

**Nivel de coherencia entre la cultura organizacional deseada y la manera como se estructura el proceso de mejoramiento del desempeño en organizaciones de la ciudad de Medellín y el Valle de Aburrá**

*Level of coherence between the desired organizational culture and the Structure of the Performance Improvement Process in Organizations in Medellín and the Valle de Aburrá*



Vigilada Mineducación

**Sindy Yourley Sánchez Restrepo**

[sysanchezr@eafit.edu.co](mailto:sysanchezr@eafit.edu.co)

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia del Desarrollo Organizacional

Director:

Alejandro Sanín Posada

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Gerencia del Desarrollo Humano Organizacional

Medellín

2024

## Resumen

En los últimos años se ha incrementado el esfuerzo de las empresas por alinear su cultura organizacional con sus objetivos estratégicos, a causa del efecto de dicha alineación sobre el desempeño individual y organizacional. Con esto en mente, la presente investigación tiene como objetivo conocer los niveles de alineación entre la cultura organizacional deseada y la manera como se estructuran los procesos de mejoramiento del desempeño en organizaciones de la ciudad de Medellín y el Valle de Aburrá. Para ello, se empleó una metodología de investigación mixta, que combinó datos cualitativos y cuantitativos.

Con esto se reveló la cultura deseada de las organizaciones participantes y la manera como estructuran el proceso de mejora del desempeño. Luego se definieron criterios de contraste entre estos dos elementos y se evaluó, a partir de ellos, el nivel de coherencia. Los resultados evidencian un alto nivel de incoherencia entre la cultura deseada y la estructura del proceso de mejoramiento del desempeño. Los hallazgos sugieren que este proceso tiende a estructurarse en función de la cultura real de la organización y no de la deseada, lo que plantea un desafío significativo para las áreas de gestión humana. En el último apartado de esta investigación se discuten las implicaciones de este hallazgo y se hacen recomendaciones sobre su abordaje.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, gestión humana, mejoramiento del desempeño.

## **Abstract**

In recent years, companies have increased their efforts to align organizational culture with strategic objectives, recognizing the impact this alignment has on both individual and organizational performance. This study aimed to assess the levels of alignment between the desired organizational culture and the structure of performance improvement processes in organizations in Medellín and the Valle de Aburrá. A mixed-method research approach was employed, combining qualitative and quantitative data.

This approach revealed the desired culture of the participating organizations and how the performance improvement process is structured. Criteria were then established to contrast these two elements, allowing for an assessment of coherence levels. The results indicate a high level of incoherence between the desired culture and the structure of the performance improvement process. The findings suggest that the performance improvement process tends to be structured according to the organization's actual culture rather than the desired culture, presenting a significant challenge for human resources departments. The study concludes with a discussion of the implications of these findings and offers recommendations for addressing them.

**Key words:** Organizational culture, performance improvement, Human Resources.

## Introducción

La aceleración del cambio en el mundo ha impactado directamente a las organizaciones, las cuales enfrentan el desafío de adaptarse para mantener su productividad y crecimiento. Esto ha impulsado a muchas empresas a iniciar procesos de transformación orientados hacia la sostenibilidad social y ambiental (Albuja y Sandoval, 2020). La adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) es un ejemplo claro de los retos que plantea este cambio, lo cual refleja una nueva conciencia social orientada a generar un impacto positivo y asegurar un futuro mejor (Naciones Unidas, 2024).

Este cambio de conciencia no ha sido ajeno a los procesos de gestión humana; por el contrario, representa un nuevo paradigma a la hora de ejecutar los procesos (Ospina, 2010, p. 79). Fenómenos como el trabajo híbrido, la rotación de personal y el *burnout* impulsan la evolución de esta disciplina y reflejan los retos que enfrenta.

La transformación organizacional requiere del apoyo activo de los trabajadores, pues sin este, los esfuerzos por el cambio pueden fracasar (PWC, 2023). En este contexto, la cultura organizacional actúa como catalizador, influyendo en cómo los empleados se comprometen con los cambios (Bermúdez, 2001). Sin embargo, muchos líderes encuentran dificultades al implementar cambios, debido a que la cultura organizacional suele funcionar como una barrera invisible que condiciona la percepción y el involucramiento de los empleados en dichos procesos (Hatch, 2006). De este modo, las organizaciones han comprendido que gestionar su cultura es esencial para alcanzar una verdadera transformación (Hofstede, 2011).

Un reflejo de lo anterior es el incremento en el número de investigaciones sobre la cultura organizacional y sus efectos. En Colombia esto no es una excepción. En este contexto, vemos trabajos como los de Calderón *et al.* (2023), que desde el modelo de Cameron y Quinn hallaron que la dimensión predominante en el país es la jerárquica. Otros estudios como el de Gálvez y García (2011) concluyen que la cultura de la innovación genera importantes mejoras en el desempeño. A su vez, Marulanda *et al.* (2016) encontraron que la cultura organizacional tiene un impacto positivo en las prácticas de gestión del conocimiento.

Por su parte, Quiroga (2007) revela que la cultura no se toma en cuenta para diseñar la estrategia. La investigación de García *et al.* (2020) señala que en las instituciones educativas la cultura surge como consecuencia de un entorno compuesto por la jerarquía (pp. 46-49). Y Sáenz *et al.* (2016) concluyen que en Barranquilla la cultura organizacional no tiene incidencia en la estrategia y en el desempeño de las empresas del sector exportador (pp. 7-16).

Así, surge la necesidad de que las organizaciones comprendan los fenómenos sociales internos y los gestionen con prácticas y procesos estratégicos, como la selección, formación y gestión del desempeño, que permiten materializar la cultura organizacional (Hofstede, 2011). Uno de los procesos que mejor refleja y consolida la cultura organizacional, y que se promueve desde las áreas de gestión humana, es la gestión del desempeño. Este proceso es el que busca que las personas actúen de manera consciente para cumplir con las especificidades de las tareas asignadas en su entorno laboral (Toro, 2002).

Por lo general, el desempeño de las personas se ha evaluado en función de su contribución individual o colectiva. Sin embargo, hoy en día el enfoque se ha ampliado, no limitándose solo al resultado final, sino abarcando también los diversos elementos que se gestionan para alcanzarlo (CINCEL, 2017). Esta perspectiva refleja un cambio en las organizaciones hacia una preocupación más integral, que busca comprender y gestionar los factores humanos que influyen en el éxito organizacional.

La gestión adecuada del desempeño de las personas representa un desafío significativo para las organizaciones, pues se ha demostrado que llevar a cabo este proceso de manera deficiente genera efectos negativos en la administración del talento humano. Entre estos efectos se encuentran la disminución de la productividad, el incremento de la rotación de personal y el deterioro del clima organizacional, entre otros (Sanín-Posada, 2024), los cuales afectan directamente el logro de los objetivos organizacionales.

Es relevante mencionar que las organizaciones han realizado esfuerzos por implementar el proceso de gestión del desempeño. En el caso latinoamericano se ha encontrado que un 83 % de los encuestados recibe retroalimentación y resultados, solo un 5 % considera que el programa de gestión genera valor para la organización, y, en su mayoría, los programas de gestión del desempeño tienen componentes similares (Waveren y Vásquez, 2014, pp. 1-34).

Esto sugiere que estos sistemas deben estar alineados con la dinámica y los objetivos organizacionales para aportar valor, promoviendo una integración armónica con la cultura organizacional.

Lo anterior implica que las áreas de gestión humana tienen el reto de gestionar la cultura organizacional y los procesos de desempeño, y deben conseguir que estos últimos sean coherentes con la cultura deseada. Esto obedece a que estos procesos son una manifestación visible de la forma como la organización se relaciona con sus trabajadores (Cameron & Queen, 2006), lo cual influye en la manera en la que estos la perciben y, por esa vía, se refuerzan o desestiman ciertas creencias y valores. Por eso, cabe preguntarse: ¿qué tanto la cultura deseada de las organizaciones es coherente con la manera como se estructura el proceso de mejoramiento del desempeño?

La relevancia de responder esta pregunta radica en complementar el entendimiento acerca de los efectos que tiene la estructuración de los sistemas de mejoramiento del desempeño sobre la consolidación de la cultura deseada por las organizaciones. Y, a la vez, ayudará a entender la forma como se adoptan las prácticas y los modelos de gestión del desempeño en función de la cultura.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo de esta investigación es conocer los niveles de coherencia entre la cultura organizacional deseada y la manera como se estructura el proceso de mejoramiento del desempeño en organizaciones de la ciudad de Medellín y el Valle de Aburrá. Para dar cumplimiento a este objetivo, en la primera sección se expone el marco teórico sobre la cultura organizacional con sus respectivos modelos y sus conceptos concomitantes (desempeño laboral, mejoramiento y evaluación del desempeño).

En la segunda sección se describe tanto la metodología como los instrumentos con los que se identificó el tipo de cultura en las organizaciones objeto de estudio. La tercera sección presenta el análisis de los datos obtenidos, y en la cuarta se exponen los resultados a la luz de los instrumentos, así como de las categorías analíticas explicadas en el primer apartado. En la quinta sección se discuten los hallazgos de la investigación; por último, se plantean las conclusiones.

## **Perspectivas teóricas sobre la cultura organizacional**

### ***Cultura***

La cultura ha sido estudiada ampliamente por la sociología y la antropología, puesto que se enmarca en la relación que el hombre crea con otros y su entorno. De Recasens (1986) la define como “el conjunto de conocimientos, creencias, artes, leyes, ideas, oficios, formas de vida y todo cuanto el hombre ha heredado de sus antepasados” (citado por Zapata y Rodríguez, 2008, p. 198). Por su parte, Hofstede la define como “la programación mental colectiva que diferencia a miembros de un grupo o categoría de personas de otros. Los programas mentales pueden ser heredados (transferidos a través de nuestros genes), o pueden ser aprendidos después de nacer” (citado en Farías, 2007, p. 87). Pardo (2013) añade una perspectiva racionalista, definiendo la cultura como una forma de interpretar el mundo basada en la conciencia social (p. 73). De este modo, la cultura es un constructo dinámico que cambia conforme la sociedad y sus individuos avanzan y se desarrollan.

### ***Cultura organizacional***

Es lógico que el concepto “cultura” se haya llevado al contexto organizacional, buscando comprender los fenómenos internos de carácter social que se presentan en su interior. Fue en los 70 –cuando se reconoció el carácter social que tiene la empresa–, que se empezó a hablar del término cultura organizacional (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 24), lo cual implicó nuevas responsabilidades para la empresa y donde se le otorgó un carácter único y diferencial a la cultura de cada organización (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 24).

Existen diferentes definiciones para el término de la *cultura organizacional*, conforme al contexto de desarrollo social y económico de cada etapa. Hatch (2006) compiló y comparó las definiciones y encontró que tienen elementos en común a considerar: primero establecen la cultura como un elemento particular de un grupo de individuos, que se construye en comunidad a partir de la generación de significados comunes entre las personas, lo cual se traduce en unas maneras de hablar y actuar semejantes. Cabe señalar que, en el contexto organizacional, esta construcción colectiva nace de la relación laboral que implica el trabajo con otros y para otros.

De manera complementaria, se encuentran autores como Cameron y Quinn (2006) que definen la cultura organizacional desde una perspectiva más ligada a la psicología que a la antropología. Ellos establecen que la cultura organizacional representa un entorno psicosocial donde se desarrollan todas las acciones relacionadas con la gestión de las organizaciones (2006, p. 16). Esta consideración abre una nueva perspectiva de análisis. Dicho concepto no rompe con los elementos comunes definidos históricamente, sino que los complementa al hacer alusión a los arquetipos que se construyen en la mente humana y cómo estos son inherentes a los comportamientos que dan origen a la cultura, en particular en el contexto organizacional.

También es relevante identificar algunos elementos comunes en la cultura organizacional. Siguiendo a Zapata Domínguez (2011), esta se compone de cinco elementos fundamentales, que tienen significados y representaciones diferentes en cada grupo: los valores, los símbolos, el lenguaje, los mitos y el héroe (p. 166). Estos se construyen de manera particular y única para un grupo y, al mismo tiempo, son transversales a todas las culturas, incluso en la cultura de una organización.

Es entonces pertinente entender la cultura como parte intrínseca de la organización, tal como lo es su estructura, la tecnología o los procesos; la cultura es la variable organizacional que le da identidad a la empresa y la distingue de las demás (Zapata Domínguez, 2011, p. 166). Esta influye en los comportamientos y tiene que ver con los valores, supuestos y juicios que están inmersos en la forma como se construyen relaciones sociales, prácticas y procesos dentro de las organizaciones (Arciniega, 2011, p. 24), lo que implica que la cultura se refleja y materializa a través del quehacer de la organización.

En resumen, la cultura organizacional puede definirse como la manera particular y distintiva en la que los individuos actúan dentro de una organización. Esta puede originarse tanto a partir de procesos y prácticas formalmente establecidos, como de manera espontánea. No obstante, en cualquier caso, es lo que diferencia a una organización de otra y establece los límites de comportamiento para todos sus miembros.

### ***Relevancia de la cultura organizacional***

La cultura organizacional adquiere especial relevancia cuando se reconoce el valor del rol de las personas dentro de la organización. Esto implica que el éxito organizacional no depende exclusivamente del cumplimiento de la misión económica, aunque su importancia no se minimiza. En este sentido, la cultura organizacional se consolida como una herramienta de

gestión fundamental para el logro de la estrategia organizacional (Palafox Soto *et al.*, 2019, p. 205).

La cultura organizacional está estrechamente vinculada a conceptos contemporáneos como la innovación, el cambio y la estrategia, lo que le otorga un papel crucial en la consolidación de las transformaciones organizacionales. Además, su capacidad para comprometer a los trabajadores con los objetivos organizacionales contribuye de manera significativa a la mejora del ambiente laboral, al aumento de la productividad y al cumplimiento de los planes estratégicos (Ponce Palacio *et al.*, 2023).

De manera complementaria, la cultura organizacional se erige como un elemento central en la gestión de procesos organizacionales, ya que orienta a los miembros de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos (Smucker, 1982, pp. 55-56). Esta visión implica que, al gestionar de una manera adecuada la cultura, se puede facilitar la administración efectiva del equipo humano, convirtiéndose en un factor que contribuye al éxito organizacional. Además, el control de las prácticas organizacionales abarca tanto aspectos racionales como irracionales, asociados con lo simbólico y lo imaginario, los cuales son manipulados dentro de la racionalidad gerencial para mantener la cohesión y dirección de la organización (Zapata Domínguez, 2011, p. 174).

No obstante, existe una perspectiva crítica que alerta sobre el uso excesivo de la cultura organizacional como herramienta de gestión, advirtiendo sobre su potencial connotación casi mística, donde todos los miembros parecen movilizarse de manera entusiasta en pro de los objetivos organizacionales, sin considerar los dilemas éticos y la complejidad inherente a la gestión en la cultura de la organización (Aktouf, 2002, p. 65).

Por otro lado, la cultura se presenta como un nuevo medio de control y de dominación, ya sea por el control de lo informal, o por la irracionalidad. Esta última noción siempre se ha asociado a lo simbólico y a lo imaginario. La cultura como instrumento de gestión permite la manipulación de los artefactos de tal manera que esta irracionalidad tiende hacia la racionalidad que caracteriza al proyecto gerencial (Zapata, 2011, p. 174).

En resumen, lo expuesto anteriormente evidencia la creciente importancia de la cultura organizacional como elemento clave en la gestión empresarial. De ahí el que haya adquirido

visibilidad dentro de las estrategias organizacionales y se haya convertido en una prioridad en los procesos de planificación, consolidándose como un factor indispensable para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en el entorno actual.

### ***Modelos de cultura organizacional***

A continuación se presentan, de manera resumida, algunos modelos teóricos desarrollados para entender la cultura organizacional. Se exponen principalmente los que se trabajan desde la administración, entendiéndose, en todo caso, que la antropología tiene los propios.

**Modelo de las dimensiones culturales (Hofstede).** Este modelo consta de cinco dimensiones: distancia del poder, aversión a la incertidumbre, individualismo, masculinidad y orientación al largo plazo, las cuales permiten caracterizar, comparar y diferenciar la cultura, principalmente entre naciones (Fariás, 2007, pp. 89-93). Este modelo se ha aplicado al entendimiento de las organizaciones, puesto que identifica rasgos fundamentales que son transversales a los diferentes contextos, lo que permite caracterizarlas.

En la aplicación del modelo de Hofstede al ámbito organizacional, se identifican seis dimensiones culturales que permiten describir la mayor parte de las prácticas dentro de las organizaciones: orientación al proceso versus orientación a resultados; orientación al trabajo versus orientación al empleado; profesional versus parroquial; sistemas abiertos versus sistemas cerrados; control estricto versus control laxo, y pragmático versus normativo (Hofstede, 2011, pp. 19-26). Estas dimensiones evidencian el significativo impacto que ejerce la cultura en los modos de operación de la organización, influyendo directamente en la consecución de sus objetivos.

Un aspecto destacado en este modelo es que la cultura organizacional, a diferencia de la cultura en otros contextos, se manifiesta de manera visible en las prácticas organizacionales (Hofstede, 2011, p. 3). Esta visibilidad permite que la cultura se constituya como un elemento clave en la gestión, cuyo impacto se refleja en diversas áreas, como el liderazgo, el clima organizacional y la capacidad de adaptación, entre otras.

**Modelo de los tres niveles de cultura organizacional.** En este modelo, Schein (1988) propone una diferenciación conceptual de los niveles de cultura organizacional, buscando

definir los elementos visibles e invisibles que la componen, para, de esta manera, no pasar por alto elementos difíciles de ver a simple vista.

- *Nivel 1:* Se trata de artefactos y demás elementos visibles de la cultura; se identifican con facilidad, pero la dificultad radica en entender el verdadero significado que tienen para el grupo de individuos. Aquí estarían, por ejemplo, los procesos de mejoramiento del desempeño.
- *Nivel 2. Valores:* Los valores se van construyendo en un grupo a partir de las vivencias conjuntas, donde cada quien aporta su punto de vista para gestionar las dificultades que se presentan.
- *Nivel 3. Presunciones subyacentes básicas:* Nacen de la solución efectiva de los problemas que se le presentan a un grupo, de modo que se van generando constructos comunes para que los individuos se relacionen con el entorno y entre ellos (Schein, 1988, pp. 31-33).

Este modelo subraya la importancia de la integración interna dentro de la organización para que esta funcione como un sistema social cohesionado. Según Schein (1988), se deben considerar cinco aspectos clave en su estructura interna: un lenguaje común y unas categorías conceptuales; la definición de límites grupales con sus respectivos criterios de exclusión; el establecimiento de poder y jerarquía; las relaciones de intimidad, amistad y afecto, y, por último, los sistemas de recompensas (p. 79). En todos estos elementos se moldea y refleja la cultura organizacional, lo que repercute de manera directa en el comportamiento y en las dinámicas internas.

**Modelo Denison.** Denison y Mishra (1995) establecen cuatro rasgos de una cultura efectiva, que se enfoca en las contradicciones al interior de las organizaciones, en la búsqueda de la integración interna o adaptabilidad externa (pp. 201-223):

- *Involucramiento:* son organizaciones que empoderan a sus empleados y trabajan a través de equipos.
- *Consistencia:* son organizaciones estables, con culturas muy arraigadas y formas claras de hacer las cosas, por lo que hay una fuerte sensación de integración.

- *Adaptabilidad*: son organizaciones cambiantes, están orientadas al cliente y en función de esto establecen su cultura.
- *Misión*: son organizaciones que siempre piensan en el futuro, con un fuerte sentido de propósito (Denison & Mishra, 1995, pp. 205-211).

Este modelo sostiene que es posible establecer una cultura organizacional definida, incluso en organizaciones multinacionales. Además, señala que dicha cultura puede ser medida y monitoreada, permitiendo predecir su impacto en la efectividad organizacional. No obstante, advierte que los rasgos culturales pueden manifestarse en prácticas y procesos diferentes según el contexto específico de cada organización, lo que plantea el desafío de crear un conjunto común de rasgos que puedan ser aplicados de manera coherente en diversos entornos (Denison & Mishra, 1995, p. 221).

**Modelo de valores en competencia (Cameron & Quinn, 2006).** Este modelo considera cuatro cuadrantes en los que se clasifican las culturas organizacionales, las cuales pueden tener enfoque interno o externo u orientación hacia la estabilidad o la flexibilidad. En este sentido, existen unos rasgos que prevalecen de acuerdo con el grado de afinidad de cada organización, por lo que la cultura se clasifica de la siguiente forma:

- *Cultura de jerarquía*: Es una organización con procesos establecidos, ordenada, y sus líderes son buenos coordinando las actividades. El enfoque a largo plazo está en permanecer (estabilidad) y en prever los diferentes escenarios. El trabajo es formal, estructurado y centralizado.
- *Cultura de mercado*: La orientación hacia el cliente externo se configura como una estrategia clave para lograr una ventaja competitiva, centrada en la medición de resultados y en la competencia en el mercado. El liderazgo se alinea con el logro de resultados específicos, estructurando el trabajo en torno al control riguroso de los procesos y a la comparación con referentes externos que permitan evaluar el desempeño organizacional (Cameron & Quinn, 2006, pp. 39-40).
- *Cultura de clan*: son organizaciones orientadas a la integración interna. La organización se ve como una extensión de la familia, por lo que predomina el trabajo en equipo, la

cooperación, la participación y la cohesión. Se busca desarrollar las capacidades humanas para empoderar a los empleados. El liderazgo es colaborativo, los líderes son mentores de sus equipos (Cameron & Quinn, 2006, pp. 41-43).

- *Cultura adhocrática*: Se caracteriza por tener un entorno dinámico y creativo. Se esfuerza y orienta de manera constante hacia la innovación para estar a la vanguardia en conocimientos, productos o servicios. El liderazgo invita a tomar riesgos, y existe una disposición para el cambio (Cameron & Quinn, 2006, pp. 41-43).

El modelo de valores en competencia, aunque define cuatro cuadrantes, establece que estos no son mutuamente excluyentes. Por el contrario, en conjunto permiten retratar el perfil de la organización en relación con los diversos componentes que conforman su cultura organizacional. Esto sugiere que, si bien ciertos elementos de un cuadrante pueden predominar, hay algunos elementos de los otros tres cuadrantes que también están presentes y contribuyen a complementar el mapa o perfil cultural de la organización (Cameron & Quinn, 2006, pp. 63-64).

Los componentes de los cuadrantes, de acuerdo con el modelo, son los siguientes:

<p><b>Clan</b></p> <p>La organización como familia  Retroalimentación continua  Consenso y participación  Desarrollo humano  Metas personalizadas</p>	<p><b>Adhocrática</b></p> <p>Innovación y creatividad  Iniciativa y proyectos  Tomar riesgos  Nuevos retos  Dinámica, cambiante y a la vanguardia</p>
<p><b>Jerárquica</b></p> <p>Estructura formal  Coordinación y organización  Estabilidad y consistencia  Documentación y registros  Eficiencia</p>	<p><b>Mercado</b></p> <p>Enfoque en resultados  Orientado a la tarea  Competencia y métricas  Control de procesos y espíritu ganador  Comparaciones externas</p>

Fuente: Cameron & Quinn (2006, p. 50).

El grado de dominancia de un cuadrante se consolida de manera progresiva a lo largo del tiempo, a medida que la organización enfrenta entornos cambiantes y nuevos desafíos. En este proceso, la cultura organizacional se fortalece, lo que permite que los valores y las creencias

compartidos se afiancen, lo cual genera estabilidad y adaptabilidad dentro de la organización. Esta consolidación tiene un impacto directo en la cohesión interna de esta, e influye de manera significativa en su efectividad operativa y en el ejercicio del liderazgo (Cameron & Quinn, 2006, p. 144).

El modelo propone la realización de un diagnóstico de la cultura organizacional actual, es decir, aquella que se manifiesta en los diferentes niveles de la organización, con el objetivo de caracterizarla según los componentes asociados a la flexibilidad o estabilidad y al enfoque interno o externo. De este modo, se busca revelar los elementos que conforman dicha cultura, como, por ejemplo: los valores, las creencias y los modos de operación, entre otros.

En adición, el modelo pretende identificar la cultura deseada o más adecuada según los objetivos establecidos por la alta dirección, con el fin de determinar la brecha existente entre ambas. A partir de esto, se pueden identificar las áreas o los elementos con mayor discrepancia y desarrollar un plan de transformación que permita cerrar la brecha, para llevar la cultura actual hacia la cultura deseada, en el marco de la competitividad de la organización (Cameron & Quinn, 2006, pp. 69-72).

Estos modelos de cultura organizacional identifican los elementos comunes de las culturas para agruparlas por los rasgos de comportamiento principales, tomando como referencia las reacciones a factores externos e internos del grupo. Lo anterior, como parte del entendimiento de las dinámicas de la organización y con el objetivo de poder gestionar estos elementos para encaminarlos en los objetivos estratégicos.

### ***Desempeño laboral***

En el desarrollo teórico de la administración nace la necesidad de entender el concepto de la productividad como elemento fundamental para el éxito de las organizaciones; en este proceso de conceptualización convergen dos términos que en un principio se utilizaban de manera indiscriminada: desempeño y productividad. Fue Murphy (1990) quien definió el desempeño laboral como el “conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o para la unidad organizativa en la que la persona trabaja” (p. 79). Desde ese entonces, la concepción de desempeño se diferencia de la productividad y se comienza a desarrollar su propia línea teórica.

De manera complementaria, Muchinsky (2002) establece una visión amplia sobre el desempeño: no lo centra solo en la valoración, sino también como todo ese conjunto de actividades sistemáticas que se realizan en un grupo para alcanzar los objetivos empresariales (López y Mendoza, 2022, p. 170). En esa misma línea, Toro (2002) define el desempeño ocupacional como “las actuaciones laborales que realiza una persona para dar cumplimiento a las especificaciones de cada una de las tareas que conforman un puesto de trabajo” (p. 31). Esto quiere decir que el desempeño hace referencia a un conjunto de acciones que ejecuta un individuo en pro del trabajo, no limitándolo solo al proceso de evaluación y resultados.

Toro (2002) desarrolla su teoría acerca del desempeño indicando que este se encuentra determinado de manera directa por tres elementos: los conocimientos, las habilidades y la motivación. Además, permite entender de manera clara que, en gran medida, el resultado es una consecuencia del desempeño, aunque se afecta por un conjunto de elementos adicionales que lo pueden modificar. En tal sentido, un buen resultado estará condicionado en un gran porcentaje por un buen desempeño, pero no solo por este.

A su vez, Toro (2002) establece una relación directa entre el desempeño y la productividad, e indica lo siguiente:

La productividad de las personas depende de que su desempeño verdaderamente satisfaga criterios objetivos de eficiencia, produzca los resultados previstos para la tarea y su ejecución cuente con los insumos y recursos apropiados. Por consiguiente, definir los criterios de desempeño, las metas y los resultados de cada actividad y proveer los recursos demandados por las diversas tareas son responsabilidades importantes de quienes dirigen personal y son promotores de la proactividad (p. 352).

En síntesis, se puede evidenciar que el desempeño es un elemento fundamental en el crecimiento de las organizaciones. Su correcta gestión contribuye de manera significativa al logro de los resultados y está directamente relacionado con la productividad, sin ser esta el único elemento que lo compone.

### ***Mejoramiento del desempeño***

Para comprender el proceso de mejora del desempeño, se utiliza como referencia el Modelo HPI (por sus siglas en inglés, *Human Performance Improvement*), el cual se traduce

como “Mejora del rendimiento humano”. Este modelo establece que el desempeño consta de dos elementos clave: los resultados y los comportamientos. Los resultados representan los logros finales, mientras que los comportamientos hacen referencia al conjunto de acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos establecidos (Rothwell *et al.*, 2018). Esta concepción permite a la organización diferenciar de manera clara el rendimiento, facilitando así la medición del impacto de las gestiones realizadas en los distintos ámbitos.

El HPI se entiende como un proceso sistemático que busca identificar y analizar las brechas en el desempeño humano, con el fin de planificar mejoras futuras. Esto incluye diseñar y desarrollar intervenciones que sean rentables y éticamente justificables para cerrar dichas brechas, así como implementar esas intervenciones y evaluar tanto los resultados financieros como no financieros obtenidos (Rothwell *et al.*, 2018, p. 89). Este modelo considera entonces el estado actual de las personas y el deseado, así como el proceso para desarrollar las capacidades humanas al nivel requerido por la organización.

El modelo establece un ciclo estructurado de cinco etapas: análisis del negocio, análisis de rendimiento, análisis de causas, intervención y, por último, evaluación. Está diseñado para diagnosticar el estado actual del desempeño, definir el estado deseado y desarrollar un plan de intervención que permita cerrar la brecha existente. Aunque el modelo reconoce que no siempre es posible eliminar por completo la brecha de desempeño, la aplicación integral de todas las etapas del ciclo garantiza una mejora significativa en los resultados obtenidos (Bimberg *et al.*, 2005, pp. 40-42).

Este modelo ha sido ampliamente difundido por la International Society for Performance Improvement (ISPI), que promueve la discusión profesional y académica en torno a la tecnología del rendimiento humano (*Human Performance Technology*, HPT), por medio de la publicación de artículos y el seguimiento de tendencias en esta materia (ISPI, 2024, s. p.).

En términos generales, los procesos de mejora del desempeño en las organizaciones se estructuran en etapas similares, que en algunos casos pueden recibir denominaciones diferentes, pero cuyo propósito se alinea con los principios del Modelo HPI. Es importante destacar que, dentro de las organizaciones, la evaluación del desempeño ocupa un lugar preponderante, ya que constituye una herramienta clave para visibilizar el valor que este proceso le aporta a la organización.

### ***Evaluación del desempeño***

La evaluación del desempeño constituye un mecanismo con el cual las organizaciones materializan su interés por el rendimiento de sus colaboradores. Por ello, resulta esencial comprender su concepto y las implicaciones asociadas. Este término ha sido desarrollado por diversos autores. Werther y Davis (1995) lo definen como el proceso por el cual se valora el rendimiento total del empleado (p. 231). En esa misma línea, Sastre y Aguilar (2003) amplían la definición al señalar que este proceso no solo evalúa los resultados obtenidos, sino también la actuación del empleado en el ejercicio de su rol (p. 321).

Arias y Heredia (2006), por su parte, destacan que la evaluación del desempeño tiene como propósito identificar las fortalezas y debilidades del trabajador frente a su cargo, con el fin de orientar los esfuerzos organizacionales hacia una mayor productividad (p. 647). Esto evidencia que la evaluación del desempeño es un proceso de creciente interés para las organizaciones, el cual ha evolucionado con el tiempo para incorporar diversos elementos que hoy se consideran inherentes a su práctica. El objetivo es encontrar la manera más eficaz de medir la contribución individual del empleado (Sánchez y Calderón, 2012, p. 59) y determinar si esta es satisfactoria para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Harris, 1986, p. 276).

En concordancia con lo anterior, la evaluación se integra como un componente esencial en el proceso de mejora del desempeño organizacional, ya que permite estimar el estado actual de la organización en comparación con el estado deseado. A partir de este análisis, es posible definir planes de acción orientados a cerrar las brechas identificadas, promoviendo así la alineación de los comportamientos individuales con los objetivos estratégicos de la organización.

### ***Cultura organizacional y mejoramiento del desempeño***

El impacto de la cultura organizacional en los procesos de mejora del desempeño ha sido objeto de diversos estudios. Investigaciones como la de Castañeda y Toulson (2013) destacan que la cultura organizacional actúa como un factor mediador en la implementación de diversas prácticas de gestión de recursos humanos. Por su parte, Simosi y Xenikou (2010) establecen que la adopción de prácticas de alto rendimiento tiene un efecto positivo sobre el compromiso de los empleados, al fomentar la confianza y promover entornos colaborativos y de trabajo

en equipo. A su vez, Seong (2011) señala que estas prácticas también contribuyen a la integración de la cultura organizacional, fortaleciendo su cohesión y alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

Por su parte, Ipiñazar Epalza *et al.* (2022) sostienen que la cultura organizacional es un aspecto que puede ser gestionado, lo cual facilita que los individuos evolucionen en consonancia con el desarrollo de la organización. Este proceso no solo mejora la eficiencia e incrementa el rendimiento, sino que también se refleja de manera positiva en el logro de los objetivos empresariales (p. 248).

Lo anterior evidencia los esfuerzos realizados para comprender la relación entre la cultura organizacional y el desempeño. A partir de la conexión que se ha comenzado a evidenciar entre la mejora del desempeño y la cultura organizacional, resulta de interés comprender el grado de coherencia existente entre ambos. Como ya se había mencionado, esto es relevante dado que el proceso de mejora del desempeño puede actuar como un facilitador de la cultura organizacional o, en su defecto, convertirse en un factor que la debilite.

## **Metodología**

La presente investigación de enfoque mixto recopila datos cuantitativos y cualitativos de los individuos (Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk, 2013, p. 84).

### ***Participantes***

Se seleccionó a siete organizaciones con sede en la ciudad de Medellín y el Valle de Aburrá: cuatro del sector manufacturero, dos de servicios, y una institución educativa. Todas cuentan con más de cinco años: cuatro son grandes (más de 250 empleados), una mediana (entre 51 y 249 empleados), y dos pequeñas (menos de 50 empleados), de acuerdo con la clasificación establecida por la Cámara de Comercio a nivel nacional. Todas tienen plataforma estratégica definida, compuesta por misión, visión, valores, filosofía organizacional y estrategia de talento humano. No obstante, no todas las declaraciones están presentes en todas las organizaciones.

Además, las siete organizaciones seleccionadas cuentan con un proceso estructurado de mejoramiento del desempeño, que ha sido aplicado al menos una vez en los diferentes niveles de la organización, y que ha evolucionado conforme a las necesidades y a los cambios dentro

de esta. En representación de las organizaciones participaron las personas responsables del proceso de mejoramiento del desempeño, que en tres de ellas son también los encargados del área de gestión humana. Estos tienen un año o más de vinculación en la organización. Cinco son mujeres y dos son hombres. Sus edades oscilan entre 30 y 40 años, y todos cuentan con formación de posgrado.

### ***Instrumentos***

*OCAI*: Para la identificación de la cultura en las empresas participantes se utilizó el instrumento OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) desarrollado por Cameron y Quinn (2006), el cual ha sido previamente aplicado y validado en Colombia (Calderón *et al.*, 2023). El instrumento consta de seis ítems, cada uno de ellos con cuatro opciones de respuesta. Los participantes deben asignar una puntuación a cada opción en función de la característica que mejor represente la cultura organizacional. El puntaje máximo asignable a cada ítem es de 100 puntos. A continuación, se muestra un ejemplo de ítem:

<b>1. Características dominantes</b>
A. Mi organización es un lugar personal. Las personas se sienten como en una familia ampliada y se llevan muy bien.
B. Mi organización es un lugar de trabajo dinámico, innovador y emprendedor. La gente está dispuesta a asumir retos y tomar riesgos.
C. Mi organización es muy orientada a resultados. Una preocupación principal es lograr que se haga el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.
D. Mi organización es muy controlada y estructurada. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace. Es muy disciplinada.

*Test de frases incompletas*: Este permite evaluar las percepciones de los individuos frente a un tema específico (Fatelevich y Tonin, 2021). Este instrumento consiste en presentar a los participantes una serie de frases incompletas que deben ser completadas de forma espontánea, con el propósito de identificar aspectos que pueden no ser detectables mediante entrevistas. Se desarrollaron diez frases (véase Anexo B).

*Entrevista cualitativa semiestructurada*: Se diseñaron veinte preguntas abiertas (véase Anexo C). De estas, las primeras diez se formularon de manera general con el objetivo de

facilitar la apertura de la conversación, mientras que las diez restantes se adaptaron al tipo de cultura organizacional previamente identificada. Sin embargo, como lo establece el enfoque semiestructurado, no en todas las entrevistas se plantearon todas las preguntas, y en algunos casos surgieron preguntas adicionales durante la interacción.

### ***Procedimiento***

Una vez seleccionadas las empresas objeto de estudio, y luego de verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos, se les solicitó a los participantes que compartieran los elementos visibles de su cultura organizacional: por ejemplo, la plataforma estratégica, la estrategia de talento humano, los códigos de ética o de conducta, así como cualquier otro documento que reflejara las definiciones estratégicas relacionadas con su cultura organizacional. Después, se les pidió a los participantes completar los dos instrumentos propuestos: el OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) y el Test de las frases incompletas, con la indicación de que debían enfocar sus respuestas únicamente en los elementos de la cultura deseada de la organización. Todos completaron tanto el OCAI como la prueba de las diez frases incompletas.

Así mismo, a las empresas que, en el marco de sus políticas de confidencialidad, permitieron el acceso a los procesos o procedimientos de mejoramiento del desempeño, se les pidió compartir esta información con el fin de documentar también dicho proceso. Se obtuvo acceso a la documentación de tres empresas. En el caso de las que no enviaron documentación sobre su proceso de mejoramiento del desempeño, este se conoció mediante entrevista.

Finalmente, se programó una entrevista virtual en la plataforma de Microsoft Teams, con una duración aproximada de una hora. El objetivo de esta entrevista fue profundizar en la estructura del proceso de gestión del desempeño en cada organización. Para ello, se analizó previamente la documentación proporcionada por las organizaciones, lo que permitió enfocar y contextualizar de manera más precisa el desarrollo de las entrevistas.

Ya con los datos cualitativos y cuantitativos recogidos, se llevó a cabo el análisis respectivo.

### **Análisis de los datos obtenidos**

Considerando que los datos obtenidos son de naturaleza mixta, inicialmente se calificaron los resultados del OCAI y luego, para la revisión cualitativa, se trabajó con el análisis de

contenido, que constituye un instrumento fundamental para el tratamiento de la información. Las categorías analíticas se basan en el modelo propuesto por Cameron y Quinn (2006): clan, adhocrática, jerárquica y de mercado.

Con el objetivo de detallar los descriptores empleados para cada una de las categorías de cultura organizacional definidas por Cameron y Quinn (2006), se identificaron cinco descriptores clave y su manifestación dentro de cada tipo de cultura (tabla 1). Esto permitió facilitar el análisis de contenido de las diversas fuentes de información, al contar con categorías claras y bien definidas para el análisis.

**Tabla 1.**

*Descriptores de cultura según el modelo de Cameron y Quinn (2006)*

<b>Cultura</b>	<b>Clan</b>	<b>Adhocrática</b>	<b>Jerárquica</b>	<b>Mercado</b>
<b>Componente</b>				
Características dominantes	La organización como familia	Innovación y creatividad	Estructura formal	Enfoque en resultados
Liderazgo organizacional	Retroalimentación continua	Iniciativa y proyectos	Coordinación y organización	Orientado a la tarea
Gestión de empleados	Consenso y participación	Tomar riesgos	Estabilidad y consistencia	Competencia y métricas
Énfasis estratégico	Desarrollo humano	Nuevos retos	Documentación y registros	Control de procesos y espíritu ganador
Criterio de éxito	Metas personalizadas	Dinámica, cambiante y a la vanguardia	Eficiencia	Comparaciones externas

Cada cultura organizacional se define por la presencia de cinco componentes distintivos, los cuales permiten, mediante el análisis de contenido, identificar su incorporación en la estructuración del proceso de mejoramiento del desempeño. De este modo, fue posible medir la coherencia entre la cultura organizacional y dicho proceso.

De manera complementaria, el instrumento OCAI proporciona un enfoque más directo para determinar la dominancia de un tipo específico de cultura organizacional. Por medio de este

instrumento, se elaboró un gráfico radial con los resultados de cada organización, lo que facilitó la identificación clara del grado de predominio de cada cultura en las organizaciones participantes. Esto permitió corroborar los hallazgos obtenidos a partir del análisis de contenido.

Una vez analizado el contenido de los datos cualitativos y evaluados los resultados del OCAI, se procedió a verificar el nivel de coherencia entre la cultura organizacional deseada y el proceso de mejoramiento del desempeño en cada organización. Para llevar a cabo esta verificación, se establecieron cuatro categorías que definen los distintos grados de coherencia entre ambos aspectos: muy coherente, coherente, poco coherente e incoherente (tabla 2).

**Tabla 2.**

***Grados de coherencia cultura organizacional vs. proceso de mejoramiento del desempeño***

<b>Muy coherente</b>	<b>Coherente</b>	<b>Poco coherente</b>	<b>Incoherente</b>
Al menos cuatro de los cinco componentes de la cultura organizacional dominante se evidencian de manera clara en el proceso de mejoramiento del desempeño.	Al menos tres de los cinco componentes de la cultura organizacional dominante se manifiestan claramente en el proceso de mejoramiento del desempeño.	Menos de tres componentes de la cultura organizacional dominante se evidencian claramente en el proceso de mejoramiento del desempeño.	Los componentes identificados en el proceso de mejoramiento del desempeño pertenecen a otros cuadrantes de dominancia de la cultura organizacional.

***Manejo ético***

En el marco de esta investigación, se ha garantizado el estricto cumplimiento de las normas éticas relativas al manejo de los datos proporcionados por las organizaciones participantes. La información específica suministrada por cada una ha sido tratada de manera confidencial, asegurando la protección de su identidad y la privacidad de los datos sensibles. Los resultados obtenidos se presentan de forma agregada y general, destacando puntos comunes y discrepancias relevantes para el objeto de estudio, sin que se exponga información que permita identificar a las organizaciones o a sus colaboradores.

Así mismo, se ha cumplido con la normatividad vigente en Colombia en cuanto al tratamiento de datos personales, de conformidad con la Ley 1581 de 2012 y sus decretos

reglamentarios, asegurando el respeto a los principios de seguridad, confidencialidad y legalidad en el manejo de la información.

Del mismo modo, se ha cumplido con rigurosidad la normativa aplicable tanto a nivel nacional como internacional en materia de investigación con seres humanos, garantizando el respeto a la dignidad humana y a los derechos fundamentales. Además, se ha considerado cuidadosamente el posible impacto social de la investigación, asegurando que se lleve a cabo de manera ética y responsable.

## **Resultados del análisis de los datos**

### ***Sobre la cultura organizacional***

El análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación del OCAI permitió conocer la cultura organizacional deseada de las empresas participantes, revelando que cuatro de ellas presentan una clara dominancia de la cultura tipo clan, mientras que las tres restantes muestran una predominancia de la cultura de tipo jerárquica. No obstante, en concordancia con el modelo, se observan también elementos característicos de otros cuadrantes de la cultura organizacional. En este sentido, se identificó que cuatro de las empresas muestran tendencia hacia la cultura adhocrática, mientras que las tres restantes se inclinan hacia la cultura de mercado, sin que sea su cuadrante dominante.

Además, el análisis de contenido de los documentos relacionados con la cultura organizacional deseada mostró coherencia con los resultados obtenidos con el OCAI. En todos los casos, la cultura dominante presente en la documentación coincide con la cultura deseada identificada con el instrumento. En el caso de la cultura tipo clan, se identificaron frases que reflejan claramente esta orientación, como las siguientes:

- “Buscamos atraer, desarrollar y fidelizar al mejor talento para responder a los retos del negocio, cumplir nuestro propósito superior y estrategia” (Empresa 1).
- “El equipo siempre estará por encima de los héroes individuales. Cualquier rol que ocupe una persona en la compañía es muy significativo y aporta valor a nuestro crecimiento” (Empresa 3).

- “Desarrollar la cultura y el talento para la competitividad. Contamos con un equipo..., que se levanta todos los días a trabajar bajo una sólida cultura que se moviliza con dinamismo sobre la base de la ética y la integridad” (Empresa 4).
- “Trabajamos en equipo, con empatía y respeto mutuo basados en la apropiación de valores” (Empresa 5).

Por otro lado, en relación con la cultura jerárquica, se evidencian frases que refuerzan su estructura y enfoque, como las que se citan a continuación:

- “Contamos con un sistema integral de riesgos que contempla medidas de control para minimizar su impacto en el evento en que sucedan” (Empresa 2).
- “El compromiso es lo que transforma una promesa en realidad, es la palabra que habla de nuestras intenciones, es cumplir con lo prometido” (Empresa 6).
- “La estrategia es planteada por la gerencia de la compañía y se traslada en cascada a cada nivel de la organización” (Empresa 7).

Si bien la cultura dominante está claramente definida tanto en los resultados del OCAI como en la documentación proporcionada por las organizaciones, se observa una variabilidad en la presencia de rasgos o componentes de otros cuadrantes, de acuerdo con el modelo de Cameron y Quinn (2006). En otras palabras, aunque en la cultura predominen elementos de un cuadrante, aparecen componentes secundarios que difieren de una organización a otra.

Un ejemplo de esto es una organización en la que la cultura dominante, de tipo clan, fue identificada tanto en el OCAI como en los documentos analizados. Sin embargo, en la documentación se otorgó un segundo nivel de relevancia a las características jerárquicas, mientras que, desde el OCAI, su segundo tipo de cultura dominante fue la adhocrática. Esto evidencia que, si bien la cultura dominante permanece constante, existen variaciones en la representación de rasgos de otros cuadrantes de cultura en función del enfoque de los diferentes instrumentos y la documentación analizada.

Al analizar los resultados de la prueba de frases incompletas, se observan ciertas divergencias en las empresas estudiadas: cuatro presentan una predominancia de la cultura tipo clan, dos una orientación hacia la cultura de mercado y una hacia la cultura jerárquica. Este análisis

revela discrepancias en dos de las empresas, que pasan de una cultura predominantemente jerárquica a una más alineada con la cultura de mercado, según los resultados de otros instrumentos utilizados.

### ***Sobre la cultura que se ve reflejada en el proceso de mejoramiento del desempeño***

El análisis de los datos obtenidos mediante la entrevista semiestructurada reveló que en seis empresas predomina una cultura jerárquica en el diseño del proceso de mejora del desempeño, en tanto se establecen etapas claras en el proceso, donde la documentación de cada fase es fundamental para su éxito. El enfoque se centra en medir e impactar la eficiencia de las distintas áreas en función de los objetivos, con baja flexibilidad y adaptabilidad a los cambios. Se identificaron expresiones que reflejan claramente esta orientación, como estas:

- “El proceso de evaluación incluye tanto la medición de competencias como de resultados, asegurando una estructura clara y definida” (Empresa 1).
- “Las evaluaciones de desempeño quedan documentadas para ser consultadas por los líderes y colaboradores” (Empresa 1).
- “El uso de OKR como metodología nos ha permitido mejorar la eficiencia en la alineación de los objetivos individuales con los organizacionales” (Empresa 1).
- “Es un proceso que no solo es de obligatorio cumplimiento porque estamos regulados por entes de control” (Empresa 3).
- “Nosotros trabajamos esta gestión del desempeño a través de plataformas... registramos los objetivos, el seguimiento, y se hace la valoración al final del año” (Empresa 3).
- “Son unos rasgos, unos comportamientos que la empresa exige para todos los empleados que trabajamos aquí” (Empresa 3).
- “Es un requisito en el caso nuestro para un cumplimiento frente a una norma, en el caso de nosotros estamos certificados por ISO 9001...” (Empresa 4).
- “No es flexible... adaptarla a las nuevas competencias específicas y organizacionales” (Empresa 4).
- “Para nosotros... sigue siendo importante que la gestión del desempeño reconozca qué asuntos el empleado sabe o no sabe” (Empresa 5).

- “Este primer momento que nosotros llamamos como fijación de objetivos. El segundo momento de la gestión del desempeño es todo este tema que se llama conversaciones de avance, y el tercer momento Autoevaluación con un formulario” (Empresa 5).
- “Nosotros manejamos un ciclo anual de evaluación del desempeño, donde se realiza un seguimiento trimestral y una evaluación formal al cierre del año” (Empresa 6).
- “El proceso de evaluación incluye tanto la medición de competencias como de resultados, asegurando una estructura clara y definida” (Empresa 6).
- “Este sistema ha sido implementado desde hace varios años, y aunque ha tenido ajustes, su estructura fundamental ha sido consistente a lo largo del tiempo” (Empresa 6).
- “Comenzó como cumplimiento normativo para obtener la certificación” (Empresa 7).
- “Generamos un formulario general para todos los empleados y tenemos tres etapas, definición, aplicación y retroalimentación” (Empresa 7).
- “Se le entregó a cada empleado su resultado y el líder lo socializó, pero no se generaron como planes, ni nada” (Empresa 7).

Por otro lado, en relación con la cultura de mercado, la Empresa 2 evidencia frases que refuerzan su enfoque para el proceso de mejoramiento del desempeño:

- “El desempeño tiene tres categorías: indicadores de proceso, indicadores de negocio y las competencias corporativas” (Empresa 2).
- “Se obtiene una calificación de la gestión del desempeño, entonces Excelente es entre 95 y 100; Sobresaliente de 90 a 94.9; Bueno es 75 a 89, y Por mejorar los que estén debajo” (Empresa 2).
- “El objetivo es planes de desarrollo, el bono y generar cultura del *feedback*” (Empresa 2).

Es relevante señalar que el análisis de la documentación sobre el proceso de mejora del desempeño proporcionada por tres empresas resulta coherente con los resultados de la entrevista, evidenciando una clara predominancia de la cultura jerárquica. Así mismo, durante la entrevista se reiteró la importancia de elementos fundamentales de esta cultura, como la consistencia en el tiempo, la estabilidad en el proceso, la organización en cada etapa y la rigurosidad en la documentación y el registro del proceso.

La prevalencia se debe a que los procesos de mejora del desempeño están diseñados en torno a componentes formales, que abarcan todas las etapas, desde la planificación hasta la ejecución y el cierre. Existen sistemas de apoyo a la gestión, con roles y participantes claramente definidos, lo que garantiza un registro preciso de los avances en cada fase y facilita el seguimiento y control del proceso. Además, los objetivos están alineados de manera coherente con la estrategia organizacional, aunque, en muchos casos, se permite un margen de acción individual para los empleados.

**Tabla 4.**

***Cuadrante dominante cultura deseada vs. proceso de mejoramiento del desempeño***

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7
<b>Cultura Deseada</b>	Clan	Jerárquica	Clan	Clan	Clan	Jerárquica	Jerárquica
<b>Proceso de mejora del desempeño</b>	Jerárquica	Mercado	Jerárquica	Jerárquica	Jerárquica	Jerárquica	Jerárquica

Con base en la escala establecida, se identificó que seis de las empresas incluidas en el estudio se encuentran en un nivel de incoherencia, dado que la cultura dominante deseada no se parece a la reflejada por el proceso de mejora del desempeño. En lugar de ello, únicamente algunos componentes de dicha cultura se manifiestan dentro de este.

Un aspecto particularmente relevante es la divergencia observada en el componente de liderazgo organizacional. Aunque prevalece una cultura jerárquica en los demás componentes, se espera del liderazgo un enfoque más alineado con una cultura de clan, donde se promueva la retroalimentación continua, el trabajo en equipo, la participación de los empleados y la definición de metas conjuntas. Esta discrepancia se refleja en algunas frases recogidas durante las entrevistas:

- “En ambas etapas... se debe dar una conversación entre el líder y el colaborador para poderle hacer seguimiento... la conversación transformadora que efectivamente logra movilizar comportamientos...”.
- “Entonces es muy de parte y parte, el líder como guía, como palanca valor de este proceso y el empleado, pues como responsable de autogestión a su desarrollo”.

- “El desarrollo no depende de un área de gestión humana. Gestión humana está como un consultor a través de la figura de los *Business Partner* que nosotros denominamos socios estratégicos. Quienes son expertos en algunas de estas metodologías, pero acompañan al líder”.

Así mismo, es relevante mencionar el caso en el que se observa coherencia (Empresa 7). En esta, la cultura deseada predominante es jerárquica, lo cual se refleja de manera consistente en el proceso de evaluación del desempeño. Según la escala establecida, se evidencia un nivel muy coherente, ya que cuatro de los cinco componentes analizados se identifican claramente durante las entrevistas.

Estos componentes incluyen: la estructuración formal del proceso con un procedimiento claramente definido, con responsables asignados y fechas de aplicación estipuladas; el uso de formatos y documentos detallados para cada etapa; la inclusión de los estándares organizacionales en la medición del desempeño, dejando un margen de acuerdo individual; y la retroalimentación, que se proporciona al cierre del proceso, acompañada de un acta que registra los compromisos.

Al examinar el contexto organizacional, se trata de una empresa pequeña, con una toma de decisiones altamente centralizada, que ha enfocado sus esfuerzos en la estructuración y formalización de sus procesos. En particular, en el ámbito de mejora del desempeño, se ha desarrollado una primera versión del proceso, motivada principalmente por la necesidad de cumplir con los requisitos para la obtención de certificaciones, puesto que es una empresa cuyo objeto social está muy ligado al cumplimiento normativo.

## **Discusión de los resultados**

El objetivo de este estudio es conocer los niveles de coherencia entre la cultura organizacional deseada y la manera como se estructura el proceso de mejoramiento del desempeño en las organizaciones de la ciudad de Medellín y el Valle de Aburrá.

Los resultados evidencian un alto grado de incoherencia entre la cultura organizacional y la estructuración del proceso de mejora del desempeño. Este fenómeno puede ser explicado desde la perspectiva de Cameron y Quinn (2006), quienes señalan la existencia de una brecha entre la cultura deseada y la cultura real de la organización. En este sentido, es posible inferir

que dicha brecha se extiende a los procesos de gestión del talento humano, de modo que la estructuración de estos procesos se ajusta más a la realidad organizacional vigente, que a la cultura objetivo de la organización.

Lo anterior es consistente con estudios previos realizados en Colombia. Por ejemplo, Calderón *et al.* (2023) aplicaron el modelo de Cameron y Quinn en diversas organizaciones colombianas, identificando una preponderancia de la cultura jerárquica. Este hallazgo evidencia una clara inclinación hacia este cuadrante cultural en el contexto colombiano. En consecuencia, aunque las organizaciones incluidas en el presente estudio han definido –en función de su estrategia– cuál es la cultura óptima, la realidad interna de dichas empresas aún no refleja plenamente dicha cultura deseada, pues no la expresan de manera explícita en términos del proceso de mejoramiento del desempeño.

Esta brecha se origina debido a que la cultura organizacional emerge de manera natural desde el momento de la creación de la entidad, y solo con el tiempo se comienzan a establecer formalmente los parámetros de la cultura deseada (Cameron & Quinn, 2006). En otras palabras, la cultura real está siempre presente en la organización; el desafío radica en alinearla con la cultura ideal que se aspira a construir. En Colombia, la preocupación por la cultura organizacional es relativamente reciente, lo cual implica que, en muchos casos, implementar una cultura deseada requiere profundos procesos de transformación que demandan una inversión considerable de tiempo y recursos.

Este hallazgo también sugiere que las organizaciones en Colombia aún se encuentran en proceso de integrar las áreas de gestión humana en la estrategia organizacional, con el propósito de alinear los procesos que allí se desarrollan. Como lo evidencian Calderón Hernández *et al.* (2023), prácticas como la selección de personal, capacitación, bienestar, desarrollo organizacional y evaluación del personal, entre otras, siguen manteniendo un carácter funcional dentro de la organización (pp. 64-66). Esto podría explicar la falta de coherencia observada en este estudio, dado que, al no estar plenamente integradas en el proceso estratégico, pueden surgir discrepancias en la implementación de estas directrices.

En consonancia con lo anterior, se evidencia una limitada participación estratégica de las áreas de gestión humana en las organizaciones. En muchas Mipymes, esta función carece de

procesos definidos o se subsume en áreas administrativas. Por su parte, aunque en las grandes empresas la gestión humana suele tener una dirección independiente, su desarrollo estratégico sigue siendo intermedio (Calderón-Hernández *et al.*, 2023). Esto refleja el escaso desarrollo de estas áreas y su impacto en los procesos organizacionales, los cuales, en muchos casos, se estructuran de forma genérica sin considerar las características específicas de cada organización.

Por otro lado, la incoherencia observada puede atribuirse a la falta de un diagnóstico estratégico en las áreas de gestión humana, cultura organizacional y mejora del desempeño. Estos temas aún son emergentes en la academia y en la práctica (Calderón-Hernández *et al.*, 2023), lo que limita el conocimiento organizacional al respecto. Las entrevistas revelan que el proceso de mejora del desempeño suele implementarse para medir la contribución individual de los empleados, sin un diagnóstico previo por parte de la dirección. Del mismo modo, pocas organizaciones llevan a cabo un diagnóstico consciente de su cultura actual, partiendo en su mayoría de una definición ideal de la cultura.

En este sentido, es común que hoy en día se les atribuyan unos rasgos genéricos a las organizaciones –considerados deseables en el entorno actual–, con el fin de construir una reputación corporativa óptima (Hiscox España, 2022, s. p.). Esto lleva a las organizaciones a definir una cultura deseada basada en un “deber ser” normativo para su sector económico, en lugar de fundamentarla en su realidad organizacional y sus objetivos futuros.

Es relevante señalar el impacto que esta incoherencia genera en las organizaciones, ya que pone de manifiesto una discrepancia entre las expectativas de los empleados y la estructura organizacional vigente. Los empleados podrían esperar una mayor colaboración y realimentación en su desempeño, mientras que la estructura formal tiende a limitar su capacidad de autogestión y participación. Esta divergencia puede influir de manera negativa en la motivación y en el compromiso de los empleados (Denison & Mishra, 1995), al no encontrar un alineamiento entre sus expectativas y las prácticas organizacionales.

La incoherencia entre la cultura organizacional esperada y la realidad del proceso de mejoramiento del desempeño también repercute en el logro de los objetivos de la organización. Al definir su cultura deseada, la organización realiza esfuerzos significativos para implementarla, con el propósito de mejorar el desempeño y, por ende, la productividad. Este proceso a menudo

requiere un cambio organizacional, el cual, como ha sido ampliamente estudiado, se relaciona de manera directa con la gestión de la cultura (Vesga Rodríguez *et al.*, 2020). Sin embargo, cuando dicha gestión no se lleva a cabo de una manera óptima, el impacto esperado en el desempeño y la productividad se ve limitado, lo que puede obligar a la organización a realizar esfuerzos adicionales para alinear a los empleados con los objetivos estratégicos.

Un elemento por considerar para contextualizar el análisis es el tamaño de las organizaciones. A medida que estas crecen, el desafío de abarcar a toda la población en el proceso de mejora del desempeño se torna más complejo, puesto que es difícil definir la estrategia en cascada para ello (CINCEL, 2017). En este sentido, establecer dicho proceso en función de la jerarquía y la posición organizacional puede facilitar su implementación, dado que son los líderes de equipo quienes se encargan de ejecutarlo, lo cual también simplifica el seguimiento y el acompañamiento por parte del área de gestión humana. En esta investigación, cuatro de las siete organizaciones analizadas son grandes empresas con estructuras organizacionales robustas, lo que implica un esfuerzo considerable para llevar a cabo el proceso de evaluación en los distintos niveles.

## **Conclusiones y limitaciones**

Los resultados de esta investigación subrayan la existencia de una significativa incoherencia entre la cultura organizacional deseada y la estructuración del proceso de mejoramiento del desempeño en las organizaciones estudiadas. Mientras que la cultura deseada apunta a un tipo dominante, el proceso de mejora del desempeño refleja otra orientación, probablemente influida por la cultura real. Esta discrepancia no solo afecta la implementación efectiva de la cultura objetivo, sino que también tiene un impacto directo en la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados. Para que las organizaciones logren una alineación más sólida entre sus metas estratégicas y su gestión del talento, es fundamental que se fortalezcan los procesos de cambio cultural, en especial en aquellas con estructuras más complejas, donde la jerarquía tiende a prevalecer.

La coherencia con la cultura organizacional deseada, identificada en la documentación y la aplicación del OCAI, refleja el esfuerzo de las organizaciones por alinear el talento humano

con sus objetivos. Sin embargo, la inconsistencia en ciertos rasgos subyacentes de otros cuadrantes culturales sugiere que, si bien algunos elementos están formalmente definidos, aún no se integran plenamente en los procesos organizacionales.

El proceso de mejora del desempeño se estructura en función de los objetivos organizacionales definidos para el período en análisis y cuenta con una estructura robusta, que implica considerables esfuerzos por parte de las organizaciones. Esto evidencia un reconocimiento de los impactos positivos que esta práctica puede tener en el logro de los objetivos empresariales. Sin embargo, no se percibe una integración con la cultura organizacional deseada, ya que el proceso no es considerado como un generador de cultura por excelencia. En muchos casos, su diseño responde más a la necesidad de medición que a la de fomentar los elementos deseados de la cultura organizacional.

Es importante señalar que el estudio se llevó a cabo con un grupo reducido de empresas y sus representantes del proceso de mejora del desempeño, lo cual limita los hallazgos a las percepciones de estos participantes sobre ambos temas. Esto deja abierto un campo de investigación para profundizar en la definición de la cultura deseada en la estructuración del proceso de mejora del desempeño dentro de un marco organizacional más amplio.

En este estudio, no se aplicó el OCAI para evaluar de manera exhaustiva la cultura deseada y real en toda la organización; no obstante, se analizaron los documentos estratégicos de cada empresa, lo cual permitió observar las definiciones establecidas por las organizaciones. Este enfoque abre la puerta a futuras investigaciones orientadas a profundizar en el diagnóstico de la cultura organizacional e identificar la brecha existente. Por otra parte, no se logró acceder a la documentación del proceso de mejora del desempeño en todas las organizaciones, lo cual podría sesgar la evaluación de coherencia hacia la percepción de los entrevistados. Sin embargo, el estudio ofrece un aporte valioso al invitar a las organizaciones a considerar el proceso desde una perspectiva diferente; incluir valores u otros elementos culturales en la documentación no garantiza que esta refleje fielmente la cultura organizacional.

En conclusión, este estudio subraya la importancia de alinear la cultura organizacional con las prácticas de gestión humana para una integración efectiva en los procesos estratégicos. Las incoherencias entre la cultura deseada y el proceso de mejora del desempeño reflejan el

impacto de estos desajustes en la motivación, el compromiso y la productividad. La gestión humana debe ser considerada un pilar estratégico que impulse la cultura que le conviene a la organización y contribuya al logro de los objetivos organizacionales. Esto exige una integración estructurada de los valores culturales en los procesos, promoviendo una gestión coherente y adaptativa, que invite a futuras investigaciones sobre este vínculo esencial para el éxito organizacional.

## Referencias

- Aktouf, O. (2002). El simbolismo y la “cultura organizacional”. De los abusos conceptuales a las elecciones de campo. *AD-Minister*, (1), 63-93. <https://n9.cl/67t7u>.
- Albuja, D. y Sandoval, D. (2020). Sistemas de gestión y su importancia para el desarrollo sostenible. *INGENIO*, 3(2), 42-54. <https://doi.org/10.29166/ingenio.v3i2.2720>.
- Arciniega, R. S. (2011). Hacia la caracterización de culturas organizacionales. *Debates en Sociología*, (36), 5-25. <https://doi.org/10.18800/debatesensociologia.201101.001>.
- Arias Galicia, F. y Heredia Espinoza, V. (2006). Evaluación del desempeño. En *Administración de recursos humanos para el alto desempeño* (pp. 634-663). Trillas.
- Bermúdez, H. (2001). ¡Administre la cultura de su empresa! *Poiésis*, 1(3). <https://n9.cl/9olfy>.
- Bimberg, C., CPT, & Nida, T. (2005). Using the HPI Model to Improve Skills for Administrative Assistants. *Performance Improvement*, 44(9), 40-44. <https://doi.org/10.1002/pfi.4140440908>.
- Bonilla-Castro, E. y Rodríguez Sehk, P. (2013). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Centro de Estudios sobre Economía, Universidad de los Andes.
- Calderón, G., Vivares, J. y Jiménez, J. M. (2023). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia. *Revista Universidad & Empresa*, 24(43), 1-29. <https://n9.cl/45ax4>.

- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M. y Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones, un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254. <https://n9.cl/6e1et>.
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M. y Naranjo Valencia, J. C. (2009). Orientación estratégica y recursos competitivos: un estudio en grandes empresas industriales de Colombia. *Cuadernos de Administración*, 22(38), 49-72. <https://n9.cl/f0ss7>.
- Calderón-Hernández, G., Vivares, J. A. y Clemencia Naranjo, J. (2023). Gestión humana en Colombia: nivel de desarrollo de la función y de sus prácticas. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 77-92. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5521>.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based in the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Castañeda, D., & Toulson, P. (2013). Human resource practices and knowledge sharing: The mediator role of culture. *International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning*. Kidmore End, octubre de 2013. <https://n9.cl/p5o7m>.
- CINCEL. (2017, marzo 21). *Desempeño Laboral. ¿Cómo implementar un sistema para evaluarlo?* [Archivo de video]. Youtube. <https://n9.cl/s1xp3>.
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 201-223. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>.
- Farías Nazel, P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. *Opción*, 23(52), 85-103. <https://n9.cl/8gsvl>.
- Fatelevich, M. y Tonin, S. (2021). Test de Frases Incompletas: origen, desarrollo y adaptaciones en diferentes ámbitos de evaluación psicológica. *Acta Académica*, [Congreso - Memorias, 2021. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Psicología], 18-21. <https://www.aacademica.org/000-012/122>.

- Gálvez, E. y García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 125-145. <https://n9.cl/fe5rb>.
- García, O., Peley, R., Pertuz, S., Pérez, K. y Vilorio, J. (2020). Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia. *Espacios*, 41(37), 40-51. <https://n9.cl/c7oos>.
- Harris, O. J. (1986). *Administración de recursos humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos*. Limusa.
- Hatch, M. (2006). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Hiscox España. (2022, agosto 10). *Qué es la reputación corporativa de una empresa y cómo gestionarla*. <https://www.hiscox.es/blog/reputacion-corporativa-empresa>.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 3-26. <https://n9.cl/8o1sy8>.
- International Society for Performance Improvement. (2024). *International Society for Performance Improvement, ISPI*. <https://ispi.org/>.
- Ipiñazar Epalza, A., Zarrabeitia Bilbao, E., Río Belver, R. M., & Cilleruelo Carrasco, E. (2022). Organizational Culture Transformation Model in a Manufacturing Plant: Impact Analysis of a Four Year Journey Towards High Performing Organization. *DYNA*, 97(3), 244-248. <https://doi.org/10.6036/10407>.
- López Robles, J. L. y Mendoza Gómez, J. (2022). Factores que intervienen en el desempeño laboral en equipos de trabajo: una revisión de literatura. *VinculaTégica EFAN*, 8(4), 168-181. <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-371>.
- Marulanda, C. E., López Trujillo, M. y Castellanos Galeano, J. F. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia. *AD-Minister*, (29), 163-176. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.29.8>.
- Muchinsky, P. M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología organizacional*. Thomson Learning.
- Murphy, K. (1990). Job Performance and Productivity. En K. R. Murphy & F. E. Saal (Eds.), *Psychology in Organizations. Integrating Science and Practice* (pp. 157-176). Routledge.

- Naciones Unidas. (2024). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. <https://n9.cl/g5xt>.
- Ospina Jiménez, H. (2010). Nuevos paradigmas en gestión humana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(23), 79-97. <https://n9.cl/s1ber>.
- Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S. y Jacobo Hernández, C. A. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, 1(35), 198-207. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109>.
- Pardo, A. (2013). *Cómo hacer análisis crítico del discurso. Una perspectiva latinoamericana* (2.ª ed.). Universidad Nacional de Colombia. Instituto de Estudios en Comunicación y Cultura (IECO).
- Price Waterhouse Coopers [PWC]. (2023, agosto). *Encuesta Regional. Esperanzas y Miedos de la Fuerza Laboral. Principales hallazgos*. <https://n9.cl/ljdua8>.
- Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad & Empresa*, 6(13), 9-36. <https://n9.cl/wbv8s>.
- Rothwell, W. J., Hohne, C. K., & King, S. B. (2018). *Human Performance Improvement. Building Practitioner Performance* (3.ª ed.). Routledge.
- Sáenz, D., Chang, E. y Martínez, J. (2016). El impacto de la cultura organizacional sobre la estrategia competitiva y su influencia en el desempeño exportador de las pymes de Barranquilla, Colombia. *Tec Empresarial*, 10(2), 7-16. <https://n9.cl/nsiao>.
- Sánchez, J. y Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y Gestión*, (32), 54-82. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932004>.
- Sanín-Posada, A. (2024, agosto 22). *Lo que no sabías sobre la gestión del desempeño* [Archivo de video]. Webinar de soluciones ACRIP.
- Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. McGraw-Hill.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica* (C. Palma, Trad.). Plaza & Janés.

- Seong, J. (2011). The Effects of High Performance Work Systems, Entrepreneurship and Organizational Culture on Organizational Performance. *Seoul Journal of Business*, 17(1), 3-36. <https://doi.org/10.35152/snusjb.2011.17.1.001>.
- Simosi, M., & Xenikou, A. (2010). The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: an empirical study in a Greek organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1598-1616. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.500485>.
- Smucker, J. (1982). Review of Geert Hofstede: Culture's consequences. *Sociology*, 9(2), 55-56.
- Toro, F. (2002). *Desempeño y Productividad* (CINCEL S. A. S.). CINCEL S. A. S.
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V. y Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>.
- Waveren, J. y Vásquez, S. (2014, marzo 6). *Cómo las compañías miden la efectividad de la Gestión del Desempeño*. [Diapositivas de Power Point]. MERCER Webcast. <https://n9.cl/6pwlq>.
- Werther, W. y Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos. El capital humano de las empresas* (4.<sup>a</sup> ed., J. Mejía Gómez, Trad.). McGraw-Hill.
- Zapata, A. y Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación*. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.
- Zapata Domínguez, A. (2011). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración*, 18(27), 161-186. <https://doi.org/10.25100/cdea.v18i27.144>.

## Anexos

### Anexo A. Prueba OCAI

<b>1. Características dominantes</b>	<b>Puntaje</b>
A. Mi organización es un lugar personal. Las personas se sienten como en una familia ampliada y se llevan muy bien.	
B. Mi organización es un lugar de trabajo dinámico, innovador y emprendedor. La gente está dispuesta a asumir retos y tomar riesgos.	
C. Mi organización es muy orientada a resultados. Una preocupación principal es lograr que se haga el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.	
D. Mi organización es muy controlada y estructurada. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace. Es muy disciplinada.	
<b>Total puntaje</b>	<b>0</b>

<b>2. Liderazgo organizacional</b>	
A. El liderazgo es ejemplo de la preocupación por el desarrollo de sus colaboradores (orienta, brinda dirección y consejo, apoya y facilita el trabajo de sus colaboradores).	
B. El liderazgo de mi organización de trabajo ejemplifica el ser emprendedor, innovador y arriesgado.	
C. El liderazgo ejemplifica cierta agresividad, con propósito y gran orientación a resultados.	
D. El liderazgo de mi área de trabajo se caracteriza por brindar ejemplo de eficiencia, coordinación y organización.	
<b>Total puntaje</b>	<b>0</b>

<b>3. Gestión de empleados</b>	
A. En mi organización, el estilo para gestionar los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B. En mi organización, el estilo para gestionar los empleados se caracteriza por la libertad, por permitir y reconocer la toma de riesgos y la innovación.	
C. En mi organización, el estilo para gestionar los empleados se caracteriza por altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados.	
D. En mi organización, el estilo para gestionar los empleados se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y estabilidad en las relaciones.	
<b>Total puntaje</b>	<b>0</b>

<b>4. Unión organizacional</b>	
A. Lo que mantiene unida mi organización con la lealtad y confianza mutua. El compromiso con la organización.	
B. Lo que mantiene unida a mi organización son el compromiso con la innovación y el desarrollo. Existe énfasis en estar a la vanguardia.	
C. Lo que mantiene unida a mi organización son el énfasis en el logro y en alcanzar las metas. La agresividad y el ganar son actitudes recurrentes.	
D. Lo que mantiene unida a mi organización son las reglas formales y políticas. Mantener la fluidez del área importante.	
<b>Total puntaje</b>	<b>0</b>

<b>5. Énfasis Estratégico</b>	
A. En mi organización se enfatiza el desarrollo humano. La confianza, la apertura y la participación.	
B. En mi organización se enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Tratar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades es valorado.	
C. En mi organización se enfatizan las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos retadores y ganar imagen son características dominantes.	
D. En mi organización se enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y las operaciones ágiles son importantes.	
<b>Total puntaje</b>	<b>0</b>

<b>6. Criterio de éxito</b>	
A. El éxito se define con base en el desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.	
B. El éxito se basa en tener los productos o servicios más innovadores y únicos. Es una empresa líder.	
C. El éxito se basa en la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos.	
D. El éxito se define con base en la eficiencia. Entrega confiable y fluidez en la ejecución son críticos.	
<b>Total puntaje</b>	<b>0</b>

## Anexo B. Prueba de las 10 frases inconclusas

Ítem	Respuesta
1. El ambiente en mi organización se caracteriza por...	
2. El estilo de liderazgo en mi organización se describe mejor como...	
3. La cohesión y el trabajo en equipo en mi organización son promovidos para lograr...	
4. El énfasis principal del trabajo diario en mi organización está sobre...	
5. La manera como se gestiona mi organización es...	
6. La estrategia de mi organización se centra en...	
7. El criterio de éxito en mi organización se mide por...	
8. Mi organización es un lugar donde se valora...	
9. La gestión de conflictos en mi organización se realiza mediante...	
10. La toma de decisiones en mi organización se basa en...	

## Anexo C. Entrevista semiestructurada

### Formato entrevista

<b>Institución</b>	Universidad Eafit
<b>Investigador</b>	Sindy Sánchez
<b>Asesor</b>	Alejandro Sanín Posada
<b>Objetivo de Investigación</b>	Conocer los niveles de coherencia entre la cultura organizacional y la manera como se vive el proceso de mejoramiento del desempeño de las organizaciones de la ciudad de Medellín y el Valle de Aburrá; con el propósito de reconocer las mejores prácticas de gestión de desempeño en dichas organizaciones.

### Información del entrevistado

<b>Fecha:</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Empresa:</b>	
<b>Antigüedad:</b>	

---

## Preguntas

---

- 1.Cuál es el objetivo de evaluación del desempeño en la empresa (para qué se usan los resultados); ejemplos: formación, entrenamiento, beneficios, planes de carrera, despido... Diga todos los usos.
  - 2.¿Podrías describir el proceso general de mejoramiento de desempeño en tu empresa?
  - 3.¿Qué método(s) utilizan para evaluar el desempeño de los empleados? Señala cada paso, quién lo hace, cuándo debe hacerlo.
  - 4.¿Qué criterios se consideran para evaluar el desempeño de los empleados? ¿Cómo participan los empleados en la definición de estos?
  - 5.¿Cómo se les comunica a los empleados los resultados de sus evaluaciones de desempeño? ¿Cuál es el enfoque que se le da a este espacio?
  - 6.¿Se genera un plan de desarrollo individual (PDI) para mejorar el desempeño de los empleados? ¿Qué apoyo brinda la empresa? ¿Cómo se genera ese plan, quién le hace seguimiento, qué pasa si la persona mejora o si no mejora?
  - 7.¿Qué rol juegan los líderes en el proceso de mejoramiento del desempeño?
  - 8.¿Cuál es el rol del colaborador en el proceso de mejoramiento del desempeño?
  - 9.¿Existen programas (capacitación y desarrollo) asociados al proceso de mejoramiento del desempeño? Si es así, ¿cómo se implementan?
  - 10.¿Puedes compartir algún ejemplo de un proceso de mejoramiento del desempeño que haya tenido un impacto significativo en la empresa?
  - 11.¿Qué tan flexible es el proceso de mejoramiento del desempeño a los cambios dentro de la organización?
  - 12.Teniendo en cuenta que los cambios son constantes, ¿cómo se mide el cambio dentro del proceso de mejoramiento de desempeño? ¿Qué impacto tiene dentro de este? (Adhocrática)
  - 13.¿Se incluye en el proceso de mejoramiento del desempeño el resultado a las iniciativas propuestas por el empleado? (Adhocrática)
  - 14.¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño a los empleados? ¿Se realiza seguimiento individual al proceso de cada uno? (Mercado)
  - 15.¿Siente que el proceso es equitativo con todos los empleados, independiente de sus resultados? (Mercado)
-

---

**16.** En el proceso de retroalimentación, ¿se realizan comparaciones con información del mercado externo o interno de la organización? ¿Con qué propósito? (Mercado)

---

**17.** ¿Se realiza evaluación del desempeño en todos los niveles de la organización? (Jerárquica)

---

**18.** ¿Se cumple a cabalidad con el proceso de mejoramiento del desempeño establecido dentro de la organización? ¿Cuáles considera que son las etapas más complejas? (Jerárquica)

---

**19.** ¿Se documenta todo el proceso de mejoramiento del desempeño y se deja evidencia de los compromisos de todas las partes involucradas? (Jerárquica)

---

**20.** ¿En la evaluación del desempeño solo se incluye la contribución individual o también grupal? ¿Cómo se hace? (Mercado)

---