales, la deficiencia en comunicación interna, y una gestión inadecuada de recursos humanos. | Buscar artículos académicos y estudios de caso en bases de datos como Scopus, EBSCO y Google Scholar utilizando términos clave como "resistencia al cambio", "liderazgo autoritario", "gestión de recursos humanos" y "comunicación interna deficiente". | Los factores internos son cruciales para entender las dificultades que enfrentan las empresas para implementar una cultura organizacional positiva. |
| **Impacto en el Desarrollo Organizacional y Bienestar de los Empleados** | Buscar estudios que exploren cómo los factores internos afectan el bienestar laboral y el desarrollo organizacional, específicamente en empresas colombianas. | Identificar estudios que correlacionen la resistencia al cambio, liderazgo jerárquico, y comunicación deficiente con la productividad y satisfacción de los empleados. | Este paso es fundamental para evaluar las consecuencias directas de los desafíos identificados en la cultura organizacional. |
| **Estrategias para Superar Barreras** | Identificar estrategias documentadas que aborden los factores internos y su | Revisar documentos sobre mejores prácticas, guías de liderazgo | Las estrategias seleccionadas deben estar alineadas con las mejores |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | impacto, con énfasis en el liderazgo transformacional, comunicación efectiva y alineación de valores organizacionales. | transformacional, y estrategias de comunicación interna en plataformas como ResearchGate y SciELO. | prácticas documentadas para mitigar los problemas identificados y promover una cultura organizacional positiva. |
| **Implementación de la Gestión del Cambio** | Realizar una búsqueda de investigaciones sobre la gestión del cambio en organizaciones con dificultades similares. | Analizar literatura sobre cómo gestionar la resistencia al cambio en entornos organizacionales y cómo facilitar la transición cultural dentro de empresas colombianas. | La gestión efectiva del cambio es crucial para superar la resistencia y permitir la implementación de una cultura organizacional positiva. |
| **Evaluación de Cohesión Organizacional** | Investigar cómo las dinámicas de cohesión organizacional afectan la productividad y el bienestar de los empleados en empresas colombianas. | Buscar artículos que analicen la cohesión organizacional y su relación con el trabajo en equipo, la innovación y el ambiente laboral. | Fomentar la cohesión organizacional es esencial para el desarrollo de un entorno colaborativo y saludable, clave para la cultura organizacional positiva. |

Fuente: Elaboración propia

Conviene establecer que, la estrategia de búsqueda diseñada tiene como objetivo garantizar que la investigación sea lo más relevante y representativa posible para los objetivos planteados. El análisis de los factores internos que dificultan la implementación de una cultura organizacional positiva permite identificar las barreras comunes que enfrentan las empresas colombianas como la resistencia al cambio, estilos de liderazgo tradicionales, deficiencias en la comunicación interna en conjunto con la gestión inadecuada de recursos humanos. Por lo que, a selección de artículos académicos y estudios de caso facilita la contextualización de estas barreras en el entorno colombiano, mientras que la búsqueda de soluciones prácticas permitirá proponer estrategias que mejoren la dinámica organizacional.

En este contexto, al organizar la estrategia de búsqueda en función de estos objetivos, la investigación podrá proporcionar una visión completa de cómo las empresas colombianas pueden superar los desafíos identificados y avanzar hacia una cultura organizacional positiva. A través de la aplicación de estas estrategias documentadas, se busca proporcionar un enfoque práctico y fundamentado para las empresas interesadas en transformar su cultura organizacional aparte del hecho de perfeccionar tanto el bienestar de sus empleados como su desempeño general.

**Instrumento de Recolección de Datos**

En esta investigación, el instrumento de medición es una matriz de análisis documental diseñada privativamente para recopilar, organizar junto con evaluar información proveniente de diversas fuentes secundarias relacionadas con la cultura organizacional en las empresas colombianas, el pertinente instrumento es idóneo para un estudio de tipo cualitativo y descriptivo permitiendo sistematizar los datos obtenidos a partir de la revisión documental asegurando un análisis riguroso y exhaustivo (Arias F. , 2020).

Conviene destacar que, la matriz de análisis documental incluye categorías definidas tales como la identificación de los factores que dificultan la implementación de una cultura organizacional positiva, análisis de las estrategias empleadas en distintos contextos organizacionales, aparte de la evaluación de las implicaciones en el desempeño empresarial y bienestar laboral partiendo del hecho que estas categorías han sido diseñadas con base en los propósitos del estudio asegurando que se recojan datos y alineados con la problemática.

**Tabla 2. Matriz de categorización**

| Categoría | Definición | Subcategorías |
|---|---|---|
| **Factores que dificultan la implementación** | Son los elementos internos y externos que generan barreras para la adopción de una cultura organizacional positiva en las empresas. | - Resistencia al cambio |
| | | - Limitaciones de recursos |
| | | - Liderazgo organizacional inefectivo |
| | | - Diversidad cultural. |
| **Estrategias empleadas en distintos contextos** | Acciones y enfoques desarrollados por las organizaciones para superar las barreras y fomentar una cultura organizacional positiva adaptada a su entorno específico. | - Programas de bienestar laboral |
| | | - Sistemas de reconocimiento |
| | | - Políticas de comunicación interna. |
| | | - Retención de talento |

| | | |
|---|---|---|
| **Implicaciones en el desempeño y bienestar** | Consecuencias directas e indirectas de los factores y estrategias analizadas sobre el rendimiento de la empresa y la satisfacción de los empleados. | - Satisfacción laboral<br>- Productividad organizacional. |

Fuente: Elaboración propia

**Procesamiento Análisis de Datos**

En la presente etapa de investigación se llevó a cabo mediante un enfoque estructurado utilizando técnicas y herramientas que facilitaron la organización, depuración aparte de la transformación de la información obtenida a lo largo de la revisión documental. En este contexto se lleva a cabo el implementó de un procedimiento de filtrado que permitió eliminar registros duplicados o aquellos que no cumplían con los criterios de selección previamente definidos tales como la pertinencia temática, el rigor metodológico junto con la actualidad de las fuentes las cuales se limitaron al periodo comprendido entre 2020 y 2024.

Cabe destacar que, se procedió a la codificación de la información empleando matrices de análisis categorial diseñadas para esta exploración mediante las matrices que permitieron clasificar datos según las categorías de análisis definidas como son los factores que dificultan la implementación de una cultura organizacional positiva, estrategias empleadas en distintos contextos organizacionales en conjunto con las implicaciones en el desempeño empresarial y bienestar laboral mediante esta metodología fue posible estructurar hallazgos de manera sistemática asegurando la comparabilidad de la información obtenida a partir de disímiles fuentes.

El proceso de análisis de datos le permite desarrollar el método cualitativo de descripción por método de análisis de contenido, porque este método permite identificar

muestras, determinar la tendencia y determinar la relación entre las variables probadas, asegurando que las aplicaciones estén respaldadas por la información recopilada. Al mismo tiempo, para garantizar la importancia junto con la confiabilidad del análisis, los resultados cruzados se han realizado entre los investigadores, reduciendo la capacidad de desplazamiento en la explicación de los datos.

Desde una perspectiva ética, la investigación se desarrolló respetando los lineamientos del código ético de la APA, tales como las disposiciones establecidas en el Decreto 8430 del Ministerio de Salud y Protección Social (este decreto establece los principios éticos, metodológicos y administrativos para la realización de investigaciones que involucren seres humanos) y la Ley 1080 de 2006 del Colegio Colombiano de Psicólogos (busca garantizar un ejercicio ético, responsable y acorde con los derechos de los usuarios y de la sociedad en general). Ahora bien, el estudio no incluyó la participación directa de individuos se adoptaron estrictas consideraciones éticas para garantizar la integridad y el manejo adecuado de la información. En este sentido investigativo, todas las fuentes consultadas en la revisión documental fueron citadas de manera apropiada asegurando el respeto a los derechos de autor y previniendo cualquier forma de plagio.

Por consiguiente, la interpretación de los datos se llevó a cabo desde una perspectiva crítica resaltando tanto los desafíos como las oportunidades identificadas en la literatura analizada que permitió desarrollar un análisis integral que aporta al conocimiento sobre la implementación de una cultura organizacional positiva en las PyMEs colombianas. Al mismo tiempo, se presentan recomendaciones prácticas y contextualizadas asegurando que este proceso meticuloso garantice la transparencia junto con el rigor metodológico fortaleciendo de esta forma la confiabilidad y la relevancia de los resultados obtenidos.

## Resultados

El presente apartado expone los hallazgos derivados del análisis documental, organizados en torno a los objetivos planteados en esta investigación. Por lo que, se identifican los factores internos que dificultan la implementación de una cultura organizacional positiva en las empresas colombianas, posteriormente, se examinan las implicaciones de estos desafíos en el desarrollo organizacional y el bienestar de los empleados, considerando sus impactos. Por otro lado, se presentan estrategias en las mejores prácticas documentadas, orientadas a servir como guía para las empresas interesadas en superar estas barreras para fortalecer su cultura organizacional positiva, puesto que, este análisis integral ofrece una visión crítica y constructiva que conecta la teoría con las necesidades prácticas del contexto empresarial colombiano.

### Identificar los factores (internos) que dificultan la implementación de una cultura organizacional positiva en las empresas de Colombia, mediante la revisión de literatura académica.

El análisis de los factores internos dificulta la implementación de una cultura de la organización activa en las empresas de Colombia reveló los modelos comunes y las diferencias especiales entre las organizaciones seleccionadas sobre la base de la información presentada en la investigación temática de los documentos publicados. Por lo tanto, a través de la revisión de materiales académicos, junto con el contexto de las empresas discutidas, se han confirmado barreras relacionadas con el liderazgo, contra los cambios, la comunicación interna y la gestión de recursos humanos. Por ello, este apartado presenta los hallazgos relevantes, organizados en función de las problemáticas detectadas en las empresas analizadas.

**Tabla 3. Matriz de análisis documental sobre los factores internos**

| Empresa | Factor Interno Identificado | Descripción del problema | Impacto en la cultura organizacional | Implicaciones para el desarrollo organizacional |
|---|---|---|---|---|
| **Soluciones FIX** | Resistencia al cambio | Oposición de empleados y líderes hacia nuevas prácticas organizacionales, debido a la falta de comunicación sobre los beneficios y objetivos del cambio (Soluciones Fix, 2024). | Genera falta de compromiso y dificulta la adopción de nuevas estrategias organizacionales (Soluciones Fix, 2024). | Ralentiza el progreso organizacional e impide la mejora continua en las dinámicas laborales (Soluciones Fix, 2024). |
| **Flexilatina de Colombia S.A.S.** | Resistencia al cambio | Falta de estrategias para involucrar a los colaboradores en los cambios culturales y valores declarados no reflejados en las acciones diarias (Flexilatina de Colombia, 2024). | Genera desconfianza entre los empleados y afecta negativamente su compromiso con la organización (Flexilatina de Colombia, 2024). | Limita la capacidad de motivar a los equipos y de fomentar un sentido de pertenencia y cohesión en la empresa (Flexilatina de Colombia, 2024). |
| | Desconexión entre valores y prácticas reales | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Promodescuentos Colombia S.A.S. Zomac** | Estilos de liderazgo tradicionales | Liderazgo jerárquico y autoritario, centrado en la toma de decisiones centralizada, que limita la participación activa y la motivación de los empleados (Promodescuentos, 2024). | Desincentiva a los colaboradores y genera un entorno con baja participación restringiendo tanto la innovación como el trabajo en equipo (Promodescuentos, 2024). | Impide el fortalecimiento de un liderazgo transformacional fundamental para promover transformaciones positivas dentro de la cultura organizacional (Promodescuentos, 2024). |
| **Tisanas Orquídea S.A.S.** | Comunicación interna deficiente | Estructuras de comunicación fragmentadas que dificultan la coherencia entre los objetivos estratégicos y las expectativas de los empleados (EMIS, 2023). | Causa desconexión entre las áreas de trabajo y afecta la confianza y la percepción de pertenencia entre los empleados (EMIS, 2023). | Reduce la efectividad en la implementación de políticas y prácticas que refuercen la cultura organizacional positiva (EMIS, 2023). |
| **Farmacol Chinoin S.A.S.** | Comunicación interna deficiente<br>Desconexión entre valores y prácticas reales | Falta de retroalimentación clara y efectiva.<br>Valores de bienestar y trabajo en equipo no reflejados en las prácticas reales, generando desconfianza (Triana et al., 2023). | Impacta la cohesión organizacional y genera barreras en la colaboración entre equipos, afectando el ambiente laboral (Triana et al., 2023). | Limita la capacidad de construir relaciones laborales sólidas y mantener la confianza en las decisiones organizacionales (Triana et al., 2023). |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **SERVI-METAL S.A.S.** | Estilos de liderazgo tradicionales | Predominio de un liderazgo autoritario que obstaculiza la colaboración y la motivación dentro de los equipos de trabajo (Servi-metal, 2024). | Inhibe la proactividad y dificulta el desarrollo de una cultura organizacional que fomente la creatividad y el bienestar (Servi-metal, 2024). | Reduce la capacidad de adaptación a cambios culturales y la implementación de iniciativas que promuevan el desarrollo humano (Servi-metal, 2024). |
| **Alimentos Thearion Suqa S.A.S.** | Gestión de recursos humanos inadecuada | Alta rotación de personal y falta de programas de capacitación y desarrollo profesional, lo que afecta la retención de talento junto con la construcción de relaciones laborales sólidas (Suqa, 2024). | Dificulta la retención de talento y afecta la percepción de los empleados sobre el compromiso de la empresa con su bienestar (Suqa, 2024). | Circunscribe el crecimiento organizacional y la consolidación de un equipo comprometido con los objetivos empresariales (Suqa, 2024). |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4. Factores internos que dificultan la implementación de una cultura organizacional positiva en las empresas colombianas**

| Desafío Interno | Descripción | Impacto en el desarrollo organizacional y el bienestar de los empleados | Referencia Bibliográfica |
|---|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Resistencia al cambio** | Oposición de empleados y líderes a la adopción de nuevas prácticas o valores organizacionales, percibidos como amenazas a la estabilidad laboral. | Dificulta la implementación de estrategias innovadoras, reduciendo la capacidad de adaptación y modernización organizacional. | Abellás (2024). *Análisis del alcance de las herramientas Agile en la Industria 4.0 (Paradigmas 7-12).* |
| | | Genera incertidumbre y desconfianza, afectando la motivación y el compromiso de los empleados. | La investigación enfatiza el impacto de la cultura organizacional en la percepción y eficacia de los sistemas de calidad. La oposición al cambio se manifiesta cuando no existe una correspondencia clara entre la cultura establecida junto con las estrategias de transformación dentro de la organización. |
| **Estilos de liderazgo tradicionales** | Prevalencia de un liderazgo de carácter autoritario donde la toma de decisiones se encuentra altamente centralizada aparte de la participación de los colaboradores es reducida. | Restringe la generación de ideas innovadoras y la creatividad dificultando la construcción de una cultura organizacional fundamentada en la confianza y el trabajo en equipo. | Vivas (2024). *Liderazgo en la Personería de Bogotá: Análisis de Desafíos y Oportunidades.* |
| | | Desmotiva a los empleados, reduce la percepción de autonomía y contribuye a una mayor rotación de personal. | El análisis evidencia que el liderazgo jerárquico y centralizado en la administración pública impide la innovación y eficiencia |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | institucional, además de dificultar la consolidación de un entorno organizacional basado en la confianza. |
| **Comunicación interna deficiente** | Ausencia de canales claros y efectivos de comunicación, lo que genera descoordinación y malentendidos dentro de la organización. | Reduce la alineación entre los objetivos estratégicos y las acciones operativas, afectando la toma de decisiones. | Folco (2024). *Diagnóstico y Estrategias de Mejora Comercial para una empresa del sector de tecnología.* |
| | | Incrementa la percepción de aislamiento y desconexión, debilitando la confianza y el sentido de pertenencia de los empleados. | La investigación confirma que la falta de comunicación entre los departamentos afecta el rendimiento y la satisfacción de los clientes confirmando la necesidad de mejorar los canales de comunicación para mejorar la integración. |
| **Gestión inadecuada de recursos humanos** | Desventajas de capacitación, personal rotativo y falta de estrategia de desarrollo profesional. | Dificulta la retención de talento y limita la capacidad de la organización para mejorar sus procesos y adaptarse a cambios. | Guatemala et al. (2023). *Cultura organizacional y estrategia de recursos humanos en ventas.* |
| | | Causando destrucción en conjunto con la decepción entre los empleados debido a la falta de crecimiento y reconocimiento. | La investigación demuestra que una administración ineficaz del talento humano, sin planes estructurados de formación ni mecanismos de reconocimiento que afecta negativamente la motivación complicando la fidelización de los empleados. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | Conviene subraya que, la preeminencia de establecer programas de capacitación y estrategias de reconocimiento que contribuyan a optimizar el desempeño organizacional. |
| **Desconexión entre valores declarados y prácticas reales** | Desalineación entre los valores corporativos expresados y las prácticas diarias llevadas a cabo dentro de la empresa. | Debilita la credibilidad y reputación de la empresa, dificultando la consolidación de una cultura organizacional auténtica y sostenible. | Abiodun et al. (2019). *Impacto de la cultura organizacional en la gestión de calidad en PyMEs en Nigeria.* |
| | | Genera desconfianza y desmotivación, reduciendo el compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales. | El estudio resalta que la falta de alineación entre los valores organizacionales y las prácticas reales afecta la credibilidad y el desempeño organizacional, subrayando la importancia de integrar la cultura organizacional con modelos de gestión de calidad. |

Fuente: Elaboración propia con base en diferentes autores

A partir de la información presentada en la tabla anterior, la identificación de los factores internos que obstaculizan la instauración de una cultura organizacional positiva en empresas colombianas evidencia un conjunto de limitaciones que impactan la construcción de entornos laborales eficientes y saludables. Por lo tanto, el análisis fundamentado en una revisión absoluta de la literatura académica complementado con estudios de caso e información de las empresas seleccionadas que ofrece una visión integral sobre las dinámicas organizacionales y las áreas estratégicas que requieren mayor atención.

***Resistencia al Cambio***

Uno de los factores repetidos es la objeción a los cambios que ocurren en organizaciones como Colombia S.A.S. Las soluciones de fijación y flexilatina, ambas en Bogotá D.C., se manifiestan rechazando a los empleados y gerentes asumiendo nuevas prácticas u valores organizacionales que se consideran una amenaza para la estabilidad o una carga de trabajo establecida. Según la literatura revisada, este fenómeno se refuerza en el contexto donde el propósito de la transformación no es efectivo que cause incertidumbre y desconfianza. En estos escenarios, la ausencia de estrategias que fomenten la participación activa de los colaboradores en el proceso de cambio cultural se convierte en una barrera característica para su implementación (Abellás, 2024).

***Estilos de Liderazgo Tradicionales***

El liderazgo también juega un papel central en la implementación de una cultura organizacional positiva. En empresas como SERVI-METAL S.A.S. (Barrancabermeja, Santander) y Promodescuentos Colombia S.A.S. Zomac (Armenia, Quindío), se analizó que los estilos de liderazgo predominantes son jerárquicos y autoritarios, caracterizados por la centralización en la toma de decisiones junto con la falta de participación activa de los empleados, puesto que, estos enfoques limitan la capacidad de los líderes para inspirar y

motivar a sus equipos, lo que dificulta la creación de un ambiente organizacional positivo. La literatura sugiere que la transición hacia un liderazgo transformacional puede ser un factor determinante para superar estas barreras para fomentar la cohesión y el compromiso organizacional (Vivas, 2024).

***Comunicación Interna Deficiente***

La falta de una comunicación interna efectiva constituye otra barrera identificada en empresas como Tisanas Orquídea S.A.S. y Farmacol Chinoin S.A.S., ambas ubicadas en Bogotá D.C., por lo que, la fragmentación de los canales de comunicación y la ausencia de retroalimentación clara generan desconexión entre los objetivos estratégicos y las expectativas de los empleados, de modo que, este problema afecta la confianza y el sentido de pertenencia, factores esenciales para el éxito de una cultura organizacional positiva. Las investigaciones enfatizan que una comunicación transparente para fomentar la colaboración garantizando la alineación dentro de las organizaciones (Folco, 2024).

***Gestión de Recursos Humanos Inadecuada***

En compañías como Alimentos Thearion Suqa S.A.S. (Bogotá D.C.), se han identificado desafíos en la gestión del talento humano entre ellos una elevada rotación de personal y la ausencia de programas estructurados de capacitación y desarrollo. En este contexto, las limitaciones afectan la capacidad de retener talento dificultando el fortalecimiento de relaciones laborales estables que comprenden aspectos esenciales para la consolidación de una cultura organizacional positiva. Ahora bien, de acuerdo con la revisión de literatura se señala que invertir en el desarrollo profesional de los empleados no solo mejora la motivación, aparte que también refuerza su compromiso con los valores y objetivos organizacionales (Guatemala et al., 2023).

***Desconexión entre Valores Declarados y Prácticas Reales***

En este punto, se identificó una brecha entre los valores organizacionales proclamados y las prácticas diarias en empresas como Flexilatina de Colombia S.A.S. y Farmacol Chinoin S.A.S., aunque estas compañías promueven principios corporativos orientados al bienestar y la colaboración en la dinámica cotidiana no siempre se reflejan de manera coherente, con base en ello la discrepancia genera un clima de desconfianza que conlleva a una percepción de inconsistencia entre los colaboradores que impacta negativamente en su nivel de compromiso y motivación. De acuerdo con los estudios revisados se establece el hecho de garantizar la alineación entre los valores declarados junto con las acciones reales siendo este un aspecto clave para consolidar una cultura organizacional genuina y sostenible (Abiodun et al., 2019).

**Examinar las implicaciones de los desafíos identificados en el desarrollo organizacional y el bienestar de los empleados con base en investigaciones previas y enfoques teóricos relevantes.**

El análisis de los desafíos internos que dificultan la implementación de una cultura organizacional positiva en las empresas colombianas que permitió identificar implicaciones significativas en el desarrollo organizacional y el bienestar de los empleados. A través de una revisión exhaustiva de investigaciones previas aparte de lo comprendido en algunos enfoques teóricos relevantes, se examinan los efectos de factores como la resistencia al cambio, los estilos de liderazgo tradicionales, la comunicación interna deficiente en conjunto con la desconexión entre valores declarados y prácticas reales.

**Tabla 5. Implicación de los desafíos en el desarrollo organizacional y el bienestar de los empleados**

| Desafío interno | Descripción | Impacto en el desarrollo organizacional | Impacto en el bienestar de los empleados | Soporte teórico |
|---|---|---|---|---|
| **Resistencia al cambio** | La resistencia por parte de empleados y líderes a la incorporación de nuevas prácticas o valores dentro de la organización se fundamenta en la percepción de estas iniciativas como una posible amenaza a la estabilidad laboral. | La actitud genera un impacto directo en la implementación de estrategias innovadoras ralentizando los procesos de cambio que conlleva a reducir la capacidad de la organización para adaptarse a entornos dinámicos y altamente competitivos. | Genera incertidumbre y desconfianza, reduciendo la motivación y el compromiso. | Robbins y Judge (2009): *Organizational Behavior* |
| | | La falta de apertura al cambio debilita la cohesión interna dificultando la alineación de los equipos de trabajo limitando el crecimiento empresarial al | Puede provocar estrés laboral y resistencia colectiva a cambios necesarios. | La resistencia al cambio disminuye la cohesión organizacional y afecta la productividad. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | restringir la evolución de la cultura organizacional. | | |
| | | Limita la innovación y la creatividad, dificultando la consolidación de una cultura organizacional colaborativa. | Genera desmotivación y baja percepción de autonomía en los empleados. | Bass y Avolio (1989): *Transformational Leadership* |
| **Estilos de liderazgo tradicionales** | Liderazgo autoritario y jerárquico con mínima participación de los colaboradores en la toma de decisiones. | Reduce la agilidad organizacional y la toma de decisiones efectiva. | Aumenta la rotación de personal debido a la falta de oportunidades de crecimiento. | El liderazgo transformacional desempeña un papel en la construcción de un entorno organizacional que promueva el compromiso, la motivación y el bienestar de los colaboradores, dado que su enfoque inspirador y orientado al desarrollo del talento fortalece la cultura empresarial que permite facilitar la adopción |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | de cambios positivos dentro de la organización. |
| **Comunicación interna deficiente** | Falta de canales efectivos de comunicación, lo que genera desconexión entre niveles jerárquicos y departamentos. | Obstaculiza la alineación estratégica y dificulta la implementación de políticas organizacionales. | Incrementa la sensación de aislamiento y la desconfianza entre los empleados. | Elton Mayo (2019): *Human Relations Theory* |
| | | Afecta la coordinación interdepartamental, reduciendo la eficiencia operativa. | Impacta negativamente en el sentido de pertenencia de los colaboradores, debilitando su compromiso y afectando la moral dentro de la empresa. | Una comunicación efectiva es caracterizada por su apertura y bidireccionalidad que resulta pertinente para fortalecer la cohesión interna y consolidar un mayor nivel de compromiso organizacional. |
| **Gestión inadecuada de recursos humanos** | La insuficiencia de programas de formación junto con una elevada rotación de personal y la carencia | Limita las oportunidades de crecimiento dentro de la organización que dificulta la | Genera desmotivación y frustración entre los colaboradores, quienes perciben | Ulrich (2006): *Human Resource Champions* |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | de estrategias orientadas al desarrollo profesional. | retención de talento y reduce su capacidad de adaptación a los cambios del entorno. | una falta de perspectivas claras para su evolución profesional. | |
| | | Limita la mejora continua y la consolidación de equipos eficientes. | Reduce la satisfacción y el compromiso laboral. | La inversión en capital humano es fundamental para el desarrollo organizacional y la retención del talento. |
| **Desconexión entre valores declarados y prácticas reales** | Inconsistencia entre los valores organizacionales promovidos públicamente y las acciones internas de la empresa. | Afecta la credibilidad y reputación de la organización. | Genera desconfianza y desmotivación entre los empleados. | Cameron (2006): *Positive Leadership* |
| | | Dificulta la consolidación de una cultura organizacional auténtica y sostenible. | Reduce el compromiso con los objetivos corporativos. | La alineación entre valores y prácticas es esencial para construir una cultura organizacional positiva. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Falta de cohesión organizacional** | Fragmentación en las relaciones internas entre equipos y áreas, generando desconexión y falta de integración. | Obstaculiza la colaboración y afecta la implementación de estrategias organizacionales. | Aumenta el estrés laboral y la insatisfacción debido a un ambiente poco colaborativo. | Robbins y Judge (2009): *Organizational Behavior* |
| | | Reduce la eficiencia en la gestión de proyectos interdepartamentales. | Dificulta la resolución de conflictos y la integración del equipo. | La cohesión organizacional mejora la productividad y la motivación colectiva. |
| **Falta de reconocimiento y valoración del personal** | Escasez de mecanismos de reconocimiento que refuercen el buen desempeño y el esfuerzo de los empleados. | Reduce la motivación y el sentido de pertenencia, impactando negativamente la productividad organizacional. | Incrementa la insatisfacción laboral y puede generar desinterés en el desempeño. | Herzberg (2021): *Motivation-Hygiene Theory* |
| | | Afecta la retención de talento y la fidelización del personal. | Contribuye a una mayor rotación de personal y desmotivación general. | El reconocimiento es un factor clave en la motivación y la satisfacción laboral. |

Fuente: Elaboración propia

Con base en la tabla anterior, uno de los transcendentales efectos de estos desafíos es la afectación en la cohesión organizacional, un elemento clave para el desarrollo de equipos colaborativos y alineados con los objetivos corporativos. Por consiguiente, la resistencia al cambio, identificada en empresas como Soluciones FIX y Flexilatina de Colombia S.A.S., genera un ambiente laboral fragmentado, donde los empleados perciben los cambios culturales como amenazas, en lugar de oportunidades de mejora. Cabe mencionar que, esto no solo limita la capacidad de las empresas para implementar transformaciones positivas, aparte que también crea un entorno de incertidumbre que impacta directamente el compromiso de los empleados con la organización. Según estudios de Robbins (2009), esta falta de cohesión puede reducir la productividad e innovación elementos para el desarrollo organizacional.

Desde una óptica diferente, el predominio de estilos de liderazgo tradicionales en organizaciones como Promodescuentos Colombia S.A.S. Zomac y SERVI-METAL S.A.S. tiene un impacto característico en el bienestar tanto emocional como profesional de los colaboradores. En este sentido, un enfoque de liderazgo autoritario con las decisiones centralizada limita la participación activa de los empleados, reduciendo su sentido de autonomía afectando su nivel de motivación. De acuerdo con Bass (1989), este tipo de liderazgo puede traducirse en una disminución en la satisfacción laboral y un incremento en la rotación de personal. En el contexto de las empresas analizadas, la falta de un liderazgo participativo obstaculiza la consolidación de una cultura organizacional basada en la confianza y el reconocimiento que comprende factores notables para fortalecer el compromiso y el desempeño del talento humano.

La existencia de deficiencias en la comunicación interna evidenciada en empresas como Tisanas Orquídea S.A.S. y Farmacol Chinoin S.A.S., que tiene repercusiones características en el desarrollo empresarial y en la calidad del ambiente laboral. En este

contexto, la ausencia de canales de comunicación estructurados que genera una falta de cohesión entre las distintas áreas de la empresa, dificultando la alineación de los colaboradores con los objetivos estratégicos y reduciendo su sentido de pertenencia, con respecto a la situación que afecta la percepción en los empleados considerando su papel dentro de cada organización que incide directamente en sus niveles de motivación y rendimiento. De acuerdo con la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo una comunicación fluida debe ser transparente y bidireccional para consolidar el compromiso organizacional que conlleva a fortalecer el bienestar de los trabajadores, factores determinantes que mejoren el desempeño y la productividad (León, 2019).

Es fundamental resaltar que una gestión ineficaz del talento humano como se evidenció en Alimentos Thearion Suqa S.A.S., incide directamente en la elevada rotación de personal y en la percepción de incertidumbre por parte de los colaboradores. Por otro lado, la ausencia de estrategias enfocadas en la capacitación y el desarrollo profesional restringe las posibilidades de crecimiento dentro de la organización aparte del hecho que debilita su capacidad para retener a empleados con alto potencial. Según Ulrich (2006), aquellas empresas que no destinan esfuerzos a fortalecer su capital humano enfrentan mayores dificultades para consolidar una cultura organizacional robusta que repercute negativamente en su competitividad y sustenibilidad a largo plazo.

La discrepancia entre los valores organizacionales proclamados y las prácticas reales evidenciando en compañías como Flexilatina de Colombia S.A.S. y Farmacol Chinoin S.A.S., impacta de manera indicadora la confianza y el nivel de compromiso de los colaboradores. Por otro lado, cuando los principios corporativos no se reflejan en las acciones cotidianas, los empleados experimentan una percepción de incoherencia que disminuye su motivación aparte del hecho que genera dudas sobre la autenticidad de la cultura organizacional. Según lo

analizado por Cameron (2006), la falta de alineación dificulta la consolidación de un entorno organizacional positivo dado que los trabajadores requieren una correspondencia entre los valores institucionales y las decisiones estratégicas para fortalecer su sentido de pertenencia en conjunto con compromiso con la empresa.

Desde una perspectiva internacional, las repercusiones de estos desafíos internos trascienden en los efectos inmediatos sobre el bienestar de los colaboradores a nivel corporativo inciden directamente en la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a un entorno altamente dinámico y competitivo restringiendo sus oportunidades de crecimiento aparte que conlleva a la sustenibilidad a largo plazo. De la misma forma, estas dificultades propician un ciclo continuo en el que las barreras internas obstaculizan la implementación de transformaciones culturales que al mismo tiempo amplifica los efectos adversos en el desarrollo organizacional aparte de lo correspondiente a la calidad del entorno laboral.

**Proponer estrategias fundamentadas en las mejores prácticas documentadas que puedan servir como guía para las empresas colombianas interesadas en fortalecer su cultura organizacional positiva.**

El fortalecimiento de una cultura organizacional positiva en las empresas colombianas exige la implementación de estrategias bien definidas respaldadas por enfoques cimentados en las mejores prácticas documentadas. En este sentido, el presente apartado expone un conjunto de propuestas estructuradas a partir de una revisión absoluta de la literatura académica incluyendo estudios de caso con el propósito de mitigar los desafíos internos previamente identificados que conlleven a fomentar entornos de trabajo que favorezcan tanto el bienestar de colaboradores como la productividad organizacional. Por lo que, se proponen estrategias que buscan servir como guía para empresas implementen cambios sostenibles que impacten positivamente tanto el desarrollo organizacional como bienestar de sus colaboradores.

**Tabla 6. Matriz de estrategias para fortalecer una cultura organizacional positiva**

| Estrategia | Descripción | Acciones aplicables | Justificación | Ejemplo de Aplicación |
|---|---|---|---|---|
| **Fomentar el liderazgo transformacional** | Adoptar estilos de liderazgo inspiradores, participativos y centrados en la motivación. | Capacitar a líderes en habilidades de liderazgo transformacional.<br>Promover la toma de decisiones participativa.<br>Reconocer y premiar los logros de los equipos y líderes. | **Bass y Avolio (1994)**<br>El liderazgo transformacional fomenta el compromiso y la cohesión organizacional (Bass, 1989). | En SERVI-METAL S.A.S., esta estrategia puede transformar estilos autoritarios en dinámicas colaborativas que fomenten la creatividad y la motivación. |
| **Diseñar un sistema de comunicación efectiva** | Crear canales abiertos y claros para alinear los objetivos | Implementar reuniones periódicas para compartir información estratégica. | **Elton Mayo**<br>La comunicación efectiva fortalece el sentido de pertenencia y mejora la | En Tisanas Orquídea S.A.S. y Farmacol Chinoin S.A.S., esta estrategia puede |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | organizacionales con las expectativas de los empleados. | Usar herramientas digitales como intranets o plataformas de mensajería.<br>Establecer procesos de retroalimentación continua entre líderes y empleados. | cohesión entre empleados y organización (León, 2019). | solucionar problemas de desconexión entre áreas y mejorar la coordinación interna. |
| **Alinear valores organizacionales con prácticas reales** | Garantizar que las acciones diarias reflejen los valores corporativos promovidos por la empresa. | Realizar auditorías internas para evaluar la coherencia entre valores y prácticas.<br>Integrar talleres que conecten los valores corporativos con el comportamiento diario. | **Cameron y Quinn (2006)**<br>La coherencia entre valores y prácticas genera credibilidad y fortalece la cultura organizacional (Cameron, 2006). | En Flexilatina de Colombia S.A.S., esta estrategia puede reducir la desconfianza de los empleados y fortalecer su compromiso con los objetivos organizacionales. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Reconocer públicamente comportamientos alineados con los valores. | | |
| **Invertir en programas de capacitación y desarrollo** | Mejorar las competencias de los empleados mediante formación técnica y desarrollo personal. | Realizar diagnósticos para identificar necesidades de capacitación.<br>Ofrecer programas de formación técnica y desarrollo personal.<br>Implementar esquemas de mentoría para fomentar el crecimiento profesional. | **Ulrich (1997)**<br>La inversión en capital humano fortalece el compromiso, reduce la rotación y mejora el desempeño organizacional (Ulrich, 2006). | En Alimentos Thearion Suqa S.A.S., esta estrategia puede aumentar la estabilidad laboral y mejorar la percepción de oportunidades de crecimiento entre los empleados. |
| **Desarrollar un sistema de reconocimiento** | | Crear programas de incentivos económicos y no económicos. | **Herzberg (1968)** | En Promodescuentos Colombia S.A.S. Zomac, un sistema de reconocimiento |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Valorar y premiar el desempeño de los colaboradores para reforzar su compromiso con la organización. | Reconocer públicamente los logros significativos de los empleados.<br>Incorporar celebraciones de hitos organizacionales y personales. | El reconocimiento es un factor motivador clave para incrementar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados (Reyes, 2021). | efectivo puede fortalecer el sentido de pertenencia y la motivación de los empleados. |
| **Mejorar la gestión del cambio organizacional** | Implementar estrategias para reducir la resistencia al cambio y facilitar la transición hacia una cultura organizacional positiva. | Comunicar claramente los objetivos y beneficios de los cambios organizacionales.<br>Involucrar a los empleados en la planificación e implementación de las iniciativas culturales. | **Robbins y Judge (2013)**<br>Gestionar eficazmente la resistencia al cambio mejora la adopción de nuevas estrategias y fortalece la cohesión organizacional (Robbins, 2009). | En Soluciones FIX, esta estrategia puede mitigar la oposición de los empleados hacia los cambios culturales y fomentar una percepción más positiva sobre las transformaciones. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Proveer apoyo psicológico y técnico durante el proceso de cambio. | | |
| **Fomentar la cohesión organizacional** | Establecer dinámicas que promuevan la colaboración y la alineación entre equipos de trabajo y objetivos organizacionales. | Realizar actividades de integración para fortalecer los vínculos entre empleados. | **Robbins y Judge (2013)** La cohesión organizacional fomenta la alineación, mejora la productividad y reduce los conflictos internos (Robbins, 2009). | En todas las empresas analizadas, fomentar la cohesión organizacional puede fortalecer el trabajo en equipo y alinear a los empleados con los valores y objetivos estratégicos. |
| | | Implementar equipos de trabajo multidisciplinarios para proyectos estratégicos. | | |
| | | Establecer objetivos comunes que impulsen el trabajo colaborativo. | | |

Fuente: Elaboración propia

## Discusión

El desarrollo de esta investigación sobre los obstáculos internos que enfrentan las empresas colombianas en la ejecución de una cultura organizacional positiva permitió contrastar los hallazgos obtenidos con los referentes teóricos y empíricos previamente analizados. En este contexto, al comparar los resultados con los marcos conceptuales propuestos por autores que se identificaron tanto puntos de convergencia como aspectos que requieren un análisis profundo dentro del contexto organizacional determinado.

En concordancia con los planteamientos del estudio de Schein (2010), los hallazgos de esta investigación corroboran que los valores, normas y prácticas compartidas dentro de una organización que ejercen una influencia determinante en la dinámica de interacción en conjunto con el desempeño de sus integrantes. En esta contextualización, las empresas objeto de análisis enfrentan desafíos sustanciales entre los que destacan la resistencia al cambio y la falta de coherencia entre los valores corporativos declarados mediante las acciones cotidianas que subraya la importancia de reformular tanto elementos visibles de la cultura organizacional como los principios primordiales que sustentan su estructura y funcionamiento. Por otro lado, estos hallazgos coinciden con estudios como el de Ariza et al. (2020), quienes concluyen que las estructuras descentralizadas y colaborativas pueden generar ambientes laborales más saludables y competitivos.

Desde otra perspectiva, en el contexto colombiano, Hofstede (1980), identifica las dinámicas jerárquicas como un factor limitante para el desarrollo de culturas organizacionales positivas. Conviene destacar que, el fenómeno se manifiesta de manera clara en empresas como SERVI-METAL S.A.S. y Promodescuentos Colombia S.A.S. Zomac, donde prevalece un estilo de liderazgo de carácter autoritario que limita elocuentemente la participación activa y la cooperación entre los colaboradores. En consonancia con lo señalado por Cameron

(2006), la literatura académica sostiene que las estructuras organizacionales con una marcada orientación jerárquica tienden a privilegiar el control en conjunto con la supervisión sobre la apertura y la colaboración que representa un obstáculo para la evolución hacia modelos de gestión participativos, flexibles e inclusivos.

Desde una óptica complementaria, los hallazgos obtenidos resaltan la preminencia del liderazgo transformacional que concuerda con lo planteado por Bass (1989), quien enfatiza su potencial para inspirar y motivar a los colaboradores fomentando la internalización de valores organizacionales positivos. A pesar de ello es evidente que, en el contexto colombiano, se identifica una brecha característica en la formación de líderes con competencias en habilidades blandas que restringe su capacidad para gestionar procesos de cambio cultural de manera efectiva. En este sentido, esta problemática se alinea con investigaciones como la de Monsalve et al. (2024), las cuales evidencian que las PyMEs colombianas enfrentan dificultades en la implementación de modelos de gestión innovadores debido a limitaciones tanto estructurales como culturales.

Desde un punto de vista práctica, los resultados corroboran que la comunicación interna deficiente impacta negativamente en el bienestar de los empleados y el desempeño organizacional. Por lo que, este hallazgo se alinea con la teoría de Elton Mayo, quien destaca la importancia de la comunicación efectiva para fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso laboral. Conviene destacar que, las empresas como Tisanas Orquídea S.A.S. y Farmacol Chinoin S.A.S. ejemplifican este problema, mostrando cómo la falta de canales de comunicación claros genera desconexión aparte del hecho que afecta la cohesión interna, puesto que, estas observaciones encuentran eco en investigaciones internacionales, como la de Morales et al. (2023), que evidencian cómo una comunicación adecuada potencia la calidad del servicio y el bienestar laboral.

Cabe destacar que, otra coincidencia significativa con los antecedentes teóricos es el impacto de la gestión de recursos humanos en la construcción de una cultura organizacional positiva. De acuerdo con lo examinado por Ulrich (2006), enfatiza que la inversión en programas de capacitación y desarrollo profesional no solo mejora las competencias individuales, sino que también refuerza la estabilidad organizacional. En empresas como Alimentos Thearion Suqa S.A.S., la alta rotación de personal y la falta de oportunidades de desarrollo limitan el crecimiento tanto de los empleados como de la organización, con base en que, esto concuerda con el estudio de Gómez (2024), que resalta cómo las barreras económicas y estructurales impiden que las empresas colombianas implementen iniciativas sostenibles para el desarrollo del talento humano.

A pesar de ello, del mismo modo surgen áreas de divergencia y oportunidades para profundizar en el análisis, aunque Schein (2010), sugiere que los cambios culturales deben abordarse desde la raíz, muchas empresas colombianas parecen enfocarse en soluciones superficiales debido a limitaciones de recursos y una visión a corto plazo, ya que, este aspecto no siempre es abordado en la literatura internacional, lo que sugiere que las realidades socioeconómicas locales deben ser consideradas más intensamente en futuras investigaciones.

Al mismo tiempo, mientras que estudios internacionales, como el de Castañeda et al. (2020), destacan el rol del liderazgo en la gestión de problemas complejos, los resultados obtenidos en este trabajo reflejan que las empresas colombianas aún no consideran el liderazgo transformacional como un elemento esencial para superar desafíos internos. De modo que, esta discrepancia resalta la necesidad de adaptar los enfoques teóricos globales al contexto específico de las PyMEs en Colombia, teniendo en cuenta su diversidad cultural y limitaciones estructurales.

Por consiguiente, los resultados de este estudio confirman la estrecha relación existente entre la cultura organizacional, el bienestar de los colaboradores y el rendimiento empresarial resaltando la necesidad de implementar estrategias que fomenten un liderazgo efectivo, fortalezcan los procesos de comunicación aparte del hecho que aseguren una coherencia entre los valores declarados y las prácticas cotidianas. Del mismo modo, la investigación enfatiza que las teorías analizadas de alcance internacional proporcionan una base conceptual valiosa que resulta primordial al incorporar las particularidades del contexto local para desarrollar soluciones que sean efectivas en el corto plazo aparte que permita ser sustentable a largo plazo.

## Conclusiones

El desenlace del presente estudio permitió examinar en profundidad los desafíos internos que obstaculizan la consolidación de una cultura organizacional positiva en las empresas colombianas proporcionando un análisis holístico que integra fundamentos teóricos evidenciando de forma empírica que conlleva a las propuestas estratégicas aplicables. A partir de los resultados obtenidos que se confirma que los objetivos inicialmente establecidos fueron alcanzados de manera satisfactoria que aporta al conocimiento y la gestión de las limitaciones que afectan tanto el desarrollo empresarial como el bienestar de los colaboradores dentro del contexto organizacional en Colombia.

En primera instancia fue posible identificar factores internos que obstaculizan la consolidación de una cultura organizacional positiva dentro de los cuales se encuentran la resistencia al cambio, las deficiencias en los procesos de comunicación interna, la prevalencia de estilos de liderazgo tradicionales, la gestión ineficaz de los recursos humanos en conjunto con la discrepancia entre los valores corporativos declarados aparte de las prácticas efectivamente implementadas. De la misma forma, Al abordar los factores identificados, como la resistencia al cambio, las deficiencias en la comunicación interna, el predominio de estilos de liderazgo tradicionales, la gestión inadecuada de los recursos humanos aparte de la desconexión entre los valores organizacionales y las prácticas reales, se confirma que estos problemas impactan directamente en la cohesión organizacional y el bienestar de los empleados. De hecho, estos hallazgos validan las teorías de Schein y Hofstede, quienes subrayan la necesidad de armonizar las dinámicas internas con los valores organizacionales como eje central para construir entornos laborales sostenibles. Los estudios de caso analizados respaldan esta premisa, evidenciando cómo la falta de alineación entre los valores

declarados de modo que las prácticas cotidianas afecta la percepción de los empleados sobre su entorno laboral, generando desconfianza y reduciendo el compromiso con la organización.

Desde una perspectiva distinta la investigación es pertinente con respecto al análisis del impacto de estos retos tanto en el desarrollo organizacional como en el bienestar de los colaboradores evidenciando que las empresas que no gestionan eficazmente estas problemáticas enfrentan mayores dificultades para adaptarse a entornos cambiantes fomentando la innovación y garantizar la retención de talento estratégico. En términos de bienestar laboral, los empleados perciben un ambiente poco estimulante que eleva los niveles de estrés reduciendo su grado de compromiso con la organización. En este contexto, los resultados obtenidos guardan coherencia con las investigaciones realizadas por autores previos como los de Robbins y Judge quienes subrayan el papel de una cultura organizacional bien estructurada en la mejora del desempeño y la satisfacción laboral. En el contexto colombiano, se observa que las restricciones económicas y estructurales que constituyen un reto adicional para las empresas particularmente para las pequeñas y medianas organizaciones.

Al mismo tiempo, la investigación destaca la relevancia de abordar estos desafíos desde una perspectiva estratégica integral, ya que, la falta de gestión efectiva de estas problemáticas ha demostrado ser un obstáculo considerable para que las empresas se adapten a entornos cambiantes y fomenten la innovación, tal como lo sugieren Robbins. Por lo que, es evidente que, las empresas que no gestionan adecuadamente la resistencia al cambio, el liderazgo y la comunicación interna enfrentan dificultades para asegurar la retención de talento clave y mejorar el bienestar laboral que a su vez afecta su capacidad para mantenerse competitivas. Los resultados obtenidos corroboran este enfoque y ofrecen evidencia de que

una cultura organizacional sólida está directamente relacionada con la mejora del desempeño y la satisfacción laboral de los empleados

Por otra parte, se cumplió con el objetivo de proponer estrategias fundamentadas en las mejores prácticas documentadas, diseñadas para servir como guía para las empresas interesadas en fortalecer su cultura organizacional positiva. De modo que, estas estrategias incluyen el fomento del liderazgo transformacional, el diseño de sistemas efectivos de comunicación interna, la alineación entre valores organizacionales y prácticas reales, la inversión en programas de capacitación y desarrollo, aparte de la implementación de sistemas de reconocimiento. Ahora bien, las estrategias propuestas, tales como el fomento del liderazgo transformacional, la mejora de la comunicación interna, la alineación de valores organizacionales con prácticas reales aparte de la implementación de programas de capacitación y reconocimiento, son aplicaciones prácticas que pueden ayudar a superar las barreras identificadas y generar un cambio cultural sostenible en las empresas colombianas. De modo que, estas estrategias respaldadas por teorías de liderazgo transformacional y gestión del cambio Bass y Cameron abordan las deficiencias internas aparte que proporcionan un marco de acción claro y adaptable para las empresas en el contexto colombiano.

Por consiguiente, entre las contribuciones finales del estudio, se destaca el énfasis en la necesidad de adaptar las teorías globales al contexto específico de las empresas colombianas. Ahora bien, los conceptos universales de cultura organizacional, liderazgo y bienestar laboral ofrecen un marco valioso, esta investigación subraya la importancia de considerar las particularidades culturales, económicas y sociales del país, por lo que, este enfoque enriquece el análisis, aparte que asegura las estrategias propuestas sean relevantes y aplicables en el contexto local.

En cuanto a los alcances, este trabajo logra generar un diagnóstico integral y propositivo sobre los factores internos que limitan la implementación de una cultura organizacional positiva en las empresas colombianas. Con respecto a ello, ofrece herramientas prácticas que pueden ser adoptadas por organizaciones interesadas en mejorar sus dinámicas internas y su capacidad competitiva, aunque, también es importante reconocer las limitaciones del estudio. Conviene resaltar que, una de las limitaciones identificadas radica en la dependencia de fuentes secundarias que condiciona el análisis a la información existente y podría no representar de manera integral las dinámicas actuales en el conjunto de las empresas colombianas. Dado que el estudio se enfoca en pequeñas y medianas empresas pertenecientes a sectores particulares estableciendo los hallazgos y las estrategias propuestas que podrían necesitar adaptaciones para ser aplicables a otros ámbitos industriales o a organizaciones de distinta naturaleza.

En consecuencia con lo evidencia el presente estudio brinda respuesta a las cuestiones formuladas en un inicio aparte del hecho que constituye una contribución característica para la comprensión gestionando los retos organizacionales en el contexto colombiano. Al cumplir con los objetivos establecidos, el trabajo afirma la importancia de adoptar un enfoque integral que combine la teoría con la práctica, adaptado a las necesidades junto con las características del entorno empresarial local. Finalmente, aunque persisten desafíos y limitaciones, los hallazgos aparte de las estrategias presentados en este estudio constituyen una base para que las empresas colombianas avancen hacia la construcción de culturas organizacionales positivas que promuevan tanto el bienestar de los empleados como su sostenibilidad en conjunto con la competitividad en el largo plazo.

**Referencias**

Abellás, R. L. (2024). Análisis del alcance de las herramientas agile en la industria 4.0 (Paradigmas 7-12). *Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas*. https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/84175

Abiodun et al., E. A. (2019). The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria. *Heliyon*. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31508519/

Agudelo, O. B. (2018). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Universidad Libre de Cali*. https://www.redalyc.org/journal/2654/265460762008/html/

Aldana, S. (2023). Mipymes constituyen 99,5% de las empresas y aportan 35% al Producto Interno Bruto. *Revista La República*. https://www.larepublica.co/empresas/mipyme-constituyen-99-5-de-las-empresas-y-aportan-35-al-producto-interno-bruto-3644977

Arias, F. (2012). Proyecto de investigación: Introduccion a la metodología cientifica. *Editorial Episteme*. https://tauniversity.org/sites/default/files/libro_el_proyecto_de_investigacion_de_fidias_g_arias.pdf

Arias, F. (2020). Técnicas e instrumentos de investigación cientifica. *Enfoques Consulting EIRL*. https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/2238/1/AriasGonzales_TecnicasEInstrumentosDeInvestigacion_libro.pdf

Ariza et al. (2020). *Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos.* Universidad del Zulia. Redalyc. https://www.redalyc.org/journal/280/28063431012/28063431012.pdf

Bass, B. A. (1989). Manual para el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial. *Consulting Psychologists Press*. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=685739

Bravo, R. L., Jesus, E. R., Edward, P. C., y Filomeno, H. A. (2021). Cambio cultural y resistencias en entornos organizativos. *Universidad de Zulia*. file:///C:/Users/laudt/Downloads/Dialnet-CambioCulturalYResistenciasEnEntornosOrganizativos-8890527.pdf

Cabrera, C. N. (2014). Aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en la gestión de las Pequeñas y Medianas. *Jornadas de Sociología de la UNLP*. https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4695/ev.4695.pdf

Calderón, H. G. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. https://www.redalyc.org/pdf/818/81802308.pdf

Cameron, K. Q. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. *The Jossey-Bass Business & Management Series*. https://www.researchgate.net/profile/Tahani-Aldahdouh-2/post/Is-the-any-test-or-questionnaire-to-measure-the-organizational-climate-anyone-can-suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changin

Castañeda, J., Pedraja, L., y Vega, R. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria, 13*(1). https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062020000100135

CEPAL/OIT. (2023). Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe - Desafíos y oportunidades para la inclusión laboral de las personas jóvenes y la redistribución del trabajo de cuidados. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) / Organización Internacional del Trabajo (OIT)*. https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/70627ebd-0dec-4232-9828-96e040fff771/content

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional - La dinamica del éxito en las organizaciones segunda edición. *Revista Mc Graw Hill*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf

Cisneros et al., C. A. (2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la Investigación Científica en tiempo de Pandemia. *Ciencias Económicas y Empresariales*. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383508.pdf

Confecámaras. (2024). Estudio de Dinámica Empresarial de Confecámaras en el primer semestre de 2024. *Red de Cámaras de Comercio - Confecámaras*. https://confecamaras.org.co/de-acuerdo-con-el-estudio-de-dinamica-empresarial-de-confecamaras-en-el-primer-semestre-de-2024-en-colombia-se-han-creado-174-937-empresas/

Congreso. (1991). Constitución política de Colombia 1991. *Congreso de la república de Colombia*.

https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125#:~:text=ART%C3%8DCULO%2069.,para%20las%20universidades%20del%20Estado.

CST. (2025). Artículo 57. Obligaciones especiales del {empleador}. *Código Sustantivo del Trabajo*. https://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo/57.htm

EMIS. (2023). Informe de Tisanas Orquidea. *Tisanas Orquidea S.A.S.* https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Tisanas_Orquidea_SAS_es_1216252.html

Flexilatina de Colombia. (2024). Blog de desempeños. *Flexilatina de Colombia Ingenieria y Representaciones*. https://flexilatina.com/blog/

Folco, Q. A. (2024). Diagnóstico y Estrategias de Mejora Comercial para empresa del Sector de tecnología. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/683721

Garavito et al., H. Y. (2022). Cultura organizacional y cultura de seguridad: una revisión de la literatura. *Universidad libre - Revista Colombiana De Salud Ocupacional*. https://www.redalyc.org/journal/7337/733776333008/html/

Gomez, G., Marcelo, L., y Carlos, M. (2022). Gestión del conocimiento en el programa de reconstrucción del tejido social en zonas de posconflicto en Colombia (Chocó, Sucre y Caldas). Parte 3: cultura organizacional y gestión por procesos. *Revista de Información tecnológica*. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000500115&script=sci_arttext&tlng=pt

Gomez, S. C. (2024). La informalidad laboral en Colombia: desafíos y perspectivas hacia la formalidad. *Universidad del Norte - Observatorio de Condiciones Socio Economicas*

*del Caribe Colombaino*|. https://www.uninorte.edu.co/web/ocsa/resultados_busqueda/-/blogs/la-informalidad-laboral-en-colombia-desafios-y-perspectivas-hacia-la-formalidad

Guatemala, M. A., German, M. P., y Francisca, S. H. (2023). Cultura organizacional: factores clave de una estrategia exitosa de recursos humanos en ventas. *FACE: Revista De La Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales*. https://ojs.unipamplona.edu.co/index.php/face/article/view/2468

Guerrero, B. M. (2016). La investigación cualitativa. *Revusta Innova Research Journal*. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5920538.pdf

Guevara et al., A. G. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Cientifica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*. https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860

Hernandez et al., S. R. (2014). Metodologia de la investigacion. *Revista editorial Mc Graw Hill Education*. https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf

Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. *Sage publications - The International Professional Publishers*. https://books.google.com.co/books?id=Cayp_Um4O9gC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Huerta et al. (Agosto de 2023). DESAFÍOS ENFRENTADOS POR LAS ORGANIZACIONES EN LATINOAMERICA DURANTE 1975-2021. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 25*(2). https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8942842.pdf

León, M. J. (2019). Importancia de nivelar la comunicación interna con la comunicación externa para el fortalecimiento de la identidad corporativa en un estudio de abogados. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625465

Lopez, P. L. (2004). Población, muestra y muestreo. *Revista punto cero*. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012

Macias, M. M., Lissette, C. B., Victoria, C. Z., Santiago, D. C., Fernanda, F. O., Janina, S. Q., y Nayely, V. A. (2024). Planificación estratégica y su impacto en la gestión del cambio organizacional. *Revista científica de Ciencia y Desarrollo*. https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2744

Mendoza et al., T. M., y Carolina, O. R. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*.

Mesa, G. K., Marcela, P. P., y Lorena, A. A. (2024). Diagnóstico organizacional al proceso aduanero de una Compañía de logística y transporte de mercancías líder en Colombia. *Universidad del Bosque*. https://repositorio.unbosque.edu.co/items/73fe1316-1bd0-49a2-9ea1-4afa9b629bf6

MinTrabajo. (2015). Decreto 1072. *Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8

Mintrabajo. (2023). Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. *Ministerio del Trabajo*. https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo

Monsalve et al. (2024). *Desafíos y Oportunidades en la Gestión de la Innovación n las Pequeñas y Medianas.* Universidad EAN, Bogotá. https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/6af25388-3318-4d7b-a123-18544ff31434/content

Morales et al. (2023). La cultura organizacional como medio para una mayor calidad de vida y la calidad del servicio. *Scientia et Praxis, 03*(06). https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9396914.pdf

OIT. (2016). Programa de trabajo decente por país de la OIT: una guía práctica. *Organización Internacional del Trabajo*. https://www.ilo.org/es/media/60396/download

OIT. (2023). Convenios fundamentales sobre seguridad y salud en el trabajo. *Organización Internacional del Trabajo*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_874775.pdf

OIT. (2023). Panorama Laboral 2023 - América Latina y el Caribe. *Organización Internacional del Trabajo*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/documents/publication/wcms_906617.pdf

Olmos, X. (2019). La sostenibilidad social en el comercio internacional - Instrumentos y prácticas utilizadas por productores y empresas. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/c84889c0-2bc4-4a20-8902-c01f337101b5/content

Ormanza, C. M., Alberto, L. J., Alberto, C. F., y Andrea, A. V. (2023). Liderazgo transformacional: un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas.

*Universidad del Zulia (LUZ)*.
https://www.researchgate.net/publication/376383960_Liderazgo_transformacional_un_enfoque_efectivo_para_el_rendimiento_laboral_de_las_pymes_ecuatorianas

Patiño, L. M. (2020). Desafíos que impone a la cultura organizacional la organización del trabajo derivada de la aparición de la pandemia Covid-19 en una empresa del sector manufacturero. *Universidad EAFIT*. https://repository.eafit.edu.co/bitstreams/d073d523-b7af-420e-9198-151a1d112c33/download

Promodescuentos. (2024). Informe de desempeño 2024. *Promodescuentos Colombia S.A.S. Zomac*. https://promodescuentoszomac.com.co/politica

Quiroz, C. A. (2024). Adaptación del liderazgo y la cultura organizacional para la ruta de éxito empresarial. *Universidad Cooperativa de Colombia*.
https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/65700964-436d-45f0-afa0-03dfd68fb39b

Ramirez, M. L. (2024). Apoyo en la implementación del plan de bienestar, estímulos e inscentivos institucionales de la alcaldía del municipio de la Primavera Vichada 2024. *Escuela de administración pública ESAP*.
https://repositoriocdim.esap.edu.co/bitstream/handle/20.500.14471/28004/RAM%C3%8DREZ%20MALDONADO%20LIZET%20ESPERANZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ramos, C. L., Xilena, L. O., y Ingrid, B. H. (2021). Percepción de los sistemas de gestión de calidad desde la cultura organizacional: caso Universidad de Cartagena. *Revista CIES - Centro de Investigaciones Escolme*.
http://revista.escolme.edu.co/index.php/cies/article/view/331

Reyes, A. A. (2021). Factores motivacionales en la satisfacción laboral en una empresa para la prevención de accidentes desde la perspectiva de Herzberg. *Dilemas*

*contemporáneos: educación, política y valores*.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000600030&script=sci_arttext

Rincon, R. O. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *Universidad de Santo Tomas*.
https://doi.org/https://doi.org/10.15332/24631140.6675

Robbins, S. J. (2009). Comportamiento Organizacional Decimotercera edición. *Revista Pearson Educación*.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Ruiz, S. J. (2024). Influencia de la cultura organizacional y liderazgo en la adaptación del entorno digital en el rubro retail en Lima Metropolitana. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú*. https://cpsplimaycallao.org.pe/wp-content/uploads/2024/12/04-Ruiz-Santamaria.pdf

Sandoval, R. J. (2016). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo? *INnovación en la gestión*.
http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pre_til_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Schein, E. (1988). Cultura organizacional. *Escuela de Administración Sloan*.
https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/2224

Schein, E. (2010). Organizational culture and leadership. *Library of congress Cataloging in Plublication Data has been applied for*.
https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=Mnres2PlFLMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Schein,+E.+H.+(1985).+Organizational+Culture+and+Leadership+%5BCultura+organizaciona

l+y+liderazgo%5D.+San+Francisco,+CA:+Jossey-Bass.&ots=oqeqFi1wNh&sig=A62U8mbPtYj1dlvTBk3nYiS4s

Secretaría Jurídica. (2008). Resolución 2646. *Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.* https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607

Servi-metal. (2024). Informe de politica y desempeño. *Servi-metal S.A.S.* https://servi-metal.co/politica-integral/

Soluciones Fix. (2024). Informe de desempeño 2024. *Soluciones Fix Ingenieria & Construcción*. https://www.solucionesfix.com/index.php

Suqa, A. T. (2024). Información de Alimentos Thearion Suqa. *Alimentos Thearion Suqa S.A.S.* https://empresasdebogota.com/informacion/alimentos-thearion-suqa.htm

Torres, C. I. (2024). Analizar el impacto de la implementación de estrategias gerenciales en la innovación y liderazgo organizacional en empresas de Pereira, Colombia. *Fundación Universitaria del Área Andina*. https://digitk.areandina.edu.co/entities/publication/cccb8bcb-3f9b-486b-988e-e5b802643870

Triana, R. M., Sthefany, S. C., Fernanda, S. M., y Andrea, H. T. (2023). Diseño del programa de riesgo químico bajo el Sistema Globalmente Armonizado (SGA) para el laboratorio farmacéutico Farmacol Chinoin SAS. *Universidad Piloto de Colombia*. https://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/12972

Ulrich, D. (2006). Recursos humanos champions. *Management*. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Cl6p045Zpr0C&oi=fnd&pg=PA9&dq=Ulrich+La+inversi%C3%B3n+en+capital+humano+es+fundamental+para+el+desarrollo+organizacio

nal+y+la+consolidaci%C3%B3n+de+equipos+comprometidos.&ots=Xy4tdhQg9I&sig=67v-1D1F2vg3JSNWWOgPh

Vesga, J. J. (2020). Psicología organizacional positiva: Una alternativa saludable para la gestipon de recursos humanos. *Universidad Católica de Colombia*. https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/fc8be6e1-d397-4a2f-bb24-4a5a5f30a311/content

Vivas, L. L. (2024). Liderazgo en la Personería de Bogotá: Análisis de Desafíos y Oportunidades. *Universidad EAN*. https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/3cb98dfc-ad25-442f-9a11-498eb04668b7/content

Vorecol. (2024). Impacto de la cultura organizacional en la evaluación del liderazgo emergente. *Revista Psico-smart*. https://psico-smart.com/articulos/articulo-impacto-de-la-cultura-organizacional-en-la-evaluacion-del-liderazgo-emergente-172954

Wittke, T. (2020). Cultura Organizacional como factor crítico en la Gestión del Conocimiento: Reflexiones en base al caso de una empresa industrial pública en Uruguay. *Psicología, Conocimiento y Sociedad - Universidad de la República*. https://www.redalyc.org/journal/4758/475864909009/html/

Yopan, F. J., Neysi, P. G., y Roberto, S. M. (2020). Cultura organizacional: De las teorías comunicativas al enfoque organizacional complejo y perspectivas antropológicas latinoamericanas. *Asociación Latinoamericana de Sociología*. https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/