



**PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES EN EL PROCESO DE APROPIACIÓN DE LA  
CULTURA CORPORATIVA, POR PARTE DE LAS PERSONAS EN EMPRESAS DE COLOMBIA: EL JUICIO  
CALIFICADO DE 15 EXPERTOS**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN DESARROLLO HUMANO  
ORGANIZACIONAL**

**ALEJANDRA CORREA HIGUITA  
JULIÁN RESTREPO GUZMÁN  
MARÍA CLARA SALDARRIAGA BUSTAMANTE**

**DIRECTOR  
FRANCISCO DARÍO LÓPEZ GALLEGO**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN  
2025**

## Tabla de Contenido

Introducción .....	6
Planteamiento del Problema de Investigación .....	7
Pregunta de Investigación .....	10
Objetivo General .....	11
Objetivos Específicos .....	11
Justificación Académica Y Gerencial.....	11
Marco Conceptual.....	12
Nota Introductoria .....	12
Acotación semántica del concepto de cultura .....	14
Cultura Organizacional .....	16
Cultura Corporativa .....	24
Importancia de la Cultura en las Organizaciones .....	30
Origen de la Cultura en las organizaciones .....	32
Características de la Cultura .....	35
Componentes de la Cultura .....	38
Funciones de la Cultura .....	42
Apropiación de la Cultura.....	43
Consideraciones teóricas finales .....	49
Diseño Metodológico.....	50
<i>Fuente:</i> elaboración propia. ....	55
Caracterización de los Sujetos Entrevistados.....	55
Trabajo de Campo Entrevistas Juicio Calificado .....	64
<b>Tabla 7</b> .....	64
<i>Análisis Objetivo Específico N°1</i> .....	64
<b>Tabla 8</b> .....	105

<i>Análisis objetivo específico N°2</i> .....	105
<b>Tabla 9</b> .....	120
<i>Análisis objetivo específico N°3</i> .....	120
<b>Tabla 10</b> .....	141
<i>Análisis objetivo específico N°4</i> .....	141
Hallazgos y Conclusiones .....	171
Sobre El Objetivo Específico N°1 .....	171
Sobre El Objetivo Específico N°2 .....	175
Sobre El Objetivo Específico N°3 .....	178
Sobre El Objetivo Específico N°4 .....	180
Conclusión General.....	182
Referencias.....	184

## Resumen

Esta investigación se enfocó en el análisis de prácticas aconsejables y desaconsejables que facilitan o dificultan la apropiación de la cultura corporativa en empresas colombianas, con el propósito de brindar herramientas útiles a líderes, directores de recursos humanos y consultores para el proceso de incorporación de la cultura corporativa; entendiendo esta como un elemento fundamental en las organizaciones, que permite orientar comportamientos, fortaleciendo la identidad y articulando los objetivos estratégicos con la experiencia del colaborador en la organización. En este sentido, la presente investigación dio respuesta a la pregunta: ¿cuáles son las prácticas aconsejables y desaconsejables para la apropiación de la cultura corporativa, por parte de las personas en empresas colombianas? Este trabajo de grado se desarrolló bajo un diseño metodológico cualitativo a partir del juicio calificado de quince expertos en gestión humana y desarrollo organizacional, cuyos aportes fueron triangulados con referentes teóricos y tuvo como fin identificar las prácticas aconsejables y desaconsejables para la apropiación de la cultura corporativa por parte de los empleados en empresas colombianas. Los hallazgos identificaron prácticas que impiden el proceso de apropiación, entre ellas imponer la cultura de manera unilateral, tolerar liderazgos incoherentes entre lo declarado y lo vivido, actuar sin diagnóstico previo, la falta de asignación de recursos suficientes, y restarle importancia al papel de la cultura en la gestión estratégica. Por otro lado, se evidencia que la apropiación cultural se favorece mediante la participación de colaboradores a través de embajadores de cultura, el uso de rituales y símbolos que generen identidad colectiva, una comunicación estratégica, un liderazgo visible y coherente, y la alineación de procesos de talento humano con los valores organizacionales. En consecuencia, la apropiación de la cultura corporativa se logra a través de su vivencia cotidiana, y la coherencia entre discurso y práctica.

## Summary

This research focused on the analysis of advisable and inadvisable practices that facilitate or hinder the appropriation of corporate culture in Colombian companies, with the aim of providing useful tools for leaders, human resources directors, and consultants in the process of corporate culture appropriation. Corporate culture is understood as a cornerstone of organizational life, shaping behavior, strengthening identity, and aligning strategic objectives with the employees' experience. The study addressed the following research question: What are the advisable and inadvisable practices for the appropriation of corporate culture

by individuals in Colombian companies? This thesis adopts a qualitative methodological design, drawing on the expert judgment of fifteen specialists in human resource management and organizational development. Their contributions were compared with theoretical frameworks to identify both advisable and inadvisable practices for the appropriation of corporate culture by employees in Colombian companies. The findings highlight practices that obstruct cultural appropriation, including the unilateral imposition of culture, tolerating leadership that is inconsistent between stated values and daily actions, implementing initiatives without a prior diagnostic assessment, insufficient allocation of resources, and undervaluing the role of culture in strategic management. Conversely, the research demonstrates that appropriation is facilitated through employee participation fostered by cultural ambassadors, the use of rituals and symbols that strengthen collective identity, strategic communication, visible and consistent leadership, and the alignment of human resource processes with organizational values. Ultimately, the appropriation of corporate culture is achieved through its daily enactment and the coherence between discourse and practice.

## Introducción

Actualmente, la cultura corporativa se reconoce como un elemento fundamental para el desarrollo sostenible de las organizaciones, en tanto define la identidad colectiva, guía los comportamientos y articula la estrategia con las personas. Sin embargo, puede suceder que se asuma como un conjunto de valores meramente declarativos, comunicados a través de consignas o manuales, que impiden la conexión con la experiencia de los trabajadores, al desconocer su realidad. Esta brecha genera el riesgo de que la cultura se convierta en un elemento vacío y sin sentido, perdiendo su capacidad de impactar positivamente en la motivación de los colaboradores, la cohesión social y la competitividad organizacional, hacia la consecución de los objetivos estratégicos. A partir de dicho planteamiento surge la pregunta que orienta esta investigación: ¿cuáles son las prácticas aconsejables y desaconsejables para la apropiación de la cultura corporativa, por parte de las personas en empresas colombianas?

El marco teórico explora diversas acepciones del concepto de cultura y su complejidad, abordado desde la antropología, la sociología y la gestión organizacional. Se retomaron aportes de autores como Gentilin, Mena, Denison, Hofstede, Serna, Smircich y Schein, entre otros, quienes concuerdan en que la cultura es un fenómeno dinámico y socialmente construido que no puede imponerse unilateralmente, sino que requiere de procesos de construcción compartida, liderazgo visible y coherente, comunicación efectiva y prácticas cotidianas que traduzcan los valores en conductas observables y medibles. Asimismo, se presentan las diferencias entre cultura organizacional y cultura corporativa, reconociendo la primera como el ámbito de la realidad organizacional de acuerdo con la vivencia subjetiva de las personas, y la segunda, como el conjunto de valores y prácticas declaradas y gestionadas por la organización.

Para responder a la pregunta de investigación, se diseñó una metodología cualitativa basada en el juicio calificado de quince expertos en gestión humana y desarrollo organizacional. A través de entrevistas estructuradas, de acuerdo con su experiencia en organizaciones colombianas, se recopilaron sus conocimientos sobre las prácticas que facilitan o dificultan la apropiación cultural en el contexto nacional, y se contrastó con diferentes autores.

Los hallazgos evidencian que algunas de las principales prácticas para la apropiación de la cultura están relacionadas con liderazgos visibles y coherentes que modelen comportamientos; participación activa de los colaboradores mediante referentes, embajadores y multiplicadores de cultura; alineación de procesos de selección, formación, evaluación y reconocimiento con los valores organizacionales; y el uso de rituales, símbolos y mecanismos de comunicación estratégica que refuercen la identidad organizacional. Por otra parte, se identificaron prácticas desaconsejables como imponer la cultura de

manera unilateral, actuar sin diagnóstico previo; no asignar recursos suficientes; tolerar liderazgos incoherentes entre lo declarado y lo vivido; y restarle importancia al papel de la cultura en la gestión estratégica.

Este trabajo concluye que la apropiación de la cultura corporativa no depende exclusivamente de la declaración de valores, sino de la coherencia entre los discursos y las prácticas cotidianas. Igualmente, se destaca la importancia de contar con líderes que inspiren y se comprometan con el proceso cultural, de involucrar a las personas como protagonistas en la construcción de la cultura y de implementar herramientas adecuadas de medición y seguimiento que permitan evaluar su impacto. Finalmente, el estudio aporta al área del Desarrollo Humano Organizacional al ofrecer una guía práctica para directivos, líderes y consultores interesados en implementar procesos de apropiación cultural capaces de fortalecer tanto el desarrollo humano como el desempeño organizacional.

### **Planteamiento del Problema de Investigación**

Actualmente las organizaciones reconocen como su mayor fortaleza el recurso humano, lo que apunta a que la nueva economía está orientada hacia las capacidades, habilidades y saberes, entendiendo al capital humano como el elemento diferenciador entre las organizaciones (Martín, Segredo & Perdomo, 2013 citados por Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, & Rozo, 2018). Por ello, en los últimos tiempos, las organizaciones se han interesado en conocer y evaluar los elementos culturales que componen y condicionan sus dinámicas, en el sentido que, si se fortalece el potencial humano, las fortalezas individuales y grupales habrá un beneficio para la organización (Serrate, Portuondo, Sánchez & Suarez, 2014 citados por Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, & Rozo, 2018).

Pese a ello, la cultura de una organización suele interpretarse como algo muerto, plasmado en las paredes, en la web o en los manuales de inducción, pero en realidad es un fenómeno vivo y perceptible que se vive diariamente. Se puede definir no solo como aquello que caracteriza a la organización, sino también lo que caracteriza emocionalmente a los individuos que la componen. La cultura impregna todo aquello que puede evolucionar y crecer (Vázquez, 2022).

Como afirma Mena (2019), la cultura organizacional es inherente al funcionamiento y desarrollo de las instituciones por lo que la comprensión de sus elementos clave, valores corporativos, mecanismos de socialización, tipos de cambio cultural y mediaciones, tienen un alcance importante al momento de comprender su nivel de desarrollo.

Rivera, et al (2018) con respecto a la cultura, afirman que “(...) viéndolo desde la importancia del capital humano, es un factor determinante del bienestar de los grupos de interés, incluidos los empleados” (Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, & Rozo, 2018). Esto significa que la alineación de los trabajadores con la cultura de la organización es una tarea que se construye en el día a día a partir de la lectura de las dinámicas organizacionales y las interacciones humanas, utilizando la correcta administración de herramientas como: la gestión del cambio, la comunicación, la gestión del conocimiento, el desarrollo humano, siempre desde la coherencia, en la medida en que se impactan diferentes variables como: los rituales de los equipos de trabajo, los valores, las interacciones sociales, el modelo de liderazgo, entre otros (Serna, 2008).

Lo anterior, con el fin superior de trabajar de forma orientada y en pro de la consecución de los objetivos estratégicos, obteniendo resultados deseables o no, según se planifique adecuadamente la administración de la relación Cultura-Estrategia (Serna, 2008). Al respecto Serna (2008) plantea que “la cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades” (p.133).

De esta manera, el reto para las instituciones no solo consiste en que las personas adopten un conjunto de valores, sino precisamente en desarrollarlos como creencias coherentes y consensuadas, que hagan parte de la autodefinición, para lo cual deben ser comunicadas de manera consistente y a disposición continua para el aprendizaje y la mejora hasta que puedan convertirse en conductas congruentes. En este sentido, los valores organizacionales no pueden entenderse como imposiciones inflexibles que se aplican por las empresas, puesto que puede generar que los empleados pese a que reconozcan que son elementos que generan ventajas, no se sientan identificados y reaccionen generando un rechazo profundo o una postura de doble moral donde fingen adoptarlos cuando en realidad no creen en ellos (Mena, 2019).

Por otra parte, existe un riesgo inherente para la organización derivado de la subjetividad de los individuos y su capacidad de afrontar, interpretar y adaptarse a diferentes situaciones, representado en la facilidad o resistencia a la identificación con dicha cultura. Sobre esto, Rodríguez & Mujica (2011), mencionan que: “(...) la cultura es un constructo cognitivo, un sistema de conocimientos a partir del cual el ser humano, interpreta y regula su forma de comportarse y actuar ante determinadas situaciones organizacionales (p. 44)”.

En la práctica, la apropiación de la cultura presenta serios retos como lo pudo evidenciar Anzola (2019) cuando al relatar los resultados de su investigación expone que las áreas de Talento Humano no demuestran interés en promover programas orientados a identificar y entender la cultura de la

organización, debido a que no la perciben como una función vital, y es reducida a una perspectiva puramente operacional.

Esta circunstancia también se debe a que ciertos líderes no poseen la capacitación y el saber teórico y práctico requeridos para hacer investigaciones de caracterización cultural o administrar procesos de formación, fortalecimiento o cambio de la cultura organizacional en consonancia con la estrategia de la empresa. Además, la dirección general enfoca sus esfuerzos en otros proyectos, que incorrectamente se interpretan como autónomos de la cultura de la organización, como la evaluación por competencias, el diseño de procesos, la creación de manuales de procedimientos y funciones, la reorganización empresarial o la certificación de calidad (Anzola, 2019).

Sin embargo, en otros casos, los encargados del área entienden la relevancia de elaborar programas para el conocimiento y la descripción de la cultura de la organización. No obstante, no los han puesto en marcha por varios motivos. Incluyen falencias en su habilidad para liderar o en el manejo del asunto, la ausencia de respaldo de la gerencia intermedia y la falta de respaldo de la alta dirección, que percibe que las medidas tomadas hasta el momento no han producido un efecto relevante en la productividad. Adicionalmente, no se reconoce la necesidad de actuar en elementos que se ven como en buen estado, lo que restringe la oportunidad de reflexión, análisis crítico y progreso en la administración (Anzola, 2019).

Ahora bien, respecto de aquellos responsables de áreas de Talento Humano que efectivamente han tenido la oportunidad de ejecutar programas enfocados en la descripción de la cultura de la organización, se evidencia que los mismos no son consecuencia de programas u objetivos del área de Talento Humano, sino que estos se han implementado de forma independiente, ya sea como componentes de proyectos dirigidos por asesores externos, como consecuencia de diagnósticos empresariales específicos, en respuesta a tendencias administrativas, o porque, al ser iniciativas relativamente recientes, sus impactos aún no pueden evaluarse con exactitud (Anzola, 2019).

Además, estos análisis no se ven como instrumentos factibles para solucionar problemas en la organización o potenciar las habilidades de la compañía. Asimismo, se admite que el estudio de la cultura se ha restringido a mediciones del ambiente organizacional y a investigaciones sobre satisfacción, bienestar y salud laboral (Anzola, 2019).

Al respecto, Vázquez (2022) subraya la falta de análisis de la vivencia de los valores en la organización como el error más común que se presenta. Contrario a esto se podría intentar llevar a las personas los valores a través de prácticas o rituales en sintonía con la cultura de forma que aumente la motivación general y permita atraer talento a la organización.

En este sentido, uno de los mayores errores gerenciales se presenta al intentar separar la cultura organizacional de las estrategias corporativas, ya que es crucial que una vez establecidas contemplen programas y acciones que coincidan o cambien los factores culturales que facilitan o entorpecen la implementación de la estrategia (Serna, 2008).

Sumado a lo anterior, no deja de reconocerse que la cultura en las organizaciones tiene un alto nivel de incidencia en el clima laboral, en la identidad corporativa y en el respaldo de los públicos tanto internos como externos, puesto que es capaz de generar resultados, de favorecer procesos de desarrollo institucional y social y de lograr un proyecto empresarial objetivo. Cuando las empresas cuentan con una cultura sólida, logran exteriorizar éxitos sustentados en su propia identidad gozando de reputación y del arraigo de sus empleados a los valores corporativos, generando en estos permanencia, eficiencia, motivación e identificación (Mena, 2019).

En este escenario, se admite que la dirección de Recursos Humanos no debe restringirse a la utilización de instrumentos de administración, sino que debe superar su papel convencional fomentando actitudes positivas hacia el cambio, la innovación, la ruptura de paradigmas y la gestión de riesgos controlados. También, debe promover competencias estratégicas que faciliten la identificación, interpretación y reacción proactiva ante las variaciones del ambiente y del negocio (Anzola, 2019).

Betancur (2021) señala que:

La cultura hoy más que nunca es un reto titánico, un camino no recorrido... La conexión con las personas desde sus sueños y miedos es más real y sus necesidades y expectativas cada vez nos exigen más como organizaciones en cómo sostener y consolidar una cultura que genere identidad organizacional y consolide relaciones humanas más que transaccionales.

### **Pregunta de Investigación**

Consecuente con lo anterior, y establecida la importancia de la cultura en las organizaciones para la consecución de los objetivos estratégicos y para el bienestar integral de las personas a su interior, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las prácticas aconsejables y desaconsejables para la apropiación de la cultura corporativa, por parte de las personas en empresas colombianas?

Con el fin de dar respuesta a la pregunta anteriormente planteada, se propone el siguiente objetivo:

### **Objetivo General**

Analizar prácticas aconsejables y desaconsejables que faciliten o dificulten la apropiación de la cultura corporativa en empresas colombianas, con el propósito de brindar herramientas útiles a líderes, directores de recursos humanos y consultores para el proceso de incorporación de la cultura corporativa.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar prácticas aconsejables en el proceso de apropiación de la cultura corporativa.
2. Identificar prácticas desaconsejables en el proceso de apropiación de la cultura corporativa.
3. Identificar el rol de los empleados en el proceso de apropiación de la cultura corporativa.
4. Reconocer los elementos que favorecen y/o desfavorecen la apropiación de la cultura corporativa.

### **Justificación Académica Y Gerencial**

Este estudio aporta al campo del Desarrollo Humano Organizacional desde el punto de vista gerencial, al generar conocimiento práctico sobre la interacción entre el talento y la cultura corporativa. En el contexto colombiano, donde las empresas enfrentan desafíos derivados de la digitalización, la diversidad generacional y las variaciones en las expectativas laborales, este ejercicio de investigación permitirá identificar prácticas aconsejables y desaconsejables para la apropiación de la cultura corporativa.

La presente investigación se justifica en la medida en que las prácticas aconsejables y desaconsejables que se identifiquen puedan ofrecer elementos que permitan la definición de herramientas estratégicas para la gestión del talento humano, para la consolidación de una cultura corporativa que actúe como eje articulador entre el propósito de las organizaciones, sus colaboradores y sus objetivos estratégicos, y que pudiera aportar a la sostenibilidad y éxito en un entorno altamente competitivo.

## Marco Conceptual

### Nota Introductoria

El interés por la comprensión de la cultura como fenómeno de la humanidad ha acompañado durante muchos años a innumerables académicos que se proponen de diversas maneras acercarse a su inmensidad. Uno de estos campos de comprensión está enmarcado en la gestión empresarial, que desde los roles de Talento Humano se esfuerza por desentrañar la denominada cultura organizacional y tornar el conocimiento generalmente en pro de los actores que participan en estas dinámicas, principalmente de los interesados en el provecho de la gestión estratégica de los recursos humanos.

En el presente marco de referencia conceptual se desarrollan los conceptos de cultura, cultura organizacional, cultura corporativa, importancia de la cultura en las organizaciones, origen de la cultura en las organizaciones, características de la cultura, componentes de la cultura, funciones de la cultura y apropiación de la cultura. Todos estos elementos y definiciones se sitúan en el ámbito de la gestión empresarial, con el objetivo de proporcionar la claridad conceptual necesaria antes de orientar los esfuerzos de este trabajo hacia el análisis de las estrategias recogidas en el juicio calificado de los expertos entrevistados.

Las raíces del concepto de cultura organizacional se encuentran en la perspectiva de las relaciones humanas en las organizaciones, que surgió en la década de 1940. Aunque este concepto ganó popularidad en los años 80, los teóricos de las relaciones humanas resaltaban que las bases informales, interpersonales y morales de la cooperación y el compromiso, eran incluso más importantes que los controles formales e instrumentales propuestos por los teóricos de los sistemas racionales (Baker, 2004 citado por Gómez & Bray, 2009).

La cultura cobró relevancia en el estudio de las organizaciones a finales de los años setenta, cuando se adoptó una visión muy instrumental del término. En este contexto, la cultura se consideró una variable que podría ser manipulada para lograr objetivos específicos (Gentilin, 2020). Lo anterior, cambió el paradigma de pensamiento de la época, dejando a un lado la idea de que las respuestas que las corporaciones entregan al mercado externo y a otras fuerzas se comportan como cajas negras (Denison, 1991).

En la década de los 80 el auge de interés se centró en lo que podría llamarse “el lado comportamental de la gerencia y la organización”, sosteniendo que lo que diferencia las organizaciones que tienen éxito de las que no, son los valores y principios en los que se fundamenta internamente su organización (Denison, 1991). En la misma década, algunos resultados de investigaciones sobre cultura organizacional se popularizaron como prescripciones para alcanzar éxito organizacional y fueron

publicados en *Best Sellers* y diferentes tipos de textos más informales que esparcieron esta idea como una moda administrativa. Muchas prácticas allí plasmadas, como las japonesas o de países más desarrollados estuvieron en el centro de interés de consultores y gerentes que buscaban la efectividad organizacional sin mucho interés en el sustento investigativo (Martínez Avella, 2010).

La fuerza que tomó el concepto de cultura en esta década tuvo tal fuerza que tomó por sorpresa al mundo comercial y académico. Tal orientación resultó fundamental para evaluar las contribuciones de la revolución cultural en la teoría organizacional y para evitar que este interés sea solo una moda, logrando encaminar las nuevas teorías y procedimientos gerenciales con el fin de que sean suficientemente sólidos para sobrevivir (Denison, 1991).

Sin embargo, pese a la identificación de la necesidad de dichos estudios, existe una escasez de resultados de investigaciones relacionados con el tema de la cultura debido a que aún es un campo joven y solo en los últimos años se ha incorporado en el interés de las comunidades académicas (Mena, 2019). Lo anterior muy relacionado con el hecho de que escribir un artículo sobre cultura organizacional es complicado debido, además, a la falta de acuerdo sobre su definición, medición y aplicación efectiva en las organizaciones (Sánchez, Tejero, Yurrebaso & Lanero, 2006 citados por Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, & Rozo, 2018).

Ruíz y Naranjo (2012) por su parte señalan que, en los países desarrollados sí existen numerosos estudios empíricos sobre las dinámicas culturales al interior de las organizaciones y su impacto en áreas como la estrategia, estructura y aprendizaje. Sin embargo, en Colombia los estudios sobre este tema siguen siendo escasos (Ruíz & Naranjo citados en Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, & Rozo, 2018).

En lo que se refiere a las investigaciones con espectro teórico con base empírica, se diferencian de manera predominante dos tipos de estudios de cultura organizacional. Por una parte, los que buscan la definición de la cultura a partir de la identificación de variables con sus relaciones e impacto en los resultados. Y por el otro lado, los conocidos estudios crossculturales que pretenden asociar características de las culturas organizacionales con los rasgos de las culturas de países o regiones (Martínez Avella, 2010).

Un aporte valioso para el desarrollo del conocimiento sobre el tema ha sido el de Mariano Gentilin, quien en el año 2020 realizó una revisión sistemática de 74 artículos publicados entre los años 1998 al 2017 en revistas científicas colombianas que abordaban el tema de cultura organizacional. Los resultados permitieron identificar cuatro categorías emergentes que reflejan las principales perspectivas de estudio en el campo: funcional, descriptiva, comprensiva y crítica. Cada una de estas categorías detalla las metodologías empleadas, el enfoque disciplinario y los temas analizados.

En términos generales, los hallazgos muestran un predominio del enfoque funcional y descriptivo, que hace un uso superficial de la cultura organizacional y se centra en temas relacionados con la gestión de las organizaciones. Además, gran parte de los trabajos fuera de la perspectiva funcional provienen de reflexiones teóricas sin base empírica, y no establecen una clara distinción entre los paradigmas subyacentes en las definiciones o propuestas conceptuales de la cultura (Gentilin, 2020).

Los procesos investigativos desarrollados bajo un enfoque funcionalista conciben la cultura como un aspecto de la organización que se puede modificar o gestionar sin mayores esfuerzos, de la misma forma como se pueden moldear otros elementos como la estructura, el modelo de liderazgo y sus estilos, el tamaño y la estrategia (Hernández, Mendoza, & González, 2005).

### **Acotación semántica del concepto de cultura**

El concepto de cultura, heredado de ciencias sociales como la antropología, sociología y psicología, ha tomado fuerza durante las últimas décadas en los estudios relacionados con las ciencias de la administración, para el acercamiento a la cultura en las organizaciones. En este sentido, se le puede entender como la recopilación de elementos expresivos y afectivos que han sido adoptados por el colectivo y que se hallan en sus significados simbólicos (Zapata, 2022 citando a Allaire y Firsirotu, 1984). Es decir, un aglomerado de formas de pensamiento y comportamiento que se encuentran en alguna medida formalizadas y se comparten en un colectivo permitiéndole generar elementos distintivos (Zapata, 2022 citando a Rocher, 1968).

Desde una perspectiva antropológica, la cultura es un concepto amplio y debatido que ha sido interpretado de distintas maneras por diversos estudiosos. Mientras algunos la consideran simplemente como un conjunto de comportamientos aprendidos, otros la entienden como una abstracción intangible de dichos comportamientos. Existen quienes la reducen a expresiones materiales, frente a quienes argumentan que la cultura no puede ser comprendida a través de objetos físicos. También se discute si la cultura habita en la mente de los individuos pertenecientes a un grupo o si se trata de una construcción del investigador que los estudia. Estas diferencias reflejan la complejidad inherente al concepto de cultura y evidencian la ausencia de una única definición consensuada (White, 1975, citado en Gentilin, 2017).

Hatch (1997, citado en Gentilin, 2017) aporta una evolución conceptual que permite entender cómo el término “cultura” pasó de una comprensión general de lo que nos hace humanos —en contraposición con otras especies— a una visión que reconoce y estudia las diferencias entre grupos humanos. Inicialmente, la cultura fue concebida como un conjunto de características compartidas por toda la humanidad, tal como lo muestran los estudios filogenéticos que identifican rasgos físicos y

cognitivos distintivos del ser humano. Sin embargo, con el tiempo, el foco se trasladó al análisis de las diferencias culturales entre grupos sociales, lo que permitió comparar y caracterizar a las sociedades a partir de sus prácticas, símbolos y creencias.

Este cambio de enfoque derivó en una concepción de la cultura como producto de las relaciones sociales, tal como lo planteó Tylor (1920, citado en Gentilin, 2017), quien la definió como el conjunto de conocimientos, creencias, arte, moral, leyes y costumbres adquiridas por el ser humano como miembro de una sociedad. En esa línea, autores como Cassirer (1963, citado en Gentilin, 2017) y Geertz (2003, citado en Gentilin, 2017) subrayan el papel simbólico de la cultura como estructura que da sentido a las acciones humanas. Así, la cultura no solo distingue a los grupos sociales, sino que también orienta la conducta individual, organiza la experiencia colectiva y permite la gobernabilidad del comportamiento humano a través de sistemas simbólicos como el lenguaje, los mitos o los rituales.

La cultura se forma a partir de un entramado dinámico de significados y símbolos que las personas comparten en sus relaciones. Es este intercambio el que moldea la propia percepción del entorno, influye en cómo se entiende la realidad y establece las bases para decidir qué acciones son aceptadas en distintos contextos. Por eso, la cultura va mucho más allá de simples costumbres o rutinas diarias. Se trata de un fenómeno profundo que une a las personas en torno a valores y sentidos comunes.

En línea con lo mencionado, los valores y las creencias en los cuales se fundamentan las organizaciones tienen el poder de hacer más o menos fuertes los ideales y objetivos del grupo (Domínguez 2022 citado por Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, & Rozo, 2018). A su vez estos valores y creencias están influenciados por el lenguaje, las metas, las políticas o reglas, estructuras y procesos de la organización (Rodríguez 2009 citado por Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, & Rozo, 2018).

La cultura en las organizaciones es un fenómeno visible y de carácter tangible que resulta inherente a los grupos humanos, por lo cual, resulta importante para empresas o entidades de cualquier tipo permitir la inscripción de los componentes estructurales, externos e internos (Mena, 2019). Adicionalmente, esta tiene funciones que pueden modificarse acorde con el proceso evolutivo en que se encuentre la empresa, y suele estar orientada o cambiar buscando la solución de problemáticas, la adaptación al entorno, la integración entre procesos internos y externos y la supervivencia como sistema (Mena, 2019).

En consecuencia, dado que el ser humano es naturalmente complejo, resulta fundamental estudiar la cultura en profundidad para identificar herramientas que ayuden a gestionar mejor a las

personas y liderar equipos en diferentes contextos. Esto es especialmente relevante en un mundo cada vez más globalizado, donde las barreras culturales se desvanecen y la integración entre diferentes realidades es más rápida y frecuente.

Por lo tanto, las herramientas a las que se hace referencia son los valores, creencias, normas y prácticas que caracterizan a una organización. Analizar e interpretar estos elementos -incluyendo símbolos y rituales- permite comprender mejor las dinámicas culturales y facilita la gestión del cambio, la resolución de conflictos y la alineación entre las personas y los objetivos, generando valor para todos los involucrados.

En síntesis, este proceso invita a reflexionar sobre la relación entre la identidad individual de cada persona y la cultura en la que se desempeña, así como sobre las formas en que ambas se manifiestan y enriquecen mutuamente.

### **Cultura Organizacional**

El concepto de "cultura organizacional" ha influenciado durante varias décadas los estudios en *management* y gestión humana. No obstante, esta definición no ha logrado reflejar plenamente la complejidad interna de la vida empresarial, en parte porque la investigación en este ámbito ha estado condicionada por los enfoques prescriptivos de ambas disciplinas. Como consecuencia, los elementos esenciales de la cultura han sido, en muchos casos, subestimados o, al menos, analizados de manera insuficiente (Bermúdez, 2016).

A pesar de estas limitaciones, la literatura especializada ha intentado definir y delimitar el concepto desde diferentes perspectivas. En las Tablas 1 "Definiciones de Cultura Organizacional" tomada de Ruíz & Naranjo (2012) y 2 "Conceptos de Cultura Organizacional" de Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, & Rozo (2018), se presenta una compilación de las definiciones más relevantes en la literatura relacionada con el estudio de la cultura organizacional:

**Tabla 1**

#### *Definiciones de Cultura Organizacional*

<b>AUTORES</b>	<b>DEFINICIONES</b>
Ouchi, W. (1981)	La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado.

Schein, E. (1988)	Es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.
Hofstede, G. (1991)	Es un programa mental colectivo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro. Es compartida por personas cuya vivencia está dentro del mismo ambiente social donde fue aprendida.
Allaire y Firsirotu (1992)	Es un compuesto de variables endógenas y factores exógenos, tales como: 1. un sistema socio estructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia, 2. un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos, 3. los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos.
Mirón et ál., (2004)	Conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una misma organización, el cual influye en sus comportamientos.

Fuente: (Ruiz & Naranjo, 2012)

**Tabla 2**

*Conceptos de Cultura Organizacional*

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Concepto</b>
Anzola	2003	Conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad, ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido.
Schein	2004	Es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos. Por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas.

Garibaldi, Wetzel & Ferreira	2009	Conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de Cultura Organizacional y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura.
Cheung, Wong & Lam	2012	Patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización.
Sampieri, Valencia & Soto	2014	Es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones.

*Fuente:* (Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, & Rozo, 2018).

Como puede observarse, estas definiciones evidencian la riqueza y diversidad de enfoques sobre el tema. Edgar **Schein** (1988) uno de los más reconocidos teóricos en el campo de la cultura, al referirse a esta, indica que los siguientes son algunos de los significados más comunes:

- Patrones de comportamiento que se repiten en la interacción entre individuos, tales como el lenguaje utilizado y los rituales asociados a la deferencia y la conducta (Schein, 1988 citando a Goffman, 1959, 1967; Van Maanen, 1979b).
- Normas que surgen dentro de los equipos de trabajo, como la regla implícita que establece una jornada equitativa a cambio de una remuneración justa, identificada en la sala de montaje de los estudios Hawthorne (Schein, 1988 citando a Hamans, 1950).
- Valores fundamentales que la empresa adopta como principios rectores, tales como la excelencia en la calidad del producto o la estrategia de liderazgo en costos (Schein, 1988 citando a Deal y Kennedy, 1982).
- La filosofía que guía la política corporativa respecto a sus empleados y clientes (Schein, 1988 citando a Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981).
- Las normas implícitas que determinan el éxito dentro de la organización, los conocimientos y comportamientos que un nuevo integrante debe adquirir para ser aceptado como miembro (Schein, 1988 citando a Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1976, 1979b; Ritti y Funkhouser, 1982).
- El clima organizacional que se configura a partir de la disposición física de los empleados y la forma en que estos interactúan con clientes u otros actores externos (Schein, 1988 citando a Tagiuri y Litwin, 1968).

Sin embargo, termina diciendo que a pesar de que todos estos elementos contribuyen a la representación de la cultura, para él ninguno de ellos la define en su totalidad (Schein, 1988).

En este sentido, otros autores han intentado sintetizar y ampliar la definición. Méndez (2019) realiza una recopilación de varios teóricos sobre el tema para llegar a la siguiente definición:

La cultura organizacional es un sistema implícito e intangible de significados compartidos que definen conductas y homogenizan pensamientos y formas de vida en la organización, determinadas por las ideologías, los valores, las normas, los mitos, los ritos, las historias, las creencias, los símbolos, los hábitos, las tradiciones, el lenguaje, y otros, que han evolucionado en el tiempo y son fundamento de la organización (Taylor, 1891; Kroeber & Kluckhohn, 1952; Pettigrew, 1.979; Rossi & O'Higgins, 1981; Hofstede, 1.980; Chiavenato, 1981; Siehl & Martin, 1983, 1984; Anzizu, 1985; Pumpin et al., 1985; Ansoff, 1985; Koberg & Chusmir, 1987; Schein, 1988; Garmendia, 1988; Morgan, 1991; Freitas, 1991; Robbins & De Cenzo, 1994; Stoner, Freeman, R. Edward F. Gilbert, Daniel R, 1996; Hodge, William & Lawrence, 2003; Vecchio, 1998; Lund, 2003; Ogbonna & Lloyd, 2002; Harzing & Sorge, 2003; Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006; Stoner, Yusoff & Omar, 2011; Jack & Welch, 2012; Robbins & Judge, 2013, pág.146 citados por Méndez, 2019).

Resultado de otra recopilación, el mismo Méndez (2019) entrega una definición adicional de cultura organizacional entendiéndola como:

Una construcción social de la realidad, determinada por las creencias y valores compartidos que orientan y controlan el comportamiento de las personas y de la organización, de acuerdo con la misión definida, la filosofía y la orientación que propician los líderes para la acción. Permite que se establezca una forma de vida aceptada y es referente para entender sucesos y situaciones de la interacción social; además, las personas conocen pautas para su comportamiento (Kroeber & Kluckhohn, 1952; Selznick, 1949; Peter & Waterman, 1982; Smirnich, 1983; Deal & Kennedy, 1982; Siehl & Martin, 1983; Ansoff, 1985; Koberg & Chusmir, 1987; Garmendia, 1988; Chiavenato, 1989; Schein, 1990; Gordon, 1997; Hill & Jones, 2001; Bretones & Mañas, 2008; Miron, Erez & Naveh, 2004; Halis, 2003, citado en Balay. R., 2010; Want, 2003, pag. 146 citados por Méndez, 2019).

De manera similar, Linda Smircich (1983) en otra interesante revisión de varios autores expresa que:

En general, la cultura se define como un pegamento social o normativo que mantiene unida una organización (Siehl y Martin, 1981; Tichy, 1982). Expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización (Louis, 1980; Siehl y Martin, 1981). Estos valores o patrones de creencia se manifiestan a través de dispositivos simbólicos como los mitos (Boje, Fedor y Rowland, 1982), los rituales (Deal y Kennedy, 1982), las historias (Mitroff y

Kilmann, 1976), las leyendas (Wilkins y Martin, 1980) y el lenguaje especializado (Andrews e. Hirsch, 1983) (pág.12).

A su vez, Denison (1991) afirma que la cultura organizacional hace referencia a los valores, creencias y principios esenciales que forman la base del sistema de gestión de una empresa, así como al conjunto de prácticas y comportamientos gerenciales que ejemplifican y refuerzan esos principios fundamentales.

Sin embargo, no todos los autores coinciden en la naturaleza homogénea de la cultura organizacional. Gentilin (2017) no considera la cultura organizacional como un conjunto de valores homogéneo o unificador. Señala que la cultura organizacional como un tema central en los estudios organizacionales, es una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivenciado por lo que es indispensable reconocer la diversidad e incluso el conflicto de intereses dentro de las organizaciones (Gentilin, 2017). Además, afirma que el concepto de cultura siempre estará unido al ser humano, situándose en un terreno de subjetividades y multiplicidad de intereses (Gentilin, 2019 citando a Geertz 1989).

Desde su perspectiva, manifiesta que el término cultura organizacional se refiere al sentido que los miembros de una organización les dan a sus acciones en el contexto de la vida cotidiana. No se considera como única y homogénea, pues en el proceso de construcción de sentido, cada persona podrá generar diferentes significados en torno a los parámetros culturales (Gentilin, 2017 citando a Rendon, 2003 y Montaña 2023).

Acorde con lo anterior, la cultura dentro de una organización se comprende a través del sentido y la interpretación que se otorgan a los símbolos dentro de un colectivo específico. Se concibe como un conjunto de significados y representaciones compartidas que establecen normas comunes, las cuales guían tanto la percepción como las emociones asociadas a la pertenencia organizacional (Gentilin, 2017 citando Kunda, en Alvesson, 2002).

Otros autores como Daniel Mena (2019) han definido la cultura organizacional como un fenómeno amplio y socialmente construido que involucra tanto a los públicos internos como externos. Entendiendo que este concepto no se limita a la identidad corporativa ni a las técnicas de dirección, sino que abarca diversas prácticas simbólicas que influyen en las percepciones y en el rendimiento de la organización. Las opiniones y el desempeño, tanto individuales como colectivos, solo pueden entenderse en el contexto cultural de la empresa.

En la propuesta de Hernández, Mendoza, & González (2005) se puede evidenciar un esbozo de la diferenciación entre cultura organizacional y cultura corporativa. Inicialmente, en la acepción de cultura organizacional señalan que esta se puede categorizar como el instrumento que entrega las directrices del

comportamiento esperado de los empleados a partir de una red de ideas no literales, traducidas en indicaciones, generando en ellos una conciencia sobre lo que deben hacer y sobre lo que se espera de su desempeño y accionar.

Estos autores agregan que el concepto de cultura organizacional no se puede limitar a este espectro, puesto que en ella confluyen otros factores determinantes para la interacción humana. Se trata de aspectos como los valores y el conjunto de rasgos, comportamientos, actitudes y costumbres que caracterizan la organización (Hernández, Mendoza, & González, 2005). Esta afirmación deja en evidencia la incipiente necesidad por hacer la separación entre los tipos de cultura: organizacional y corporativa.

Para González-Miranda (2017), el individuo ocupa un lugar central en la cultura organizacional, la cual debe ser flexible y capaz de adaptarse a los nuevos objetivos que la organización se proponga alcanzar. En este sentido, la cultura organizacional se configura como una plataforma que fomenta el desarrollo humano y fortalece tanto las condiciones como las habilidades de las personas, por un lado, en su dimensión personal y por el otro, en el ámbito organizacional (Gonzales-Miranda, 2017).

Vázquez (2022) afirma que las empresas que ofrecen una mejor experiencia a sus colaboradores ven reflejado eso en sus clientes. “Empleado feliz, cliente feliz, empresa más eficiente y rentable”(s.p). Y que para llevar a la práctica una cultura centrada en las personas es necesario implementar líneas estratégicas para conocer los valores, los objetivos, la personalidad y el proyecto profesional de todos los actores que contribuyen en la organización para tomar decisiones en función de ello.

Teniendo en cuenta lo anterior, las empresas han ampliado su foco interés, pues ahora no se trata solo de satisfacer las necesidades y demandas del cliente, sino también de sus empleados. Para ello, se requiere del fomento de un clima laboral que sea favorable y motivador, invitando a las personas a empoderarse de los procesos de desarrollo, lo que aumenta su rendimiento y compromiso al interior de la organización y facilita su proceso de crecimiento. Adicionalmente, el autor afirma que las personas no se comprometen con las empresas sino con otras personas, y en este sentido, resalta el papel protagónico de los líderes en las culturas organizacionales centradas en las personas (Vázquez (2022).

Betancur (2021) plantea que uno de los grandes desafíos que impone la gestión de la cultura en las organizaciones consiste en establecer una conexión humana con las personas, que favorezca su crecimiento tanto personal como profesional, que alinee su propósito individual con el de la organización, que les motive e inspire, y que tenga un impacto social significativo.

Al interior de la cultura organizacional existen componentes esenciales que, por su naturaleza, resultan fundamentales para su implementación y consolidación efectiva: el personal, el profesional y el

laboral u organizacional. Estos no solo la definen, sino que también facilitan su identificación y comprensión de manera más precisa (Gonzales-Miranda, 2017).

Para ampliar el concepto se evaluará cada uno de ellos. Desde la perspectiva personal, el individuo está conformado por diversas dimensiones que, aunque integran un todo coherente, pueden ser analizadas de manera independiente. En este contexto, es fundamental que exista una conexión entre los valores adquiridos durante su formación temprana y en su núcleo familiar y aquellos definidos dentro de la cultura organizacional. Esta alineación es clave para que el individuo se identifique plenamente con la organización, evitando así una brecha entre lo que puede aportar en su labor y lo que realmente se espera de él en su rol como trabajador (Gonzales-Miranda, 2017).

Con un enfoque particular en los niveles directivos, la estrategia como plataforma de desarrollo al interior de la cultura organizacional debe ofrecer apoyo y soporte desde una perspectiva profesional, facilitando que el individuo potencie sus capacidades, no solo en su área técnica, sino también en otros departamentos, lo que garantiza una visión integral de los procesos y contribuye a elevar la eficacia en la gestión (Gonzales-Miranda, 2017).

Finalmente, la dimensión laboral-organizacional debe estar siempre alineada con la estrategia de la empresa. Esto significa que la cultura organizacional, al verse reflejada en las acciones cotidianas y los esfuerzos individuales, debe responder de manera coherente y oportuna a la realidad actual de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos (Gonzales-Miranda, 2017).

Sin embargo, es Mariano Gentilin (2017) quien construirá de manera precisa esta diferenciación. El académico inicia señalando que, dentro de la diversidad de concepciones sobre cultura, existen dos enfoques principales que permiten una diferenciación relativamente clara: el funcional y el comprensivo. El primero considera la cultura como una entidad estática, uniforme y generalizada que define a quienes integran una organización. En contraste, la perspectiva comprensiva la concibe como la manifestación de creencias, valores e ideales sociales compartidos por los miembros de una organización o de un colectivo dentro de ella. Esta última visión se distingue por su apertura a la coexistencia de distintas interpretaciones dentro de una misma cultura (Gentilin, 2017).

La cultura organizacional tiene un enfoque más comprensivo, y busca encontrar aquello de la cultura que se encuentra implícito, que es informal, difícil de ver e identificar, toma las dinámicas, el comportamiento y la vida de las organizaciones como objeto a entender. Por su parte, la cultura corporativa tiene un enfoque funcional, y busca entregar un diagnóstico de lo que se encuentra de manera explícita, tiene como finalidad incidir en el comportamiento de los miembros de la organización, y por ende, en el desempeño de las organizaciones mismas (Gentilin, 2017).

Esta visión contempla dos enfoques posibles: uno ofensivo y otro defensivo. El enfoque ofensivo busca influir en la productividad y eficiencia a través de la manipulación cultural, considerando la cultura como un elemento que puede ser gestionado. En contraste, el enfoque defensivo ve la cultura como un posible obstáculo para la implementación de planes racionales, viéndola como una barrera que debe eliminarse al disminuir las diferencias culturales dentro de la organización (Gentilin, 2017 citando a Alvesson, 1993).

Las ideas anteriormente descritas son plasmadas por Gentilin (2017) en la Figura 1:

**Figura 1**

*Perspectiva funcional y comprensiva de la cultura en las organizaciones*



*Fuente:* (Gentilin, 2017).

El concepto de cultura organizacional ha sido abordado desde múltiples perspectivas, lo que revela su complejidad y riqueza. Está conformada por distintos elementos que interactúan entre sí, creando un entorno interpretativo amplio y diverso.

Por un lado, se destacan los aspectos visibles para un observador externo: los rituales, los símbolos y los valores declarados. Estos elementos cotidianos son experiencias vividas que fomentan la identificación y la cohesión entre los miembros de la organización. Por otro lado, existen componentes intangibles, aprendidos y construidos socialmente, que forman parte de la naturaleza humana al interior de la organización. Estos elementos moldean el juicio, la interpretación y el comportamiento, generando una dinámica entre lo explícito y lo implícito que se refleja en la cultura organizacional.

Ambas dimensiones influyen directamente en las decisiones y comportamientos de la organización. Cada individuo interpreta el entorno desde su propia subjetividad y, a su vez, contribuye a moldearlo. Así, la cultura se convierte en un espacio dinámico, flexible y en constante construcción. El verdadero desafío radica en adaptarla eficazmente a los cambios y retos del entorno, poniendo a las

personas en el centro. De esta manera, la cultura actúa como un puente que conecta y potencia el desarrollo tanto humano como organizacional.

Por lo tanto, comprender la cultura organizacional de manera integral implica reconocer su dinamismo y flexibilidad, características esenciales para las interacciones sociales y el contexto en que se desarrolla.

### **Cultura Corporativa**

Gentilin (2017 retomando su obra en 2013), manifiesta que uno de los principales retos en el estudio de la cultura en las organizaciones es el uso indiscriminado de términos como cultura corporativa y cultura organizacional, a pesar de que ambos poseen significados y propósitos distintos. Según el punto de vista desde el que se revisen, estas nociones han sido empleadas indistintamente como sinónimos o, por el contrario, como enfoques con diferencias marcadas e incluso opuestas.

La noción de cultura corporativa se emplea comúnmente al referirse a la cultura desde una perspectiva de gestión o al analizar la empresa en un contexto empresarial específico. Desde esta postura, la cultura se considera un instrumento clave o un principio guía para potenciar la eficiencia. Por ello, es esencial identificar las conexiones y relaciones causales entre ambos aspectos. A partir de este análisis, se puede crear conocimiento que amplíe las posibilidades de gestionar la cultura organizacional (símbolos, rituales, valores, normas, entre otros) con el fin de mejorar los resultados (Gentilin, 2017).

Debido a que las organizaciones son sistemas construidos socialmente por sus integrantes, se observa un patrón de integración que muestra algo estable y profundamente arraigado. Entenderla y emplearla como potente análisis de conocimiento puede generar como resultado un enorme beneficio para la creación de nuevas herramientas de gestión o nuevos procesos de transformación (Gentilin, 2017).

Se asume que dicho sistema organizacional establecido también tiene previamente, establecidos unos valores, normas y patrones de comportamiento que son esenciales para alcanzar los fines de la organización. En específico, se refiere a una vinculación de la cultura empresarial con la definición tyloriana de la cultura, con el objetivo de que la cultura corporativa sea sencillamente descompuesta en sus componentes esenciales: valores, principios, normas, etcétera. De acuerdo con quienes defienden estas ideas, precisamente dichos componentes esenciales son los que se deben inculcar en los empleados recién contratados y asegurarlos en los empleados ya existentes, haciéndoles "mantenimiento" (Bermúdez, 2016).

El reto sobre la conceptualización de la cultura evidencia el problema más relevante en el estudio de la cultura corporativa, no obstante, la claridad de sus definiciones permite argumentar la importancia

de comprender la distinción de ambos conceptos para una gestión más efectiva, además de ofrecer una perspectiva sólida sobre la naturaleza socialmente construida del concepto de cultura organizacional.

A pesar de la diferencia señalada en las definiciones, la noción de "cultura corporativa" continúa despertando interés en ámbitos académicos y profesionales. Aunque su significado puede parecer ambiguo, su importancia radica precisamente en esa flexibilidad, ya que permite interpretar distintos niveles de análisis al interior de la organización. Para los investigadores, la cultura organizacional actúa como un puente entre la conducta individual y los procesos estratégicos de la empresa, consolidándose como un concepto clave en la gestión organizacional (Smircich, 1983).

En el ámbito formal, las normas se determinan a partir de la estructura organizacional, estableciéndose a través de procesos, procedimientos y manuales de funciones. Estos lineamientos no permiten desviaciones de lo estipulado, consolidándose mediante su aplicación en la práctica (Méndez, 2019). Por ello, aquellas organizaciones que logren engendrar una cultura fuerte tendrán más posibilidades de ser exitosas. La cultura es asumida como una herramienta mediante la cual los administradores pueden influir en el curso de las organizaciones (Gentilin, 2017 citando a Deal y Kennedy, 1985, Ouchi, 1981 y Peters & Waterman 1982).

Para lograr el crecimiento de las empresas, es importante que los directivos comprendan el importante papel que tiene la cultura empresarial, pues en esta se inscriben tanto las fortalezas como las debilidades de la organización y permite el diseño de estrategias para consolidar elementos positivos y erradicar elementos negativos o rectificar errores (Mena, 2019).

Acorde con lo anterior, Ahmad (2020) afirma que la cultura corporativa desempeña un papel determinante en el éxito y la sostenibilidad de una organización, al influir directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño de los colaboradores. Una cultura sólida y coherente favorece la cohesión interna, la toma de decisiones alineadas con los objetivos estratégicos y la mejora continua. La literatura sugiere que una cultura compartida y arraigada puede constituirse en una ventaja competitiva, al facilitar el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, el liderazgo positivo y la adaptación al cambio. En este sentido, la gestión adecuada de la cultura, mediante mecanismos como la formación, el reconocimiento y el ejemplo por parte de los líderes, es fundamental para fortalecer la identidad institucional y potenciar los resultados organizacionales (Ahmad, 2020).

El mismo autor, entiende la cultura corporativa como el conjunto de valores, normas, creencias, supuestos y prácticas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización y está configurada a partir de las convicciones de la alta dirección (creencias gerenciales) y de las prácticas

cotidianas (creencias operativas), influyendo en la manera en que se establecen prioridades, se gestionan las relaciones laborales y se recompensan los logros. La cultura corporativa representa la identidad de la organización y puede adoptar formas estructuradas o no estructuradas, dependiendo de los estilos de liderazgo y gestión (Ahmad, 2020).

En este mismo sentido, la comprensión de la Cultura Corporativa es concebida por Gorton y Zentefis (2020) como un sistema compartido de normas, valores, tradiciones, símbolos y lenguaje que orienta el comportamiento colectivo en la organización, y cuya definición se alinea con enfoques provenientes de la antropología, la sociología y el comportamiento organizacional. En el ámbito laboral, se manifiesta en prácticas como la puntualidad o la apertura al disenso, actuando como un vínculo invisible que cohesiona a los empleados y guía sus acciones cotidianas. A diferencia del mercado, donde los contratos formales regulan las transacciones, en las empresas es esta cultura la que estructura la cooperación y la producción conjunta (Gorton & Zentefis, 2020).

Según los autores, la formación de la cultura corporativa se forma en un proceso social que se origina en las directrices de la alta dirección, especialmente del CEO, quien establece una cultura deseada —el llamado "tono en la cima"— a través de discursos, mensajes, gestos y política, pero se configura a partir de las interpretaciones que los empleados hacen de esos mensajes, generando una dinámica que influye en decisiones clave como la estructura organizacional o el éxito de las fusiones. De esta manera, la intención se transforma a medida que los empleados interpretan tales mensajes y la información desde sus propias culturas personales y utilizando claves contextuales, lo que puede acercarlos o alejarlos de la intención original, según el esfuerzo cognitivo que empleen y su afinidad cultural con el emisor (Gorton & Zentefis, 2020).

Se reconoce el efecto beneficioso que produce en el equipo humano el compromiso evidenciado por los directivos, accionistas, líderes de área y empleados, al establecer un vínculo evidente entre las metas organizacionales e individuales. Igualmente, se subraya que el apoyo del equipo directivo es un elemento crucial para el triunfo de estos procesos y que los líderes desempeñan un papel crucial en el progreso de sus equipos (Anzola, 2019).

Por lo anterior, y como lo afirma Páez (2024):

(...) nuestro reto como líderes de gestión de personas es repensar la cultura hacia la construcción de organizaciones que se esfuerzan por ser más empáticas, asumiendo los valores y las personalidades de su gente y equipos, y comprenden los mercados y comunidades en las que

operan (...) Las organizaciones necesitan defender y desarrollar líderes inclusivos, de diversos orígenes y perspectivas, cambiadores de juego, que apoyen a las personas, y al mismo tiempo sean disruptores. Líderes confiables, honestos y auténticos que se preocupan y se conectan con los equipos, que escuchan, aprenden y lideran con valentía, humildad y disciplina (s.p).

Coyle (2019) afirma que:

(...) muchos de los aspectos de trabajar en una compañía van en contra de las características que debe tener esa cultura de grupo. En una compañía, muchas veces no se quiere admitir que se ha equivocado, y poder hacer eso es quizá una de las señales más importantes de la cooperación. Muchos de los líderes de equipos son incapaces de hacerlo para no parecer débiles o estúpidos (...) Al entender cómo trabajan las personas, es posible mejorar los procesos creando esa colaboración en los equipos.

Lencioni (2016) señala que en las interacciones que se presentan en el día a día entre las personas en su actividad laboral, se puede generar una dinámica de trabajo en equipo, compromiso y responsabilidad en la medida en que se logre: consolidar la confianza, promover el debate constructivo respetando las posiciones y puntos de vista opuestos, promover la participación y la claridad en la toma de decisiones, realizar seguimiento continuo a la ejecución de acuerdos alcanzados exaltando las responsabilidades, construir métricas de cumplimiento comprensibles y garantizar el reconocimiento de logros.

Estos elementos en concordancia y armonía derivan en la identificación de valores compartidos y el desarrollo de creencias comunes, así como en comportamientos específicos entre los integrantes, dando origen a una identidad de equipo que le permite ser reconocido de forma particular en la organización por sus acciones, formas de comunicarse y pensar (Katzenbach & Smith, 1993).

De igual forma, este fenómeno se puede replicar a lo largo de la organización encontrándose otros equipos de trabajo que, de igual forma, se han ido conformando con identidad propia, todos sensibles de conectarse con la cultura organizacional para buscar alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.

En el libro *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*, sus autores proponen que tal identidad corresponde con cuatro factores: la definición de un propósito claro, compartir objetivos, desarrollar habilidades que complementen a las existentes y contar con un sentido de responsabilidad mutua (Katzenbach & Smith, 1993).

Con base en la Teoría de la Relevancia, este proceso involucra la búsqueda de sentido más pertinente, balanceando beneficios cognitivos con costos de interpretación. Las interpretaciones individuales se multiplican y circulan en la red de interacciones, generando una cadena de significados que incluye tanto ajustes positivos como distorsiones acumulativas. Finalmente, la cultura de cada equipo se consolida como un promedio de las interpretaciones de sus miembros, ponderadas según su centralidad en las relaciones internas, y la cultura corporativa observada resulta de la agregación ponderada de estas culturas de equipo. Aunque anclada en la visión del CEO, esta cultura puede desviarse significativamente por la heterogeneidad cultural interna, los altos costos de procesamiento o la escasa claridad en los mensajes, lo que convierte a la cultura corporativa en un fenómeno emergente, dinámico y, a la vez, difícil de modificar una vez establecido. Por ello, la cultura corporativa como un constructo dual es el producto, tanto de la intención directiva como de los procesos sociales internos, caracterizado por su capacidad de transformación inicial y su resistencia al cambio una vez consolidado (Gorton & Zentefis, 2020).

Por su parte, John Kotter y James Heskett (1992), en su obra *Corporate Culture and Performance*, recogen y exponen elementos que se relacionan con la concepción de cultura corporativa, indicando que esta se constituye a partir de valores, creencias y acciones compartidas en la organización por sus integrantes, con mayor arraigo en la alta gerencia y desde donde, en los entornos que evidencian una cultura más sólida, es que se erigen nuevas creencias que nacen desde líderes reconocidos, miembros con una marcada antigüedad o en quienes recae la credibilidad por su rol de fundador o representante de la tradición empresarial. Estas creencias se van adoptando como válidas y se incorporan rápidamente como un elemento cultural aprobado, convirtiéndose en conjunto en el elemento que moldea la identidad y el funcionamiento cotidiano de la organización (Kotter & Heskett, 1992).

Asimismo, advierten que, aunque los términos "cultura corporativa" y "cultura organizacional" suelen emplearse como sinónimos, existe una distinción relevante. La cultura corporativa alude a los valores y prácticas comunes y distintivos que atraviesan toda la organización y, cuando están alineados con la estrategia, pueden impulsar el rendimiento y facilitar la adaptación a entornos cambiantes. Por su parte, la cultura organizacional puede englobar subculturas propias de áreas funcionales o geográficas, caracterizadas por rasgos particulares y menos visibles, que generan identidades diferenciadas dentro de la organización (Kotter & Heskett, 1992).

Finalmente, y a modo de ilustración, Gentilin 2017, elabora la Tabla 3 “Características y diferencias entre cultura corporativa y cultura organizacional” en la que están claramente identificadas las características y diferencias de los conceptos mencionados.

**Tabla 3**

*Características y diferencias entre cultura corporativa y cultura organizacional*

Perspectiva	Cultura corporativa	Cultura organizacional
Elementos	Valores corporativos, normas, políticas, misión, visión, estrategias, rituales, manuales de conducta	Valores grupales, creencias e ideales compartidas, costumbres, símbolos, léxicos y acrónimos
Apariencia	Formal, explícita, única	Informal, implícita, diversa
Propósito	Controlar e influir en la conducta y el comportamiento de los miembros y la eficiencia de la organización	Comprender el comportamiento de los miembros y la vida de la organización, así como las dinámicas culturales dentro de ella
Concepción de cultura	Homogénea, armónica, cohesiva. Controlable, medible, manipulable	Diversa, fragmentada, contradictoria. Observable, interpretable, explicable
Concepción acerca de la organización	Material, homogénea, funcional, armónica y monolítica	Simbólica, compleja, ambigua, problemática y fragmentada
Aproximación a la organización	Prescriptiva, propositiva, instructiva	Comprensiva, interpretativa
Paradigma subyacente	Funcional, modernista, racional	Simbólico-interpretativo, humanista
Enfoque metodológico	Cuantitativo y deductivo	Cualitativo e inductivo
Herramientas metodológicas	Encuestas, análisis de documentos, entrevistas cerradas, minería de datos, etc.	Entrevistas abiertas, observación, análisis de documentos, grupos focales, minería de datos, etc.
Métodos de análisis	Análisis cuantitativos, análisis de regresiones, análisis de correlaciones	Análisis cualitativos, codificación y categorización, triangulación de métodos y fuentes, construcción de sentido
Nivel de análisis	Ápice estratégico	La organización
Metáfora	La cultura como una herramienta	La organización como una cultura

*Fuente:* Gentilin, 2017.

A pesar de las posibles discrepancias teóricas, el concepto de cultura corporativa es de gran importancia, dado que está vinculado directamente con el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones,

así como con elementos humanos fundamentales como la motivación y la dedicación de los trabajadores. De allí también la relevancia de la administración en la formación y fortalecimiento de una cultura positiva que concuerde con las metas estratégicas, como lo enfatizan los autores anteriormente mencionados.

### **Importancia de la Cultura en las Organizaciones**

La cultura en las organizaciones incide en diferentes aspectos fundamentales de manera significativa, aportando en la toma de decisiones clave para el negocio, el desarrollo y la innovación, la conexión con los empleados hacia un mejor bienestar y satisfacción, además de propiciar un modelo ético laboral y construir la imagen que es percibida por accionistas y clientes. De igual forma, es considerable su aporte desde la consecución de objetivos y la sostenibilidad empresarial (Lara, Ríos, & Gómez, 2024 citando a Robbins & Judge, 2013).

Igualmente, entendida como un objeto sensible y fundamental se analiza en la actualidad como un elemento determinante en las organizaciones, debido a que al interior de ella se da vida a una serie de aspectos coyunturales y particulares que definen la identidad e impactan de forma directa el carácter humano y productivo. Se trata de una herramienta digna de conocerse y ser entendida debido a su importancia como insumo para la toma de decisiones, la identificación de oportunidades, el manejo de incertidumbres y la gestión de soluciones, los cuales son característicos y determinantes en el seno de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos (Pérez, 2009).

De la misma manera, la cultura organizacional entrega sentido y enruta a los empleados desde sus prácticas para adaptarse y hacer sinergia interna entre personas y procesos, así como entregar las bases para generar una adaptación efectiva al entorno de la organización asegurando la permanencia en el medio (Hernández, Mendoza, & González, 2005).

Lo anterior tiene dos efectos de interés para comprender su gran importancia para las empresas:

El primero es que la cultura organizacional es percibida como un reflejo del entorno, ya que las empresas responden a presiones externas a través de símbolos y significados compartidos (Pfeffer, 1981 citado por Smircich, 1983). De hecho, se ha sugerido que una cultura fuerte contribuye al equilibrio sistémico y mejora la efectividad organizacional, argumentando que aquellas organizaciones con culturas bien definidas tienen mayores probabilidades de éxito (Smircich, 1983 citando Deal & Kennedy, 1982 y Peters & Waterman, 1982).

El segundo efecto es el fortalecimiento de la identidad individual, un elemento crucial para el correcto funcionamiento de la organización. Esto se consigue mediante la cohesión social, en la que las personas comparten, aceptan y reflejan en su actuación algunas directrices que se expresan en su grado de compromiso, responsabilidad social, valores, ética y reglas de comportamiento. Además, promueve el

sentimiento de pertenencia entre los empleados, quienes están conscientes de su obligación personal en el papel que juegan (Méndez, 2019).

Acorde con lo anterior, Gómez y Bray (2009) afirman que la cultura organizacional influye en el comportamiento de las personas, afectando directamente el rendimiento y la capacidad de adaptación de la organización frente a los desafíos del entorno empresarial. Los patrones de comportamiento en un contexto cultural específico pueden ser determinantes entre el éxito o el fracaso de una organización y en este sentido, la cultura puede ser un factor que favorezca o dificulte la obtención de una ventaja competitiva.

Gracias a este tipo de revisiones, recientemente se ha considerado la gestión de la cultura como una competencia de la administración, la cual podría mejorar la efectividad de la organización identificando los cambios requeridos por la cultura existente. Lo anterior ya que se presenta una asociación importante con relación a los rasgos de la cultura organizacional y el desempeño de la empresa como tal, relación que depende de las características del contexto socioeconómico y político en el que se encuentra inmersa la empresa (Martínez Avella, 2010).

Un ejemplo de ello es la revisión de Ruíz & Naranjo (2012) quienes retomando a Toca & Carrillo (2009) se enfocan en las dimensiones esencial, estratégica y manifiesta, y en un inventario de herramientas utilizadas para medirla, destacando el modelo de valores en competencias de Cameron y Quinn (2006). Este modelo se destaca por medir la cultura desde su contenido y la fuerza cultural. Sin embargo, su principal aporte radica en analizar el impacto de la cultura en el desempeño organizacional. Según su estudio, una cultura fuerte permite reducir la incertidumbre entre los miembros, al proporcionar una estructura clara y valores definidos que guían sus acciones, lo que contribuye a mejorar el desempeño. Además, resaltan que caracterizar y medir la cultura es fundamental para influir. Gorton y Zentefis (2020) subrayan el papel del “tono en la cima” (‘tone at the top’), donde el CEO configura la cultura corporativa a través de sus discursos y gestos, aunque ésta luego se moldea por las interpretaciones positivamente en los resultados y en el bienestar, compromiso y flexibilidad de los empleados.

Denison tras la realización de otro tipo de estudio, afirma que, para impulsar el cambio organizacional, es crucial que los conceptos y estrategias de la investigación cultural sean relevantes para las prioridades de los directivos y se presenten de manera orientada a resultados. Para convencer a los directivos sobre la importancia de la cultura, deben comprender cómo ésta afecta el desempeño, tanto positiva como negativamente, y cómo se vincula con su propio comportamiento. Además, Denison destaca que las creencias y suposiciones culturales se expresan en patrones de comportamiento

observables y medibles, los cuales, al ser cuantificables, pueden correlacionarse con indicadores críticos del desempeño organizacional, impulsando así los resultados (Denison s.f. citado por Gómez y Bray 2009).

De este modo, la cultura organizacional puede concebirse como el entramado que articula las creencias, valores y comportamientos de un grupo de individuos aprendidos en la cotidianidad y definidos al interior de la organización, conformando una identidad colectiva que orienta sus acciones hacia objetivos compartidos, tales como la sostenibilidad y la competitividad empresarial. Esta comprensión posiciona a la cultura como un recurso estratégico fundamental, cuyo estudio, análisis, medición e intervención resultan imprescindibles para potenciar el desempeño organizacional y asegurar la adaptación continua en entornos dinámicos y complejos.

En consecuencia, la gestión de la cultura organizacional se configura como una competencia esencial para los líderes y administradores, quienes deben ser capaces de interpretar de manera profunda y contextualizada las manifestaciones culturales presentes en sus organizaciones. Esta interpretación debe traducirse en el diseño e implementación de acciones concretas, centradas en las personas y sus dimensiones subjetivas, que posibiliten respuestas ágiles y efectivas frente a los retos del entorno. Para ello, es vital contar con indicadores claros y medibles que reflejen la realidad social interna, facilitando así una gestión cultural alineada con las prioridades estratégicas y orientada a resultados sostenibles.

### **Origen de la Cultura en las organizaciones**

La cultura organizacional se forma generalmente desde los inicios de la organización, siendo impregnada en su esencia por los valores y paradigmas que reflejan directamente el pensamiento de sus fundadores (Schein, 2010 citado por Lara, Ríos, & Gómez, 2024). Además, la vida organizacional, a través de la interacción constante entre las personas, crea valores y creencias de manera inconsciente. Estas se forman como resultado de las acciones tomadas para resolver los problemas de supervivencia y desarrollo, lo que contribuye a la construcción diaria de la cultura organizacional (Rodríguez Garay, 2009 citados por Mena, 2019).

Estas interpretaciones sobre el origen de la cultura en las organizaciones da pie al entendimiento de la bifurcación casi natural que se puede apreciar entre las intenciones de la cultura que desean impregnar los fundadores o dueños y la que a su vez se va dando en el curso natural de las interacciones, dando lugar al componente inconsciente y relacional que en alguna medida marca la distancia entre la cultura vivida de la deseada.

Acorde con lo anterior Hernández, Mendoza, & González (2005), muestran a las organizaciones como entes que generan cultura desde su interior a través de las interacciones humanas. Cada organización construye su propia realidad, la cual debe ser interpretada, con un carácter prácticamente

inamovible que la hace difícil de ser modificada (Hernández, Mendoza, & González, 2005 citando a Sánchez, 2000).

Adicionalmente, es indispensable reconocer que los líderes desempeñan un papel fundamental en la consolidación de la cultura organizacional, ya que facilitan la materialización de sus principios en declaraciones claras como la visión, la misión, las políticas, los principios y los comportamientos esperados. Esto se logra de manera coherente al reforzar los valores definidos, lo que permite consolidar un modelo guía que orienta a toda la organización (Robbins & Judge, 2013 citados por Lara, Ríos, & Gómez, 2024).

En este sentido, dada la gran influencia que tienen los líderes en la composición de fenómenos culturales premeditados o no, se marca uno de los principales canales para desplegar desde la dirección estratégica la cultura que se piensa en pro de los objetivos organizacionales. Así, serán los líderes actores protagónicos en la consecución de dichos logros ya que no solo participan con su saber técnico o capacidades de gestión, sino en la manera en que ejercen su influencia en pro de la cultura deseada.

Pese a lo anterior, no basta con decir que la cultura se crea en las interacciones humanas, pues existen autores que han puesto su interés en los diferentes momentos de maduración de las empresas y la evolución de la cultura dentro de estos. Un ejemplo de ello es Lara, Ríos, & Gómez (2024) quienes describen este proceso en las siguientes etapas:

- Socialización y aceptación, en la cual los individuos se integran a la organización por medio de los programas establecidos, siendo un factor crucial de éxito la conexión con la organización.
- Mantenimiento y adaptación, momento en el cual el entorno genera nuevos retos, ocasionando ajustes en la cultura para adaptarse a las nuevas realidades.
- Evolución y transformación, donde factores internos o externos generan una reconfiguración organizacional que se deriva en la redefinición de los valores y aspectos culturales que se erigen como normas aceptadas.
- Consolidación y sostenibilidad, donde la cultura se consolida en línea con los objetivos a largo plazo a través de prácticas continuas que garanticen su viabilidad.

Otra propuesta con relación a las etapas de maduración de la empresa y el impacto de estos procesos en la cultura organizacional es la de Mena (2019, citando a Rodríguez Guerra, I.,2004) plasmada en la Tabla 4.

**Tabla 4**

*Formas en que se manifiestan las funciones de la cultura organizacional a partir de sus estadios de crecimiento*

Estadio de crecimiento	Función de la cultura
Nacimiento y primeros años.	La cultura deviene aptitud distintiva y fuente de identidad. Se considera el 'aglutinante' que unifica a la empresa. La imagen se estructura para lograr una mayor integración y claridad. Fuerte énfasis en la socialización como evidencia del compromiso.
Adolescencia de la empresa. Expansión de productos/servicios. Expansión geográfica. Adquisiciones, consorcios.	La integración cultural puede declinar a medida que se crean nuevas subculturas. Las diferencias de edad, valores y presencias, pueden provocar crisis de identidad o el rechazo de esfuerzos de aculturación e inducir a la dirección de un cambio cultural.
Madurez empresarial. Madurez o declinación de los productos/servicios. Aumento de la estabilidad interna y/o estancamiento. Falta de motivación por el cambio.	La cultura obliga a la innovación. La cultura preserva glorias del pasado, por ello puede generar freno al ajuste, como defensa ante una fuerte transformación.

*Fuente:* (Mena 2019, citando la adaptación realizada por Rodríguez Guerra, I.,2004 al cuadro 5 titulado "Estadios de crecimiento, funciones de la cultura y mecanismos de cambio", de Schein, 1985, pp. 267-268).

Estas construcciones académicas enfocadas en el entendimiento del origen de la cultura y su evolución o maduración, tienen un peso estratégico de alta relevancia, puesto que permiten de manera más detallada generar acciones que se enfoquen al momento actual de las empresas. En este sentido, pueden generar cambios con sentido y de mayor impacto que se adapten a lo que las empresas y sus empleados ofrecen en determinados momentos. No se trata solo de "estirar" o generar lineamientos rígidos para crear cambios culturales o apropiaciones de cultura de una única manera, una clave podría estar precisamente en primero entender cuál es la función de la cultura en determinado momento de madurez, y por ende, ver hasta dónde se puede llegar con las estrategias que se generen para alinear a los empleados.

## Características de la Cultura

Para Smircich (1983) la agenda de investigación sobre cultura organizacional aborda cuestiones fundamentales: ¿es realmente administrable la cultura de una organización? ¿Cómo puede moldearse de manera efectiva? Gran parte de la literatura asume que es posible modificarla, pero otros investigadores cuestionan esta idea, señalando que dentro de una misma empresa pueden coexistir subculturas independientes e incluso conflictivas. En este sentido, la cultura organizacional no solo refleja valores estratégicos, sino que también es el resultado de interacciones y dinámicas que van más allá de los límites administrativos.

De esta manera, una forma clave de analizar la relación entre cultura y organización es considerar la cultura corporativa como una variable interna. Investigadores han destacado que las organizaciones no solo están influenciadas por la cultura, sino que también las personas la producen activamente al interior (Louis, 1980; Siehl y Martin, 1981; Deal y Kennedy, 1982; Tichy, 1982; Martin y Powers, 1983 citados por Smircich, 1983).

Igualmente, el Modelo de las Cinco Dimensiones de Hofstede (1979 citado por Ruíz & Naranjo, 2012), originalmente destinado al estudio de culturas regionales y nacionales, se ha utilizado también para entender la cultura organizacional. Este modelo identifica cinco dimensiones clave que afectan el comportamiento dentro de las sociedades y organizaciones: la distancia al poder, la masculinidad-feminidad, la tolerancia a la incertidumbre, el colectivismo-individualismo y la orientación al corto-largo plazo. Tales dimensiones ofrecen una visión de cómo las culturas regionales influyen en las estructuras y dinámicas organizacionales, con patrones que persisten a lo largo del tiempo.

Adicionalmente, Joanne Martin (2002 citado por Martínez Avella, 2010) agrupa la investigación sobre la cultura en tres perspectivas que tienen por supuesto un impacto diferente y consecuencias políticas, útiles y comprensivas que las sitúan en dinámicas disímiles en las organizaciones:

- La primera perspectiva habla de la cultura como un conjunto armónico y homogéneo que desde muchos puntos de vista se percibe de la misma forma, y cuyas manifestaciones son altamente consistentes.
- La segunda perspectiva se refiere a la diferenciación, la cual reconoce la coexistencia de subculturas que se convierten en claridades en medio de la ambigüedad y diversidad conviviendo armónicamente entre ellas o entrando en conflicto unas con otras. Esta perspectiva se enfoca en manifestaciones inconscientes presentes en algunas manifestaciones de la cultura, y

- La tercera perspectiva habla de la fragmentación, que percibe la cultura desde la ambigüedad donde las formas en que se manifiesta la cultura no son consistentes ni inconscientes y resulta difícil de conceptualizar.

Si bien las definiciones de cultura son diversas de acuerdo con la perspectiva desde la cual se aborden, Pérez (2009) identifica rangos característicos que permiten dar un contexto más amplio a partir de la articulación sobre su estructura. La cultura organizacional no se puede analizar desde un punto de vista instrumental, gracias a su contenido único y difícil de intervenir, con significados y sentidos comunes a las personas. Es un elemento que a primera vista no se puede interpretar, debe existir un entendimiento previo de otras variables que le permitan dar significado al observador. No es un sistema cerrado en sí mismo, recibe influencia desde otros entornos; sus componentes pueden sensibles de ser aprendidos y modificados, durante el proceso de aceptación e introyección en la medida en que primero se socializan y se viven, para luego ser aceptados, modificados o reestructurados bajo la realidad vivida (Pérez, 2009).

En el mismo sentido, la cultura organizacional no es homogénea ni se compone de comportamientos predecibles, sino que refleja el contexto en el que se desarrolla. Esto implica que no se debe considerar la cultura en las organizaciones como algo simple, armónico o fácil de comprender. Al contrario, es un concepto que está vinculado a la diversidad, la complejidad y la indeterminación (Gentilin 2020).

De esta manera, la cultura organizacional se manifiesta a través de aspectos culturales formales e informales. Los formales son explícitos y declarados por los líderes para regular el comportamiento (misión, visión, normas, valores corporativos, etcétera). Los informales son expresiones más espontáneas y menos explícitas de los grupos sociales (valores, costumbres, interpretación de políticas, mitos, jerga informal, entre otros) (Gentilin, 2019).

A propósito de la cultura inmersa en las organizaciones, Martín (2004 citado por Gentilin, 2017) señala que la cultura está profundamente integrada en la rutina laboral de los empleados. Esto se refleja en prácticas formales como normas, estructuras jerárquicas o definiciones salariales, así como en aspectos informales como comportamientos, relatos que explican procesos, rituales, humor y formas de hablar, además en elementos físicos como la decoración o códigos de vestuario.

Además de dichos elementos, la cultura organizacional está influenciada por aspectos complementarios tales como el entorno y el ambiente (parámetros culturales del contexto, influencias de otras instituciones culturales en los integrantes), el devenir organizacional (historia, hechos significativos, visión de los fundadores), el tipo de actividad de la organización, y las tecnologías y espacios de interacción que facilitan la socialización y la construcción de sentido (Gentilin, 2019).

En consecuencia, las características de la cultura son los cimientos invisibles sobre los que se construyen las organizaciones. Son estos rasgos distintivos compartidos por ese colectivo, que aprenden los individuos que lo componen y que dan forma a la manera en que las personas piensan, sienten y actúan. Estos rasgos como se mencionó anteriormente, expresados y transmitidos de manera interconectada e independiente, influyen poderosamente en las dinámicas del entorno.

Acorde con lo anterior, Elliot Jaques (1951 citado por Denison 1991) desde la perspectiva de la fábrica afirma que:

La cultura cubre una amplia línea de conducta: los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes métodos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática y la consulta conjunta y las convenciones y tabús menos conscientes (pág.51).

De hecho, la cultura organizacional también se identifica por su dimensión crítica, la cual permite revelar aspectos ocultos, implícitos e incluso aquellos que resultan opuestos o ambiguos (Gentilin, 2017). Por esta razón, el enfoque de la cultura organizacional es situacional, ya que los significados culturales dependen de las apreciaciones que un grupo de personas haga dentro de un ambiente determinado (Gentilin, 2017).

Como se ha venido mencionando, la cultura organizacional, en su sentido más amplio, engloba una variedad de prácticas, valores, asunciones, costumbres, hábitos, filosofías y el ambiente laboral. También, incluye los significados compartidos, los lenguajes, los rituales, las normas y los reglamentos, así como las creencias, las formas de pensar, producir y actuar dentro de la organización. Abarca, además, la creación de información y contenido simbólico, los procesos de integración o asociación, y las percepciones y emociones que surgen dentro de la entidad, involucrando a los distintos grupos de interés (Mena, 2019).

En efecto, las organizaciones poseen dinámicas únicas que las convierten en referentes difíciles de imitar. Debido a la complejidad de sus procesos y su cultura, no pueden ser fácilmente asimiladas o replicadas en otros entornos. Por esta razón, incluso dentro de un mismo grupo empresarial y con un fundador en común, es improbable encontrar organizaciones con una cultura idéntica (Méndez, 2019).

En otras palabras, cada organización establece directrices que guían el comportamiento de sus integrantes, promoviendo una actuación coherente tanto en contextos formales como informales, y reforzando así la conciencia colectiva. Los fundadores o líderes definen aspectos clave como la ideología, los valores, la ética y la responsabilidad social. Además, estructuran la organización a través de políticas,

normas, rituales, símbolos (como el himno, la bandera y el logotipo) y elementos culturales como la historia, las creencias, los mitos, el lenguaje y el clima organizacional (Méndez, 2019).

Así, la cultura se manifiesta en tradiciones, símbolos y valores que moldean las interacciones y procesos internos. A través de estos elementos, las organizaciones generan significados compartidos que influyen en sus estrategias y dinámicas operativas (Smircich, 1983).

Por ello, identificar y entender las particularidades de la cultura organizacional y la cultura corporativa es un componente esencial para el análisis y la administración eficaz en cualquier organización. La cultura de la organización, en su totalidad, establece los cimientos de la identidad colectiva, afectando las dinámicas internas y la manera en que los integrantes se relacionan y perciben su ambiente de trabajo. En contraposición, la cultura corporativa, con su enfoque más centrado en la estrategia y los objetivos organizacionales, funciona como un impulsor para la obtención de resultados, influyendo directamente en el compromiso, la motivación y el rendimiento de los empleados.

Salanova, Llorens & Martínez (2016 citados por Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, & Rozo, 2018) hacen referencia a organizaciones positivas entendidas como aquellas que se caracterizan, no solo por sus éxitos a nivel financiero, sino porque su fuerza laboral se encuentra física y psicológicamente saludable. Además, logran mantener tanto un ambiente laboral positivo como una cultura organizacional positiva, especialmente cuando se presentan cambios.

Grueso & Rey (2013 citados por Rivera, Castillo 2018), afirman que las organizaciones positivas pueden convertirse en organizaciones saludables ya que cuentan con excelencia organizacional y empleados saludables. Es decir, tanto a nivel interno como externo, tienen un bienestar significativo en lo que respecta a sus factores relacionales y estructurales. Lo anterior se da porque la cultura, el clima y las prácticas de las organizaciones saludables suscitan seguridad y salud tanto a nivel personal como general de las organizaciones (Grueso, González & Rey, 2014 citados por Rivera, Castillo 2018).

Reconocer y manejar de manera consciente las particularidades de ambas culturas ayuda a las organizaciones a crear un entorno laboral unido, facilitar la concordancia con los objetivos estratégicos, e inclusive desarrollar una ventaja competitiva que perdure. Pasar por alto estos aspectos cruciales puede resultar en ineficiencias, disputas internas y, al final, restringir el potencial de éxito y expansión de la organización.

### **Componentes de la Cultura**

La cultura al interior de las empresas está compuesta por diferentes elementos, que para muchos teóricos resultan de interés para estudiar. Algunos hacen referencia a los aspectos que definen la identidad de la organización y modelan el comportamiento aceptado a imitar. Los más comunes son:

valores, creencias, normas y prácticas (Lara, Ríos, & Gómez, 2024 citando a Martínez, O. R., Ríos Zúñiga, G. A., & Gómez Galdámez, A. V.,2024).

Zapata (2002), también habla sobre varios conceptos para la comprensión de la cultura en el marco de las organizaciones. Hace referencia a los valores, entendidos como aquellas percepciones que se construyen con relación al cómo deberían ser las cosas; los símbolos, como los medios cargados de información a través de los cuales se reproduce la cultura; el lenguaje con el que se representa la expresión compartida por los miembros; los mitos que a modo de historias dan cuenta de la fundación de la organización y pueden incluso poner en riesgo los valores.

En este sentido, los valores organizacionales son la base que sostiene los principios corporativos de las empresas, tienen una dimensión dinámica en su creación y evolución, lo que desafía la idea errónea de que son estáticos. Se trata de elementos que son esenciales para alcanzar el ideal que se proyecta en la visión. Además, juegan un papel clave en la construcción de la reputación de la organización, tanto en el ámbito social como interinstitucional (Mena, 2019 citando a Fundora Arencibia, 2007).

Volviendo a Edgar Schein (1988), uno de los teóricos más reconocidos académicamente en materia de los estudios de la cultura, define de manera amplia tres niveles de la cultura:

Nivel 1: Producciones: La manifestación más evidente de la cultura reside en sus obras y creaciones, definidas por su ambiente físico y social. Este nivel abarca el espacio físico, la tecnología existente, el idioma hablado y escrito, las manifestaciones artísticas y las conductas perceptibles de sus integrantes. No obstante, ya que los integrantes de una cultura no siempre son conscientes de sus propias creaciones, puede resultar complicado examinarlas a través de una simple pregunta, aunque sí se pueden percibir directamente (Schein, 1988).

Cada colectivo produce una diversidad de artefactos culturales, lo que supone el reto de su categorización. Frecuentemente, los observadores enumeran diversos tipos de artefactos sin conseguir una comparación homogénea, mientras que los sistemas de clasificación antropológica, a pesar de ser minuciosos, pueden complicar la detección de la esencia cultural. Aunque la observación de estos artefactos es bastante simple, entender su significado y la interconexión entre ellos es más complicado (Schein, 1988).

Para enfrentar este reto, la perspectiva semiótica del análisis cultural (Spradley, 1979; Frake, 1964; Barley, 1983; Manning, 1979; Van Maanen, 1977 citados por Schein 1988) recolecta información acerca de los modos de comunicación en el grupo, lo que facilita la interpretación del significado de sus comportamientos desde el punto de vista de sus propios integrantes. Una mayor participación en el contexto cultural permite entender dichos significados con el paso del tiempo. No obstante, para agilizar

este proceso, es posible examinar los valores fundamentales que dirigen la conducta cotidiana y guían la toma de decisiones en la cultura (Schein, 1988).

Nivel 2. Valores Culturales: El aprendizaje cultural manifiesta los valores personales y la percepción de lo que debería ser, en contraposición a lo que actualmente es. Cuando un grupo se encuentra con una nueva circunstancia o dificultad, la primera respuesta propuesta gana el estatus de valor, dado que todavía no hay un principio aceptado que distinga entre lo real y lo fáctico (Schein, 1988).

Usualmente, es el fundador del grupo el que determina esta primera solución, fundamentada en sus propias convicciones acerca de la esencia de la realidad y el método para enfrentarla. A pesar de que pueda parecer un precepto basado en hechos para él, el grupo solo la reconocerá como válida cuando la acepte en conjunto (Schein, 1988).

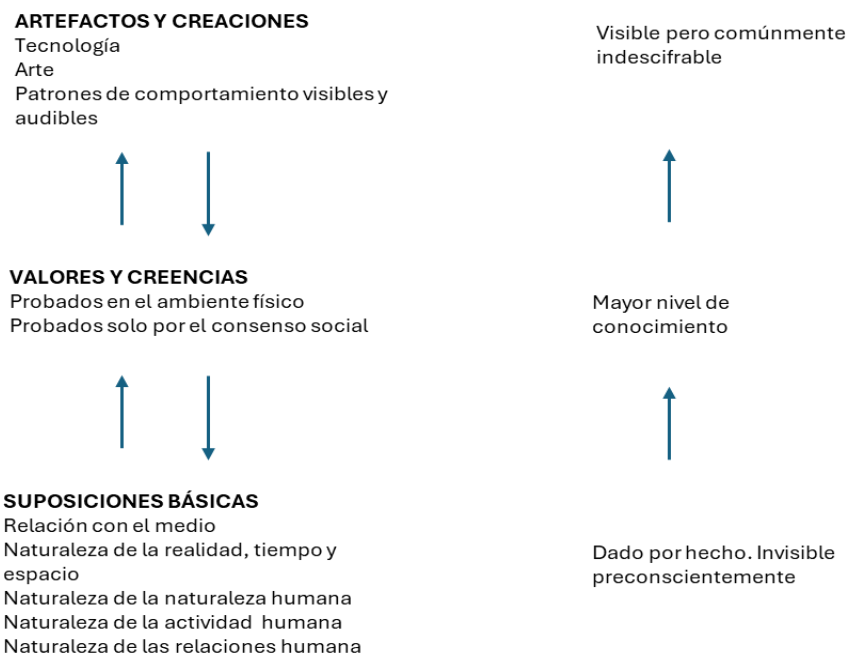
Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas: Cuando se logra repetir exitosamente una solución a un problema, con el paso del tiempo deja de ser una mera hipótesis fundamentada en suposiciones o valores y se convierte en una realidad incuestionable. Se ha llegado a concluir que la naturaleza opera de forma específica (Schein, 1988).

En contraposición a las tendencias de valor predominantes (Kluckhohn y Strodtbeck, 1961 citado por Schein, 1988), que simbolizan una elección favorita entre diversas alternativas posibles en una cultura, las presunciones fundamentales se fortalecen hasta llegar a ser inalterables (Schein, 1988).

En una unidad cultural donde estas suposiciones se encuentran profundamente enraizadas, cualquier conducta fundamentada en principios diferentes resulta inviable para sus integrantes. Para entender verdaderamente una cultura y anticipar su conducta futura, es imprescindible desentrañar estas suposiciones fundamentales, ya que representan la estructura profunda que configuran las creencias y acciones dentro del colectivo (Schein, 1988).

## **Figura 2**

*Niveles de la cultura y su interacción tomada de Schein (1988)*



*Fuente:* Adaptación de Schein (1980). Pag. 1

Otro factor que demanda suma importancia y que aparece como una variable más a examinar al interior de la cultura organizacional, es el poder y su naturaleza inherente al interior de las relaciones de subordinación y control, como herramienta instrumentalizadora de este vínculo (Fleury 1989:2 citado por Pérez, 2009).

Finalmente, analizar la cultura organizacional únicamente desde los parámetros visibles, palpables y explícitos representaría una visión muy limitada de lo que realmente este fenómeno oculta en su interior, y sesgaría la comprensión que se busca, la cual debe ser amplia y profunda. Esto es fundamental para intervenirla de forma eficaz y construir sentido para las personas.

De esta manera, se entiende que existen elementos más profundos que requieren un análisis exhaustivo, como la subjetividad de las personas, considerada el componente más importante de la cultura. Esto incluye cómo la ponen en práctica, sus valores, creencias externas y motivadores principales, factores que impactan directamente en la toma de decisiones y que determinan la aplicación o no de los principios culturales propuestos en las organizaciones.

Por lo tanto, es necesario profundizar rigurosamente en el comportamiento colectivo, en las interacciones cotidianas y en la identificación de símbolos y motivaciones que surgen, no solo para

adaptarse a nuevos cambios, sino para comprender realmente cómo funciona la organización y cómo puede evolucionar de manera coherente y sostenible.

### **Funciones de la Cultura**

Al interior de la organización, la cultura representa un factor determinante para alcanzar los objetivos trazados desde la estrategia. De esta forma resulta importante identificar cuáles son aquellas funciones que se le atribuyen y que la enmarcan como un elemento de alta relevancia, al respecto Reyes y Moros (2019 citando a Diez, 2001), mencionan:

- **Función Epistemológica:** desde esta perspectiva, la cultura se entiende como el sistema que permite estudiar la organización de forma articulada para identificar aspectos que den cuenta sobre el devenir de su día a día o cotidianidad y su interrelación con los procesos que en esta se ejecutan. Es decir, a través de la cultura se entiende la organización y su funcionamiento.
- **Función adaptativa:** los entornos cambiantes de las organizaciones generan nuevos retos cada día y las obligan a adaptarse y reinventarse para sobrevivir. A través de la cultura se desarrolla un entendimiento general de la organización, permitiendo identificar esos puntos y acciones clave que deben ajustarse para garantizar el mejor proceso adaptativo a la nueva realidad, conectando esto con su propósito y razón de ser.
- **Función legitimadora:** a través de esta, la cultura ayuda a construir el sentido de identidad y pertenencia con la organización en la medida en que conecta con las personas su razón de ser y finalidad. Adicionalmente, confiere validez y sentido al trabajo de las personas en la organización.
- **Función instrumental:** la cultura organizacional como medio para alcanzar el cumplimiento de las metas y la adopción de la estrategia, a través de una adecuada gestión basada en el compromiso y la eficiencia, en la medida en que ofrece un punto de consenso partiendo del entendimiento de los objetivos, como punto válido para la toma de decisiones.
- **Función reguladora:** la cultura se convierte en el modelo conductual que muestra el camino a seguir y las acciones declaradas como aceptables en la organización, cerrando la brecha entre lo que es y lo que debe ser. De igual forma, permite visualizar aquellos componentes que requieren mayor atención e importancia.
- **Función motivadora:** al lograr consenso e identidad con las personas, los intereses particulares de la organización y los individuos ahora se encuentran en un mismo punto, construyendo un ambiente de colaboración, cooperación y motivación hacia los objetivos.

- **Función simbólica:** gracias a la conexión con los individuos y su relacionamiento en el entramado social que se construye al interior de la organización, es a través de la cultura que se pueden identificar factores como las ideologías, valores, rituales y pensamientos, entre otros aspectos, los cuales son compartidos por las personas.

Por otra parte, Pérez (2009), plantea una serie de funciones generales que desempeña la cultura a partir de su papel movilizador y regulador y que son fundamentales para garantizar el correcto desempeño de la organización hacia los objetivos estratégicos. Estos son: recoger la historia de la organización; delimitar hasta dónde llega la organización; generar un entorno de identidad y apropiación para las personas; apoyar la consolidación de un sistema social más estable al interior de esta; configurar la estrategia como punto de partida para alcanzar las metas. Todo esto, como la guía de ruta que define los comportamientos esperados.

Las anteriores funciones, son dependientes de innumerables variables que se pueden presentar o no al interior de las organizaciones y que, según el estadio de madurez, la gestión estratégica, el tipo de liderazgo, el tipo de negocio, las características geográficas entre muchos otros elementos que pueden incidir, cumplirá la cultura una o varias determinadas funciones. La importancia de ello siempre radicará en la posibilidad de entenderlas y convertirlas en elementos protectores de la cultura deseada, o si es el caso, en puntos de partida para llegar a ella.

### **Apropiación de la Cultura**

El estudio de la identidad productiva de las empresas debe enfocarse no solo en los rasgos visibles como valores, creencias y normas, sino también en los factores que la generan, tales como historias, estructuras, tecnologías y estrategias. Es importante considerar las percepciones de todas las partes interesadas, tanto dentro como fuera de la empresa, para entender mejor la cultura organizacional desde una perspectiva más integral (Ruíz & Naranjo, 2012 citando a Gómez, 2008).

Para crear una cultura sólida es necesario que los valores y las acciones que se dan de manera interna sean muy consistentes, lo que se convierte en una fuente de fortaleza organizacional y permite mejorar la efectividad y el rendimiento de las empresas (Denison, 1991).

La complejidad del concepto muestra que la cultura no puede ser administrada de la misma manera que otras variables, ya que no se trata de manipular recursos para lograr un resultado específico. En este sentido, no es posible gestionar la cultura, ya que siempre será el producto de la interacción entre lo que se desea y lo que realmente se vive al interior de la organización (Gentilin, 2020).

Gentilin (2019) se acerca a la noción dialéctica que tiene la cultura, afirmando que esta implica una contradicción y movimiento dinámico. La cultura organizacional se entiende como una relación entre dos partes con diferencias y tensiones, cuyas distintas interpretaciones dan como resultado una totalidad: la cultura organizacional como síntesis de la cultura deseada (tesis) y la cultura vivenciada (antítesis). La primera es establecida por los directivos a través de las formas en las que deben comportarse las personas, mientras que la cultura vivenciada surge de la interpretación y práctica de los integrantes de lo establecido por los líderes. Esta relación no siempre es de oposición total, ya que también pueden existir aspectos culturales en armonía.

La relación dialéctica antes mencionada ayuda entender la distancia existente entre la cultura deseada y la vivenciada, y por ende, el reto que se puede presentar en esta integración o apropiación. Gentilin (2009) afirma que se manifiesta a través de tres tipos de articulaciones:

- Integrada: Existe una relación armónica entre lo establecido por la organización y lo experimentado por los integrantes, producto de la empatía o la identificación con los elementos culturales. Sin embargo, la integración se da más por relaciones informales que por formalidades jerárquicas.
- Diferenciada: Los integrantes se manifiestan con rechazo o discrepancia en algunos aspectos culturales, generando desacuerdos que pueden dar lugar a subculturas. En casos extremos, puede surgir una contracultura con comportamientos opuestos a los deseados.
- Ambigua: Los integrantes otorgan un sentido diferente al deseado a los aspectos culturales, sin que medie una resistencia explícita, lo que lleva a acciones que no se ajustan a las expectativas organizacionales. Esto es más frecuente en ambientes multiculturales, donde las interpretaciones de valores como el consenso y la eficiencia pueden cambiar de manera importante.

En la cultura organizacional existen fuerzas superiores a las establecidas por la organización para la transmisión de valores, políticas y prácticas, como son las relaciones que se tejen en el día a día entre los compañeros, las cuales influyen en gran forma a las personas (Gentilin, Salazar, & González, 2022). De igual forma, existen personas que ofrecen una conexión fachada con los valores declarados en la organización con la cual aparentan sintonía con base en los principios expuestos, pero su forma de actuar evidencia falta de coherencia y aceptación hacia ellos (Gentilin, Salazar, & González, 2022).

Al interior de una organización, se identifican dos fuerzas centrales: los líderes (grupos dominantes) que impulsan la cultura deseada, y los integrantes (grupos sociales) que, con su participación activa, modelan la cultura vivenciada. Los líderes inciden en cómo debe entenderse el mundo corporativo, pero su poder simbólico está ligado a la interpretación de los demás integrantes. Las diferencias culturales

persisten a pesar de los esfuerzos homogeneizadores. El ciclo de vida de la organización también influye, ya que con el crecimiento y la formalización pueden surgir liderazgos desconectados y subculturas (Gentilin, 2019).

La cultura organizacional según Aguirre (2002), contiene elementos que son eficaces a la hora de alcanzar los objetivos de la organización ya que generan identidad y cohesión entre los miembros. Puesto que juega el papel de modelo de realidad para quienes la vivencian, y, por ende, en el sentido que se le adjudica a sus comportamientos, si este conglomerado de acuerdos implícitos no existiera en el grupo social, no podría entenderse como un colectivo sino como un simple “agregado de personas”. Adicionalmente, el autor afirma que el principio que da lugar a la cultura organizacional son aquellos objetivos formulados por los líderes que son asumidos por los miembros, pues esta es “la misma razón” de ser de la organización.

Desde una perspectiva estratégica Pérez (2009), plantea que la única forma de definir y cumplir la estrategia, alcanzando los objetivos propuestos, es por medio de la sinergia que se estructura con la cultura y los elementos que la componen. De acá se deriva que la estrategia de cada organización sea un modelo particular y con características propias, conectado con la realidad vivida en su entorno.

Cameron & Quinn (2011, citados por Lara, Ríos, & Gómez, 2024) afirman que las organizaciones que logran sostener una conexión coherente con su cultura son aquellas que logran entender las dinámicas y adaptarse a ellas de forma exitosa, evolucionando favorablemente y cumpliendo sus objetivos definidos al interior de la estrategia.

Una cultura organizacional sólida se refleja en empresas que logran mantener empleados comprometidos, motivados y alineados con los valores corporativos, trabajando de manera eficiente en equipo para alcanzar metas comunes. Además, estas organizaciones exteriorizan su éxito gracias a una identidad firme, disfrutan de una buena reputación y tienen valores profundamente arraigados que perduran a lo largo del tiempo (Mena, 2019).

El sistema normativo de una organización puede ser uno de sus activos o potenciadores principales hacia el éxito o un pasivo que puede llevar a la empresa a la destrucción, allí es donde resalta la gran importancia de los sistemas de valores y los procedimientos gerenciales a los que se acoge. Los estudios relacionados con este tema específico hablan de una cualidad llamada el “sistema gerencial” (Denison 1991).

Adicionalmente, la cultura debe interpretarse como un atributo intrínseco de una unidad social claramente definida e independiente. En este contexto, si se evidencia que un conjunto específico de individuos ha tenido un número significativo de experiencias relevantes en la solución de problemas tanto

internos como externos, resulta lógico inferir que, con el paso del tiempo, estas experiencias compartidas han generado una visión conjunta del ambiente y del rol que desempeñan en él. Para que esta perspectiva conjunta se fortalezca, es esencial que el grupo haya vivido un número adecuado de situaciones compartidas y que estas vivencias hayan impactado con el paso del tiempo hasta llegar a ser asumidas de forma inconsciente. Bajo este enfoque, la cultura surge de un proceso de aprendizaje colectivo y, por ende, solo puede reconocerse en aquellos colectivos que poseen una historia conjunta y bien delimitada (Schein, 1988).

Los valores que en una organización inicialmente son considerados subjetivos, pueden convertirse en realidades objetivas cuando demuestran su eficacia, logrando perdurar en el tiempo y ser parte integral de la cultura organizacional. Una vez que estas creencias fundamentales se arraigan en los miembros de la organización y en la sociedad, se asumen como elementos esenciales de la identidad corporativa, lo que dificulta que se renuncie a ellas (Denison, 1991).

Respecto a la relación de cultura y adaptación, Denison (1991) afirma que la primera herramienta que usa una organización para enfrentarse a una situación desconocida son precisamente las respuestas conocidas que son comunes a sus miembros, previamente aprendidas y que hacen parte de su repertorio, puesto que estas ya tienen sentido para ellos. Kanter (1983, citado por Denison 1991) al respecto afirma que son los gerentes con capacidad de integración y con una visión integral de las situaciones quienes tienen más probabilidades de éxito al momento de introducir un cambio.

Desde la perspectiva de la apropiación de la cultura organizacional por los individuos, en la medida en que esta evoluciona y se adapta para dar respuesta a las nuevas necesidades del entorno o al cambio de las condiciones internas de la organización, se desarrolla un proceso de socialización en el cual los individuos se apropian de los nuevos valores, normas y principios establecidos (Van Maanen & Schein, 1979 citados por Lara, Ríos, &, 2024). Esto puede incluir programas de orientación, mentoría y formación continua. Además, los artefactos culturales, como símbolos, historias, rituales y lenguaje, juegan un papel importante en la comunicación de la cultura (Deal & Kennedy, 2000 citados por Lara, Ríos, & Gómez, 2024).

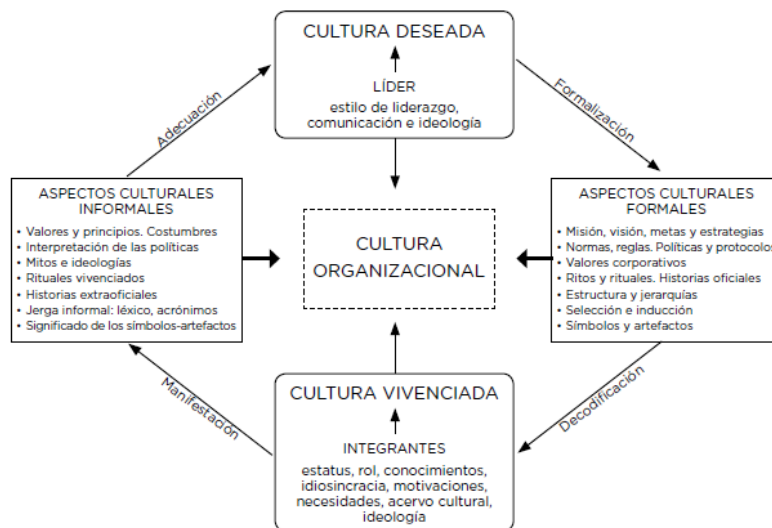
Entre los aspectos culturales formales e informales se establece un proceso dinámico de cuatro etapas: formalización (los líderes establecen la cultura deseada), decodificación (los integrantes interpretan los imperativos culturales), manifestación (los integrantes expresan su vivencia a través de aspectos informales, que pueden ser concordantes, disidentes o cínicos), y adecuación (las manifestaciones culturales diferentes a las deseadas pueden ser consideradas por los líderes y formalizarse en cambios). La manifestación puede incluir fachadas de conformidad (FOC), donde los

empleados aparentan adoptar los valores organizacionales estratégicamente. Incluso el cinismo puede paradójicamente reproducir la cultura deseada (Gentilin, 2019).

En la Figura 3 “Culturas coexistentes y aspectos culturales”, se presenta una representación gráfica de los aspectos culturales que reflejan la manifestación de la cultura.

**Figura 3**

*Culturas coexistentes y aspectos culturales*



*Fuente:* Gentilin 2019

Los administrativos juegan un papel muy importante en los cambios culturales internos dado el peso de sus decisiones en las políticas y estrategias. Pese a ello, la clave en dichos cambios está en involucrar estratégicamente a los empleados y otros públicos, quienes son los más afectados por estos procesos y situaciones (Mena, 2019).

Adicionalmente, existe un componente que merece una atención especial, sobre el cual poco se ha mencionado y es el rol de la persona en la organización y cómo a través de este apropia la cultura y se expresa en ella. Al respecto, Pérez (2009) menciona que a partir del rol que se desempeña en la organización se tiene una exposición más o menos directa a la cultura organizacional, permitiendo introyectarla en algún grado, reflejo que se dará en los comportamientos de las personas. Se considera esta causalidad un elemento que acerca los aspectos propios de la organización con la subjetividad de las personas.

El desconocimiento de la cultura deja en evidencia a los empleados recién llegados a la empresa y aquellos que están mal adaptados ya que son reconocidos por rechazar la cultura o por ser incapaces de utilizarla (Jaques 1951 citado por Denison 1991).

Desde otra mirada, en cuanto a las prácticas de socialización organizacional, las cuales buscan que las personas integren la cultura corporativa, estas representan un método invasivo de dominación. A través del análisis de diferentes autores se evidencia el uso de estrategias que dan una participación directa a las personas para alcanzar ese objetivo (Bermúdez, 2016 citando a Lacaze, 2005; Thomas y Anderson, 1998). En otros espacios es evidente la apropiación forzada de los valores organizacionales a partir de prácticas motivacionales que tienen como base el adoctrinamiento de las personas (Bermúdez, 2016).

Desde su rol de acompañamiento en la socialización de la cultura organizacional, las áreas de Talento Humano tienen un papel protagónico en cuanto median y facilitan la apropiación por parte de las personas de aquellas competencias identificadas al interior de la cultura corporativa y denominadas transversales. Es decir, las que todos los miembros de la organización deben introyectar (Prahalad y Hamel, 1990; citados por Bermúdez, 2016). Esta dinámica de facilitar la inculcación se repite desde la concepción misma de la estrategia hasta todos los procesos que se relacionan con las personas. Entre ellos, el diseño de cargos, selección, formación, compensación, evaluación, etcétera (Bermúdez, 2016).

Derivado de lo anterior, la inculcación de los elementos de la cultura corporativa se hace más evidente el proceso inicial de incorporación, denominado como la inducción general, a cargo de las áreas de Talento Humano. Al interior de este, cada nuevo trabajador que se une a la organización se le entrega una programación específica de los comportamientos que, al igual que todas las otras personas, debe tener (Bermúdez, 2016).

Calderón (2009) afirma sobre las prácticas de Gestión Humana, que estas variarán tanto como varíe la cultura de una organización por lo que existe una relación altamente conectada entre el tipo de cultura de una organización y dichas prácticas. Además de estas, depende que sea posible el fortalecimiento de la cultura (Calderón & Serna, 2009).

La apropiación de la cultura corporativa por los miembros de una empresa se transforma en un factor esencial para la consecución de sus objetivos estratégicos. Cuando los valores, normas y creencias se adoptan en conjunto, se fomenta un alineamiento conductual intrínseco con la dirección estratégica, fomentando una colaboración y sinergia efectiva para superar barreras. Esta asimilación cultural también impulsa la motivación y el compromiso de los empleados, quienes asumen las metas planteadas como propios. Igualmente, fomenta una adaptación más fluida al cambio, al proporcionar un marco compartido de referencia, robustece la identidad y el prestigio de la organización. En esencia, una cultura corporativa altamente apropiada transforma los objetivos estratégicos en aspiraciones compartidas, fomentando una acción colectiva y aumentando significativamente la probabilidad de éxito.

### **Consideraciones Teóricas Finales**

Con base en los autores ya analizados dentro del presente marco de referencia, se puede claramente identificar los límites entre los conceptos de cultura organizacional y cultura corporativa, superando el uso indistinto con el que tradicionalmente se han empleado. Aunque ambos términos tienen un origen común en las ciencias sociales y convergen en el análisis de los significados compartidos dentro de las empresas, su propósito, alcance y naturaleza epistemológica difieren sustancialmente.

La cultura organizacional, tomada en esta investigación desde la definición de Méndez (2019), es entendida como un sistema implícito e intangible de significados compartidos que definen conductas, pensamientos y formas de vida en la organización. Esta definición, contiene un enfoque comprensivo e interpretativo, ya que entiende la cultura como un fenómeno socialmente construido, dinámico y múltiple, que nace de la interacción cotidiana entre quienes conforman la organización. Por ello, no se gestiona ni se impone: se interpreta, se vive y se resignifica. Constituye la cultura vivida, aquella que emerge del sentido que las personas otorgan a su experiencia laboral.

Por su parte, la cultura corporativa, según Ahmad (2020) y Gentilin (2017), se define como el conjunto de valores, normas, creencias y prácticas diseñadas por la alta dirección para orientar el comportamiento organizacional y fortalecer la identidad institucional. El enfoque en este caso es funcional y estratégico, que opera en el plano de lo explícito y pretende alinear las acciones de los colaboradores con los objetivos corporativos. En consecuencia, esta representa la cultura deseada, formalizada en políticas, símbolos, discursos y rituales que la organización promueve deliberadamente.

La diferencia fundamental entre ambas radica en su nivel de formalización y su finalidad: la cultura organizacional es un entramado de significados y experiencias que configuran la identidad real y cotidiana de la organización; mientras que, la cultura corporativa es una herramienta de gestión orientada a la eficiencia y coherencia institucional.

Por tanto, el estudio adopta la cultura organizacional como el espacio donde se manifiesta la apropiación de los valores y prácticas corporativas. La cultura corporativa, por su parte, se reconoce como el marco normativo de referencia que orienta dichas prácticas. Esta diferenciación permite abordar la apropiación cultural como un proceso dialéctico entre la cultura deseada (corporativa) y la vivida (organizacional), donde la coherencia entre ambas determina la autenticidad y sostenibilidad de la cultura en las empresas colombianas.

## Diseño Metodológico

**Tabla 5**

*Diseño Metodológico*

Elemento	Descripción
<b>Tipo de estudio</b>	El presente estudio se enmarca dentro del paradigma cualitativo, lo cual permite una comprensión profunda de las experiencias, significados y percepciones de los participantes en torno al fenómeno investigado. Al centrarse en el sentido que los sujetos otorgan a sus realidades, resulta idóneo para abordar procesos como la apropiación de la cultura organizacional (Bonilla & Rodríguez, 2005).
<b>Enfoque metodológico</b>	Con base en Bonilla & Rodríguez (2005), se adoptó un enfoque descriptivo e interpretativo; dado que se busca indagar sobre comportamientos y eventos observables, al tiempo que explorar el significado de estos para los expertos, logrando de esta forma detallar y caracterizar las prácticas, elementos facilitadores, desafíos y estrategias asociadas al proceso de apropiación de la cultura corporativa. Este enfoque permite sistematizar las experiencias compartidas por los expertos y revelar patrones comunes o divergentes.
<b>Población</b>	Quince expertos con juicio calificado en procesos de cultura en Colombia. Criterios para los Expertos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento en el medio empresarial y/o académico.</li> <li>- Nivel de formación: Postgrado.</li> <li>- Con mínimo 15 años de experiencia en Gestión Humana y/o con experiencia en gestión del cambio o transformación cultural.</li> </ul>
<b>Empresa Colombiana</b>	Para efectos del presente trabajo se entiende por empresa colombiana toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que haya operado en el territorio colombiano ya sea con capital público, privado o mixto (Ley 590 de 2000 Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. 12 de julio de 2000. D.O. No. 44.078).

<p><b>Técnicas e instrumentos para la recolección de datos</b></p>	<p>Al tener en cuenta a Bonilla &amp; Rodríguez (2005), para la recolección de información se utilizó como técnica principal la entrevista estructurada con una guía, por medio de la cual se definieron previamente las preguntas que se abordarían con los entrevistados y los temas centrales a tratar con todos los sujetos para garantizar que se recolectará la misma información. La entrevista se da en algunos de los casos de manera presencial y en otros a través de medios electrónicos por videollamadas.</p>
<p><b>Preguntas Entrevistas</b></p>	<p>Para la satisfacción de los objetivos del presente estudio, se proponen las siguientes preguntas:</p> <p><b>Objetivo Específico No. 1:</b> Identificar prácticas aconsejables en el proceso de apropiación de la cultura corporativa.</p> <p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desde tu experiencia, ¿cuáles son las prácticas más efectivas para facilitar la apropiación de la cultura corporativa? ¿Puedes mencionar un ejemplo concreto? ¿Qué rol jugaron los líderes, RH u otros actores?</li> </ol> <p><b>Objetivo Específico No. 2:</b> Identificar prácticas desaconsejables en el proceso de apropiación de la cultura corporativa.</p> <p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Has observado prácticas que dificulten o incluso obstaculicen este proceso? ¿Qué impacto generaron? ¿Cómo podrían haberse evitado?</li> </ol> <p><b>Objetivo Específico No. 3:</b> Identificar el rol de los empleados en el proceso de apropiación de la cultura corporativa.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. ¿Qué rol juegan los empleados en las estrategias de apropiación cultural? ¿Puedes mencionar un ejemplo concreto?</li> <li>3. ¿Qué características individuales (actitudes, motivaciones, habilidades o comportamientos) facilitan o dificultan que un empleado se apropie de manera más efectiva y positiva de la cultura de la empresa?</li> </ol>

	<p><b>Objetivo Específico No. 4:</b> Reconocer los elementos que favorecen/desfavorecen la apropiación de la cultura corporativa.</p> <p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. ¿Qué elementos (recursos, políticas, estilos de liderazgo o características del ambiente laboral) considera cruciales para favorecer que los empleados adopten y se identifiquen con la cultura corporativa?</li> <li>5. ¿Qué elementos o carencias por parte de la empresa podrían actuar como barreras o desfavorecer la apropiación de la cultura corporativa por parte de los empleados?</li> </ol>
<p><b>Consentimiento para el tratamiento de la información</b></p>	<p>Previo a la sesión de entrevista con cada participante se le envió un correo electrónico con el contenido de los temas a tratar, el objetivo de la investigación y el consentimiento informado.</p> <p>Al momento de iniciar la entrevista se enfatizó que, en su calidad de experto y la subjetividad de la información recolectada, se hacía necesario grabar el contenido. De igual manera se solicitó autorización expresa para el uso de su nombre y el de las empresas que fueran mencionadas como ejemplos. El consentimiento fue otorgado verbalmente por todos los participantes y así quedó registrado en las grabaciones.</p> <p>Se precisaron los objetivos del ejercicio académico, el papel de su juicio calificado en la investigación y los beneficios esperados; los temas a tratar, el manejo de la información, y la razón necesidad de grabar la entrevista para temas de transcripción y análisis posterior de la información.</p> <p>A continuación, el contenido del consentimiento enviado a cada uno de los expertos participantes:</p>

	<p style="text-align: center;"><b>CONSENTIMIENTO INFORMADO EN EL MARCO DEL TRABAJO DE GRADO DENOMINADO "PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES EN LA APROPIACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA"</b></p> <p>Nosotros, Julián Restrepo Guzmán, Alejandra Correa Higueta y María Clara Saldarriaga Bustamante, estudiantes de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT, nos encontramos llevando a cabo un ejercicio que consiste en realizar una entrevista con fines netamente académicos.</p> <p>Esta entrevista busca recoger la opinión experta de profesionales en talento humano y cultura organizacional para identificar buenas y malas prácticas en la apropiación cultural dentro de organizaciones.</p> <p>Tu participación es voluntaria. La información será tratada de manera confidencial, y los datos serán anonimizados para proteger tu identidad. Con tu participación, confirmas que comprendes el propósito del estudio y estás de acuerdo en contribuir con tus respuestas.</p> <p>Declaración de consentimiento</p> <p>Yo, _____ con documento de identidad número _____, certifico que he recibido y comprendido la información brindada por los estudiantes Julián Restrepo Guzmán, Alejandra Correa Higueta y María Clara Saldarriaga Bustamante en el contexto de su ejercicio académico y que además deseo hacer parte del mismo respondiendo las preguntas de la entrevista, igualmente manifiesto que SI ____ /NO ____ autorizo el uso de mi nombre y de la información que contiene la hoja de vida.</p> <p>La entrevista anteriormente nombrada se lleva a cabo en la ciudad de Medellín, el día _____ del mes _____.</p> <p>FIRMA: CÉDULA:</p>
<p><b>Técnicas de análisis de datos</b></p>	<p>El análisis de la información recolectada a través de las entrevistas estructuradas se realizó mediante una estrategia cualitativa de tipo temático, fundamentada en procesos de codificación inductiva, con el propósito de identificar patrones comunes, regularidades discursivas y significados compartidos entre los expertos participantes. Este procedimiento se sustentó teóricamente en las orientaciones de Bonilla y Rodríguez (2005), Strauss y Corbin (1998) y Gibbs (2012), quienes proponen que el análisis cualitativo implica un proceso sistemático de reducción, categorización e interpretación progresiva de los datos, garantizando rigor metodológico y trazabilidad interpretativa.</p> <p>El proceso se desarrolló en los siguientes momentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transcripción literal de las entrevistas</li> <li>• Lectura exploratoria y analítica</li> <li>• Triangulación teórica</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codificación abierta y axial</li> </ul> <p>La saturación teórica se alcanzó en el momento en el cual los datos comenzaron a presentar redundancia y las categorías mostraron estabilidad conceptual, cumpliendo con los criterios de repetición temática y de coherencia interna planteados por Guest, Bunce y Johnson (2006). Esta saturación fue validada al observar que algunas de las entrevistas realizadas ya no aportaban información sustancialmente distinta, sino que reforzaban los patrones ya identificados, por esta razón se optó por dejar las quince entrevistas con mayor contenido relevante e impacto para la investigación.</p> <p>Como resultado de este proceso, se consolidó un conjunto de categorías que representan los principales ejes de sentido de la investigación, entre ellas: <i>liderazgo visible y coherente, participación activa y embajadores de cultura, comunicación simbólica y rituales, alineación entre procesos y valores, aprendizaje y gestión del conocimiento, dimensión emocional y propósito compartido, y sostenibilidad cultural en el largo plazo</i>. Cada una fue sustentada con evidencia empírica proveniente de las entrevistas y contrastada con el marco teórico, permitiendo construir una comprensión profunda y contextualizada del fenómeno estudiado.</p>
<b>Análisis de datos</b>	<p>El proceso analítico se ejecutó en tres fases principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Codificación abierta:       <p>En esta primera fase se realizó la lectura integral y reiterada de las transcripciones textuales de las quince entrevistas, identificando unidades de significado relevantes (palabras, expresiones o frases) que reflejaran ideas clave sobre las prácticas aconsejables, desaconsejables y los elementos facilitadores o barreras en la apropiación de la cultura corporativa. Estas unidades fueron codificadas de manera inductiva sin categorías preestablecidas, permitiendo que los significados emergieran directamente del discurso de los participantes.</p> </li> </ol>

	<p>2. Codificación axial:</p> <p>Posteriormente, se agruparon las unidades de significado en categorías que expresaran relaciones conceptuales entre las respuestas. Este proceso permitió evidenciar las dimensiones más amplias como <i>liderazgo visible, coherencia cultural, participación y aprendizaje colectivo, símbolos y rituales, procesos organizacionales alineados y elementos emocionales de la apropiación</i>. En esta etapa se identificaron en los fragmentos de las entrevistas las ideas recurrentes y los referentes teóricos, lo cual facilitó la organización de la información y la consolidación de patrones discursivos.</p> <p>3. Triangulación teórica:</p> <p>Finalmente, se contrastaron los aportes de los expertos con el marco teórico de referencia, donde resaltaron autores tales como Schein (1988, 2010), Denison (1991), Gentilin (2019), Mena (2019), Serna (2008) y Anzola (2019). Este ejercicio de triangulación teórica fortaleció la validez interpretativa y garantizó la coherencia entre los datos empíricos y el marco conceptual del estudio.</p>
--	---

Fuente: elaboración propia.

### Caracterización de los Sujetos Entrevistados

**Tabla 6**

*Caracterización de los sujetos entrevistados*

Nombre de los Entrevistados	Cargo y Lugar de Trabajo	Trayectoria profesional y rol actual
<b>Mariano Gentilin</b>	Profesor Titular en la	Académico e investigador con una trayectoria de más de 15 años en el campo de los estudios organizacionales, la cultura organizacional y la gestión del conocimiento. Actualmente es Profesor Titular en la Universidad EAFIT, donde también se ha

	<p>Universidad EAFIT</p>	<p>desempeñado como Director del Doctorado en Administración, Coordinador de Grupos de Investigación y líder de semilleros académicos, consolidando una línea de trabajo centrada en la comprensión crítica de las organizaciones en contextos latinoamericanos.</p> <p>Ha sido Presidente del Comité Doctoral de CLADEA y Editor Asociado del Journal of Contemporary Administration (RAC), roles desde los cuales ha promovido la investigación rigurosa y la formación doctoral de alto nivel en administración. Su experiencia combina la docencia, la dirección académica y la publicación científica con una etapa previa en el sector privado como gerente, consultor e instructor en Argentina, Brasil y México, en áreas como marketing, estrategia y comunicación.</p>
<p><b>Andrés Aguirre Martínez</b></p>	<p>Vicepresidente del Consejo Directivo y Superior de la Universidad EAFIT, Miembro de Junta Directiva en ASULADO Seguros, y Consultor Superior en Prestigio</p>	<p>Líder transformador con más de 40 años de experiencia en el sector salud, la educación superior y el ámbito corporativo, reconocido por su compromiso con la ética, el humanismo y la excelencia institucional.</p> <p>Durante casi cuatro décadas fue Director General del Hospital Pablo Tobón Uribe, una de las instituciones de salud más reconocidas en Colombia y América Latina por su alta complejidad, gestión ética y enfoque humanista. Allí lideró con visión y compromiso a más de 2.500 colaboradores, consolidando estándares internacionales de calidad y acreditaciones como la JCI (Joint Commission International).</p>
<p><b>Flavia Victoria Arboleda Lopera</b></p>	<p>Socia de Negocios en RRHH en</p>	<p>Profesional senior en gestión del talento humano con más de 27 años de experiencia en liderazgo de relaciones laborales, bienestar y desarrollo organizacional. Ha ocupado cargos directivos en Organización Corona y Almacenes Flamingo S.A., y</p>

	Estudio Siete Legal.	actualmente es Socia de Negocios en RRHH en Estudio Siete Legal. Combina una sólida formación legal con un enfoque estratégico y humano, acompañando procesos de transformación organizacional, fortalecimiento cultural y gestión del cambio.
<b>Alejandro Sanín Posada</b>	Director de Proyectos en Siete Gestión Humana y Organizacional	Profesional con más de 15 años de experiencia en el diseño, dirección y evaluación de proyectos organizacionales enfocados en el comportamiento humano, la transformación cultural y la gestión estratégica del talento. Actualmente, se desempeña como Director de Proyectos en Siete Gestión Humana y Organizacional y en el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional – CINCEL S.A.S., donde lidera iniciativas orientadas a mejorar el clima laboral, la salud organizacional y el desarrollo de capacidades humanas dentro de las empresas.
<b>Carlos Humberto Delgado Galeano</b>	Docente del MBA de la Universidad EAFIT y Vicepresidente del Consejo Directivo y Superior de la misma institución. Consultor y Conferencista.	Ejecutivo senior con más de 25 años de experiencia liderando la gestión del talento humano en organizaciones de alto impacto y complejidad en América Latina. Su trayectoria incluye cargos como Vicepresidente de Talento Organizacional en ISA, donde lideró la transformación integral del modelo de gestión humana para un grupo empresarial multilateral con más de 5.000 colaboradores en siete países.  Ha sido responsable de la creación de Centros de Excelencia, modelos de <i>people analytics</i> , universidades corporativas, programas de sucesión directiva y estrategias de diversidad e inclusión galardonadas por entidades internacionales. Su liderazgo se ha caracterizado por impulsar culturas organizacionales innovadoras, orientadas al desarrollo del liderazgo, el bienestar y la sostenibilidad.

		Docente del MBA de la Universidad EAFIT desde hace más de 16 años.
<b>Carlos Mario Valencia Agudelo</b>	Profesional Gestión de Negocios EPM.	<p>Profesional con más de 36 años de experiencia en Empresas Públicas de Medellín (EPM), donde ha desempeñado diversos roles estratégicos en gestión humana, desarrollo organizacional, gestión de negocios y proyectos de desarrollo empresarial. Su trayectoria ha estado marcada por un enfoque en la sostenibilidad, el impacto territorial y la generación de valor público, contribuyendo al fortalecimiento del Grupo EPM como referente en servicios públicos a nivel nacional e internacional.</p> <p>Ha liderado proyectos de transformación organizacional, impulsado modelos de gestión centrados en las personas y participado activamente en procesos de planificación estratégica y desarrollo institucional. Su visión integral de las organizaciones se complementa con una destacada participación como miembro de juntas directivas en empresas del sector energético como EDEQ, CENS y HET Panamá, así como delegado en asambleas de accionistas de varias filiales del grupo.</p>
<b>María Cristina Piedrahita Restrepo</b>	Consultora Independiente	Ejecutiva en gestión humana con más de 20 años de experiencia liderando estrategias de talento, cultura, cambio y liderazgo en organizaciones nacionales e internacionales del sector minero, industrial, financiero y de servicios. Ha ocupado posiciones clave como Vicepresidenta de Recursos Humanos en Aris Mining, Gerente de Recursos Humanos en AngloGold Ashanti y Directora de Cambio y Atracción de Talento en Cementos Argos, consolidando su reputación como una líder enfocada en generar conexión auténtica entre las personas y la estrategia de negocio.

		<p>Actualmente se desempeña como consultora independiente, acompañando a empresas en procesos de transformación organizacional, gestión del cambio y desarrollo humano con un enfoque innovador, estratégico y profundamente humano.</p>
<p><b>Carlos Arturo Cabrera Izquierdo</b></p>	<p>Jefe de Gestión Humana en Deutsche Schule Medellín</p>	<p>Profesional con más de 15 años de experiencia en gestión del talento humano, desarrollo organizacional y formación en el sector educativo y público. Actualmente se desempeña como Jefe de Gestión Humana en el Colegio Alemán de Medellín (DSM), donde lidera procesos clave como selección, formación, bienestar, evaluación de desempeño, clima laboral, cultura organizacional y cumplimiento normativo, articulando la estrategia institucional con el desarrollo integral del talento.</p> <p>Su experiencia incluye cargos de liderazgo en instituciones como la Universidad Nacional de Colombia, donde fue Jefe de Personal Administrativo y de Gestión Documental, y como instructor en el SENA, aportando en la formación en gobierno local y gestión humana. Ha coordinado procesos de selección, capacitación, evaluación del mérito y administración de personal en contextos de alta exigencia institucional.</p> <p>Complementa su trayectoria como docente universitario en temas de talento humano, gestión pública y desarrollo organizacional en instituciones como la Universidad de Antioquia y el Politécnico Jaime Isaza Cadavid, combinando el conocimiento académico con una fuerte capacidad operativa y estratégica.</p>
<p><b>Cristina Vélez - Valencia</b></p>	<p>Decana de la Escuela de Administración de la</p>	<p>Directiva académica, consultora y servidora pública con más de 15 años de experiencia en liderazgo institucional, articulación público-privada, desarrollo social y gestión estratégica del conocimiento. Actualmente se desempeña como Decana de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, liderando</p>

	<p>Universidad EAFIT</p>	<p>procesos de transformación académica, innovación curricular y vinculación empresarial.</p> <p>Ha ocupado cargos estratégicos en el sector público, como Secretaria de Integración Social y Secretaria de la Mujer en la Alcaldía de Bogotá, desde donde impulsó políticas de equidad, inclusión y desarrollo comunitario. También fue Vicepresidenta de Articulación Público-Privada en la Cámara de Comercio de Bogotá, promoviendo alianzas intersectoriales para el desarrollo económico y social.</p> <p>En el ámbito internacional, fue seleccionada como Yale World Fellow 2019, distinción otorgada por su liderazgo transformador y visión global, y ha sido <i>visiting academic</i> en la University of Hull (Reino Unido).</p> <p>Su experiencia combina la academia, la consultoría (como socia en Puentes Consultoría) y la investigación, con énfasis en historia empresarial, desarrollo institucional y políticas públicas. Ha sido profesora en el CESA y en la Universidad de Los Andes, formando nuevas generaciones de líderes comprometidos con el país.</p>
<p><b>Enrique González Bacci</b></p>	<p>Vicepresidente Talento y Cultura Bancolombia</p>	<p>Ejecutivo con más de 30 años de trayectoria en Bancolombia, especializado en la gestión del talento humano, la cultura organizacional y las relaciones laborales estratégicas.</p> <p>Actualmente se desempeña como Vicepresidente de Talento y Cultura, liderando desde hace más de una década los procesos de transformación cultural, desarrollo del liderazgo, bienestar, clima organizacional y evolución del modelo de trabajo en una de las entidades financieras más importantes de América Latina.</p> <p>A lo largo de su carrera ha ocupado posiciones clave como Director de Relacionamiento Humano y Director de Relaciones</p>

		<p>Laborales, consolidando una amplia experiencia en negociación colectiva, manejo de relaciones sindicales y construcción de entornos laborales colaborativos, sostenibles y centrados en las personas.</p> <p>Su liderazgo se ha caracterizado por una visión humanista, estratégica e incluyente, que impulsa la competitividad empresarial mediante el fortalecimiento del talento, el sentido de propósito y la conexión auténtica entre los colaboradores y la organización.</p>
<p><b>Juan Felipe Montoya Calle</b></p>	<p>Vicepresidente de Gestión Humana en POSTOBON S.A.</p>	<p>Ejecutivo senior con más de 28 años de experiencia en la gestión del talento humano, transformación organizacional y liderazgo operativo en empresas del sector <i>retail</i> y de consumo masivo en Colombia. Actualmente se desempeña como Vicepresidente de Gestión Humana en Postobón S.A., donde lidera la estrategia de personas y cultura en una de las compañías más emblemáticas del país.</p> <p>Durante cerca de 16 años en Grupo Éxito, ocupó cargos de alta dirección como Vicepresidente y Director de Recursos Humanos, así como roles operativos clave como Director y Subgerente de Operaciones <i>Retail</i>, construyendo una carrera que integra visión estratégica con ejecución operativa. Su trayectoria incluye el diseño e implementación de modelos de desarrollo de talento, relaciones laborales sostenibles, transformación digital de procesos de gestión humana y consolidación de culturas centradas en el cliente y la innovación.</p> <p>Ha sido un promotor activo del enfoque de Recursos Humanos como socio estratégico del negocio, impulsando la productividad y el bienestar a través de equipos comprometidos y líderes inspiradores.</p>

<p><b>Juan Fernando Gómez Jaramillo</b></p>	<p>Presidente en Industrias ESTRA S.A.</p>	<p>Ejecutivo con sólida trayectoria en dirección comercial y estratégica dentro del sector industrial y de consumo masivo en Colombia. Actualmente se desempeña como Presidente de Industrias ESTRA S.A., y es miembro de juntas directivas en empresas como Inversiones Merca Z S.A., Celema S.A., W Elite Foundation y Proelásticos S.A.S., participando activamente en decisiones de alto nivel en diversas industrias.</p> <p>Cuenta con amplia experiencia en liderazgo comercial, destacándose como Gerente Nacional de Ventas en CasaLuker S.A. y Gerente de Ventas en Productos Alimenticios Doria S.A.S.. Ha ocupado cargos directivos como Vicepresidente Comercial de Crystal S.A.S. y Gerente General de Condimentos El Rey S.A., liderando estrategias de crecimiento, expansión de mercado y posicionamiento de marca. También, se desempeñó como Vicepresidente Comercial en Vestimundo S.A.</p> <p>Administrador de empresas egresado de la Universidad de Medellín, ha consolidado su carrera en torno al fortalecimiento de equipos comerciales, el desarrollo de canales de distribución y la dirección de procesos corporativos con enfoque en resultados y sostenibilidad.</p>
<p><b>María Adelaida Pérez Jaramillo</b></p>	<p>Vicepresidenta de Asuntos Corporativos y Talento Humano en Grupo BIOS</p>	<p>Ejecutiva con más de 30 años de experiencia liderando áreas estratégicas en el sector de bienes de consumo y agroindustria en Colombia. Actualmente se desempeña como Vicepresidenta de Asuntos Corporativos y Talento Humano en Grupo BIOS, el mayor grupo agroindustrial del país, desde donde impulsa el desarrollo organizacional y humano con un propósito superior: "nutrir a todos desarrollando el campo colombiano".</p> <p>A lo largo de su trayectoria, ha liderado procesos clave de transformación cultural, desarrollo del liderazgo, gestión del talento y construcción de relaciones con grupos de interés.</p>

		<p>Previamente ocupó cargos directivos en Productos Familia Sancela, donde se desempeñó como Gerente de Desarrollo Organizacional y Directora de la Fundación Grupo Familia, fortaleciendo la alineación entre negocio, sostenibilidad y bienestar social.</p> <p>Reconocida por su liderazgo cercano, visión estratégica y enfoque humano, ha contribuido al fortalecimiento de culturas organizacionales centradas en el propósito, la cohesión de equipos y la generación de valor compartido.</p>
<p><b>Olga Lucía Garcés Uribe</b></p>	<p>Profesor Titular en la Universidad EAFIT</p>	<p>Docente e investigadora con sólida trayectoria académica en el campo de la administración, vinculada al Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad EAFIT. Ha liderado procesos formativos en pregrado y posgrado, destacándose como coordinadora del Seminario de Síntesis en Administración, espacio clave para la integración de saberes en estudiantes de último semestre.</p> <p>Ha coordinado las áreas de Pensamiento Administrativo y Organizaciones, y es fundadora y editora de la revista académica Ad-Minister, publicación de la Escuela de Administración que dirigió entre 2002 y 2012. Asimismo, fue creadora y coordinadora de la línea de énfasis en estudios organizacionales, impulsando una mirada crítica e interdisciplinaria sobre la teoría organizacional.</p> <p>Administradora de Negocios, Magíster en Ciencias de la Administración y actualmente candidata doctoral en Administración en la Universidad EAFIT, su trabajo integra docencia, investigación y construcción de pensamiento crítico en torno a las organizaciones.</p>

<b>Jaime Alberto Palacio</b>	Consultor Empresarial	<p>Licenciado en filosofía y letras de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, docente universitario y profesional con amplia experiencia en direccionamiento estratégico de procesos administrativos y de gestión humana en empresas como: El SENA, C.I. Uniban, Mancesa, Cadenalco S.A., Almacenes Éxito S.A., Industrias Haceb S.A., Comfenalco Antioquia y Operadora Avícola S.A.S. Actualmente se desempeña como consultor.</p> <p>Autor además de libros como “Al final de cuentas, “¿Qué hacemos en gestión Humana” y “La Paz laboral. ¿Costo o Inversión?”</p>
------------------------------	--------------------------	---

Fuente: elaboración propia.

### Trabajo de Campo Entrevistas Juicio Calificado

**Tabla 7**

#### *Análisis Objetivo Específico N°1*

<b>Tema</b>	<b>Identificación de Practicas Aconsejables para la Apropiación de Cultura Corporativa</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Objetivo Específico No. 1:</b> Identificar practicas aconsejables en el proceso de apropiación de la cultura corporativa.		
<b>Pregunta</b>	➤ Desde tu experiencia, ¿cuáles son las prácticas más efectivas para facilitar la apropiación de la cultura corporativa?		
<b>Entrevistado</b>	<b>Ideas presentes en la entrevista</b>	<b>Análisis de la Información</b>	<b>Categoría</b>
<b>Alejandro Sanín</b>	Equipo gestor de la cultura con liderazgo visible Formar un equipo responsable de la gestión cultural con alta capacidad comunicativa. Es clave que el CEO o la CEO participen	Gorton y Zentefis (2020) destacan que la formación de la cultura deseada parte de las directrices de la alta dirección, especialmente del CEO, quien establece mediante discursos, gestos y mensajes el llamado “tono en la cima”.  Estas señales iniciales generan las creencias gerenciales que, al ser interpretadas por los empleados, configuran la cultura corporativa	Liderazgo visible y coherente.

	<p>activamente, no solo como observadores. Su presencia legitima el proceso y moviliza la apropiación cultural en toda la organización.</p>	<p>observable. De este modo, la presencia activa del CEO no solo comunica intenciones, sino que cimienta las bases simbólicas de la cultura que luego se traducen en comportamientos compartidos.</p> <p>Anzola (2019) subraya que la participación comprometida de la alta dirección fomenta una comunicación eficaz entre los distintos niveles de la organización y refuerza el vínculo entre metas institucionales e individuales.</p> <p>Cuando directivos y líderes de área se involucran directamente, legitiman las iniciativas culturales y elevan el nivel de compromiso del capital humano, lo que facilita la adopción coherente de valores y rituales organizacionales.</p> <p>Según Serna (2008), la apropiación diaria de la cultura organizacional depende de la correcta gestión de herramientas como la comunicación y el modelo de liderazgo.</p> <p>En este sentido, la capacidad comunicativa del equipo gestor, y en especial de sus líderes visibles, impacta directamente en la coherencia entre la cultura vivenciada y los objetivos estratégicos, condicionando tanto los rituales de equipo como los patrones de interacción social.</p>	
	<p>Seleccionar personas representativas de los valores deseados, que actúen como referentes. Estos “influencers” internos resuelven dudas, movilizan mensajes y acercan la cultura a distintos contextos. Pueden coincidir con miembros del equipo gestor, incluso incluir al CEO.</p>	<p>Van Maanen &amp; Schein (1979) describen los programas de socialización organizacional como procesos formales e informales que utilizan mentores o modelos de rol para transmitir y reforzar los valores culturales deseados.</p> <p>Estos “influencers” actúan como intermediarios clave en la etapa de decodificación, interpretación de los imperativos culturales, y en la manifestación de dichos valores a través de comportamientos cotidianos.</p> <p>Mena (2019) subraya la importancia de involucrar estratégicamente a empleados de distintos niveles en la gestión cultural para asegurar la coherencia entre las metas organizacionales y la vivencia diaria.</p>	<p>Participación y embajadores de cultura.</p>

		<p>Estos influencers internos facilitan el flujo bidireccional de información, aclarando ambigüedades y adaptando el mensaje cultural a contextos específicos, lo cual fortalece los rituales de equipo y la apropiación colectiva.</p> <p>Kotter &amp; Heskett (1992) señalan que nuevas creencias culturales suelen surgir de miembros con alta credibilidad, como fundadores o directivos de larga trayectoria, y que su participación legítima rápidamente la adopción de valores.</p> <p>Cuando estos embajadores coinciden con integrantes del equipo gestor o con el CEO, la fuerza simbólica del mensaje aumenta, acelerando la internalización cultural en toda la organización.</p>	
	<p>Auditoría cultural de procesos organizacionales: Revisar si los procesos reales refuerzan o contradicen los valores culturales. Ejemplo: procesos de evaluación que promueven control en lugar de autonomía. Modificar procedimientos para que expresen y fortalezcan la cultura declarada.</p>	<p>Denison (1991) plantea que las creencias y suposiciones profundas de una organización se manifiestan en patrones de comportamiento medibles, incluyendo los procedimientos y sistemas de control.</p> <p>Al auditar los procesos, por ejemplo, las evaluaciones de desempeño, se puede identificar si refuerzan valores como la autonomía o, por el contrario, promueven una lógica de control excesivo.</p> <p>Estos hallazgos, al correlacionarse con indicadores de desempeño, permiten diagnosticar discrepancias entre la cultura declarada y la vivenciada, y sirven de base para ajustar procedimientos que alineen los procesos reales con los valores deseados.</p> <p>Gentilin (2019) describe la cultura organizacional como un proceso dialéctico entre la cultura deseada (tesis) y la vivenciada (antítesis), cuya tensión se manifiesta en los artefactos formales e informales, entre ellos, los procesos y políticas.</p> <p>Una auditoría cultural identifica las fricciones que puedan existir (ejemplo; una evaluación centrada en control vs. en empoderamiento), para luego, en la etapa de adecuación, permitir</p>	<p>Alineación procesos-valores (auditoría cultural).</p>

		<p>a los líderes formular los procedimientos para que incorporen las manifestaciones positivas de la cultura vivenciada, pasando de la antítesis a una vivencia cultural más coherente.</p> <p>Serna (2008) sostiene que la cultura corporativa sólo se vuelve una fortaleza cuando está estrechamente alineada con la estrategia organizacional, lo cual se logra mediante una adecuada gestión del cambio y una comunicación eficaz.</p> <p>La auditoría cultural de procesos es una herramienta de diagnóstico dentro de esta gestión: al mapear cómo cada procedimiento refleja (o contradice) los valores estratégicos, se diseñan y modifican flujos de trabajo y sistemas de evaluación que refuercen la coherencia entre lo que la empresa dice valorar y lo que efectivamente se practica día a día.</p>	
	<p>Auditoría cultural del direccionamiento estratégico: Analizar si la estrategia, indicadores y metas están alineados con la cultura deseada.</p>	<p>Denison (1991, citado por Gómez &amp; Bray, 2009) explica que las creencias y suposiciones culturales se expresan en comportamientos observables que pueden medirse y correlacionarse con indicadores clave de desempeño organizacional.</p> <p>Así, una auditoría cultural debe identificar si los patrones de acción derivados de la cultura deseada, por ejemplo, colaboración o innovación, se reflejan en los resultados de los indicadores estratégicos establecidos.</p> <p>Desde una perspectiva estratégica, Pérez (2009) sostiene que la única forma de definir y cumplir una estrategia es a través de la sinergia con la cultura organizacional.</p> <p>En la práctica, esto implica revisar si las metas y los indicadores han surgido a partir de los valores corporativos compartidos y, de no ser así, ajustar la formulación estratégica para que refleje plenamente esos valores.</p>	<p>Alineación estrategia-cultura.</p>
	<p>Identificar y ajustar símbolos, historias, héroes, rituales y artefactos físicos. Estos elementos transmiten creencias</p>	<p>Edgar Schein (1988) identifica los artefactos, el espacio físico, la tecnología, el lenguaje y las conductas perceptibles, como el nivel más evidente de la cultura, pero también el más difícil de interpretar sin una inmersión prolongada en el contexto organizacional.</p>	<p>Artefactos, símbolos y rituales.</p>

	<p>culturales, muchas veces de forma contradictoria. Ejemplo: promover puertas abiertas mientras se usan oficinas cerradas y restrictivas.</p>	<p>Estos, dejan ver pistas directas sobre las creencias individuales y subyacentes, sin embargo es necesario un análisis profundo para desentrañar su significado real más allá de su apariencia.</p> <p>Méndez (2019) afirma que las organizaciones estructuran su cultura a través de políticas, normas, rituales, símbolos (ej. himno, bandera, logotipo), así como historias y mitos fundacionales.</p> <p>Cada uno de estos elementos transmite creencias y valores de manera simultánea: por ejemplo, un ritual de puertas abiertas comunica inclusión, mientras que el uso de oficinas cerradas puede contradecir ese mensaje, generando disonancia cultural.</p> <p>Martin (2004, citado por Gentilin, 2017) señala que los artefactos físicos, decoración, códigos de vestuario, disposición de espacios, reflejan prácticas formales e informales.</p> <p>Cuando estos elementos envían mensajes contrapuestos (por ejemplo, “puertas abiertas” vs. oficinas cerradas), revelan tensiones entre la cultura declarada y la vivenciada, lo que exige un ajuste deliberado para restablecer la coherencia simbólica y conductual.</p>	
	<p>Alinear lo que se evalúa en desempeño con los valores culturales deseados. No se debe premiar la perfección si se busca una cultura que abrace el error e innove. Lo ideal es que las competencias sean una expresión clara de la cultura organizacional.</p>	<p>Denison, citado por Gómez &amp; Bray (2009), afirma que las creencias y suposiciones culturales subyacentes se traducen en patrones de comportamiento observables y medibles. Para fomentar una cultura que abrace el error y potencie la innovación, el modelo de competencias debe reflejar valores como la experimentación y la tolerancia al riesgo, en lugar de premiar únicamente la perfección técnica.</p> <p>Anzola (2019) advierte que la dirección de Recursos Humanos no debe limitarse a instrumentos administrativos convencionales, sino promover competencias estratégicas que faciliten la interpretación y reacción proactiva ante los retos del entorno. De este modo, las</p>	<p>Gestión del desempeño alineada a valores.</p>

		competencias definidas en los sistemas de evaluación de desempeño deben ser una expresión concreta de los valores culturales deseados.	
Valorar estilos de liderazgo que refuercen la cultura que se quiere fomentar. No es coherente buscar una cultura de orientación al cliente y premiar líderes tipo “clan”. El liderazgo debe encarnar los atributos culturales definidos como deseables.		Para reforzar una cultura deseada, los estilos de liderazgo deben reflejar activamente los valores corporativos; de lo contrario, se genera disonancia entre la cultura declarada y la vivida. Edgar Schein (2010) sostiene que cuando las realidades incuestionables, están profundamente enraizadas, cualquier conducta fundamentada en principios diferentes resulta inviable para sus integrantes.	Liderazgo coherente con la cultura.
Trabajar la cultura meta en lugar de la deseada, es decir, cuando ya se contrastó la deseada versus la conveniente.		Gentilin (2019) plantea que la transformación cultural pasa por un esquema dialéctico: primero se expone la cultura deseada (tesis), luego se confronta con la cultura vivenciada (antítesis). De acuerdo con esto se puede construir la cultura meta como síntesis que incorpora lo mejor de ambos polos.	Cultura meta y gestión de brechas.
Conseguir consenso sobre la cultura conveniente en el grupo directivo.		Mariano Gentilin (2009) describe la “articulación integrada” como el escenario en el que directivos e integrantes convergen en una visión armónica de los valores corporativos, fruto de la empatía y la identificación mutua. Trabajar a partir de esta síntesis, la cultura meta, facilita la alineación de percepciones y promueve la aceptación consensuada de aquellos elementos culturales más prácticos y viables para la organización.  Anzola (2019) subraya que la dirección de Talento Humano debe ir más allá de la simple implementación de instrumentos administrativos, convirtiéndose en facilitadora de espacios de cambio, innovación, ruptura de paradigmas y la gestión de riesgos controlados. Así, Recursos Humanos puede diseñar dinámicas de participación que involucren al grupo directivo en la definición conjunta de la cultura conveniente, asegurando así su apropiación y sostenibilidad.	Alineación y consenso directivo.

<p><b>Mariano Gentilin</b></p>	<p>Las prácticas más efectivas son las que promueven la construcción de sentido colectivo y la vivencia de la cultura, no solo su enunciación. Un ejemplo concreto es el caso de una empresa con 22.000 empleados que inició su proceso cultural a partir del diálogo con todos los actores (empleados, clientes, proveedores) antes de definir declaraciones culturales. Allí, los líderes modelaron comportamientos y "regaron" la cultura trasladando personas con conductas ejemplares a distintos equipos. RH, líderes y todos los niveles participaron activamente en este proceso bottom-up y top-down.</p>	<p>Schein (1988) sostiene que la cultura se aprende de forma colectiva a través de "vivencias compartidas" y solo puede reconocerse en colectivos con una historia en común, pues esas experiencias van interiorizándose hasta convertirse en supuestos inconscientes que guían el comportamiento organizacional.</p> <p>Gentilin (2019) describe el nivel de "manifestación" de la cultura, como aquel donde los integrantes expresan su vivencia a través de prácticas informales (rituales, historias, símbolos) que consolidan el sentido compartido, y destaca que la verdadera apropiación ocurre cuando esas vivencias informales se integran al discurso organizacional.</p> <p>Ruiz y Naranjo (2012), citando a Gómez (2008), subrayan la importancia de considerar las percepciones de todos los stakeholders (internos y externos) para comprender integralmente la cultura organizacional, pues la apropiación exige alinear narrativas formales con las experiencias de cada grupo.</p> <p>Betancur (2021) plantea que la gestión cultural debe "establecer una conexión humana con las personas" de la organización y su entorno, lo que implica involucrar en el diseño cultural a clientes y proveedores, no solo a empleados.</p> <p>Denison (1991) afirma que los valores arraigados se convierten en "respuestas conocidas" frente a entornos cambiantes, y Kanter (1983, citado por Denison, 1991) destaca el papel de los gerentes integradores (líderes) como agentes que amplifican comportamientos deseados para facilitar la adaptación organizacional .</p> <p>Gentilin (2019) plantea la relación dialéctica entre cultura deseada (impulsada top-down por la alta dirección) y cultura vivenciada (bottom-up la realidad práctica de los grupos sociales), y muestra cómo ambas fuerzas deben articularse para lograr una apropiación auténtica.</p>	<p>Aprendiza je colectivo y articulación top-down / bottom-up.</p>
--------------------------------	--	--	--

		Serna (2008), citado por Rivera et al. (2018), señala que la alineación cultural se construye en el día a día a partir de la lectura de las dinámicas organizacionales y las interacciones humanas, apoyándose en herramientas como la gestión del cambio y la comunicación, con la participación activa de todos los niveles.	
<b>Enrique González</b>	<p>Diseñar una estrategia deliberada de cultura con objetivos claros, acciones definidas y mediciones.</p> <p>Involucrar a todos los niveles (ej. Comité Ejecutivo, Junta Directiva, empleados) en la definición de rasgos culturales y comportamientos esperados.</p> <p>El liderazgo es la palanca principal de habilitación cultural; se espera que los líderes modelen, comuniquen y promuevan activamente la cultura.</p>	<p>Serna (2008) plantea que “la cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades” (p. 133).</p> <p>Como muestra la investigación de Mena (2019), los administrativos juegan un papel muy importante en los cambios culturales internos; la clave en dichos cambios está en involucrar estratégicamente a los empleados y otros públicos, quienes son los más afectados por estos procesos y situaciones.</p> <p>Según Robbins y Judge (2013), citados por Lara, Ríos y Gómez (2024), los líderes desempeñan un papel fundamental en la consolidación de la cultura organizacional, facilitando la materialización de sus principios en declaraciones claras como la visión, la misión, las políticas, los principios y los comportamientos esperados, lo cual les otorga la responsabilidad de modelar, comunicar y reforzar día a día los valores deseados.</p>	Estrategia y medición cultural.
<b>Andrés Aguirre</b>	<p>Comprender y tratar la cultura como un elemento dinámico que se debe medir, analizar y gestionar constantemente.</p> <p>La alta dirección y los líderes deben estar investidos de legitimidad y que su recorrido sea transparente para generar credibilidad y sentido humano.</p> <p>Utilizar herramientas de</p>	<p>Gentilin (2019) destaca la naturaleza dialéctica de la cultura, entendida como una relación entre la cultura deseada y la cultura vivenciada, cuyos diferentes matices conforman una síntesis dinámica.</p> <p>Gorton y Zentefis (2020) subrayan el papel del “tono en la cima” (‘tone at the top’), donde el CEO configura la cultura corporativa a través de sus discursos y gestos, aunque ésta luego se moldea por las interpretaciones de los empleados, generándose así un fenómeno emergente con base en la legitimidad directiva .</p> <p>Páez (2024) enfatiza la necesidad de defender y desarrollar líderes inclusivos, de diversos</p>	Medición continua y legitimidad del liderazgo.

	<p>medición de personalidad para identificar patrones que permitan generar acciones para facilitar la apropiación de la cultura, identificando temperamento, que influye en mí, qué me determina, la historia, habilidades, capacidad intelectual.</p> <p>Introducción de modelos operativos y funcionales que garanticen la cultura corporativa y faciliten el trabajo de las personas para tal fin. ¿Qué herramientas requiero?</p>	<p>orígenes y perspectivas, cambiadores de juego, que apoyen a las personas, y al mismo tiempo sean disruptores. Líderes confiables, honestos y auténticos que se preocupan y se conectan con los equipos, que escuchan, aprenden y lideran con valentía, humildad y disciplina.</p> <p>“Utilizar herramientas de medición de personalidad para identificar patrones que permitan generar acciones para facilitar la apropiación de la cultura, identificando temperamento, qué me determina historia, habilidades, capacidad intelectual” Vázquez (2022) sugiere implementar líneas estratégicas para conocer los valores, los objetivos, la personalidad y el proyecto profesional de todos los que contribuyen en la organización para tomar decisiones en función de eso.</p> <p>Esto conecta con la descripción de González (2017) sobre los componentes esenciales de la cultura: en su dimensión personal, el individuo está conformado por diversas dimensiones y es fundamental que exista una conexión entre los valores adquiridos y aquellos definidos dentro de la cultura organizacional.</p> <p>Serna (2008) identifica las “herramientas” clave para administrar la relación cultura–estrategia: gestión del cambio, comunicación, gestión del conocimiento y desarrollo humano, todas ellas necesarias para traducir los modelos operativos en acciones concretas de trabajo diario.</p>	
	<p>Clarificar y comunicar las relaciones de valores con los comportamientos. Esto es lo que profesamos y así lo llevamos a cabo.</p> <p>Expresar las razones por las cuales se están tomando decisiones, incluso expresar las razones por las cuales estamos mirando unos datos y otros no.</p>	<p>Para que los valores organizacionales trasciendan de meras formulaciones a conductas observables, deben ser comunicados de manera consistente y mantenerse disponibles para el aprendizaje hasta convertirse en comportamientos congruentes (Mena, 2019).</p> <p>Denison (1991) explica que los valores inicialmente subjetivos se convierten en realidades objetivas cuando prueban su eficacia y perduran en el tiempo, pasando a formar parte integral de la identidad de la organización.</p>	<p>Comunicación estratégica, rituales y gestión del conocimiento.</p>

	<p>Comunicar muy bien a quién se premia y a quién se castiga y por qué.</p> <p>Introducir palabras, refranes, imágenes, expresiones que se vuelven tan cotidianas que se le dicen a la gente y saben lo que le simbolizan. Es importante la construcción de rituales.</p> <p>Se debe iniciar gestionando la baja resistencia para que se conviertan en validadores y estos ayuden a incorporar a la alta resistencia. Si no es posible, se deben tomar decisiones</p> <p>Una efectiva gestión del conocimiento y el aprendizaje para desarrollar las competencias en las personas que permitan apalancar la alineación con la cultura corporativa.</p>	<p>De acuerdo con Schein (1988), los artefactos culturales (nivel 1), entre ellos el lenguaje especializado, los mitos, las leyendas y los rituales, son manifestaciones tangibles de la cultura que facilitan su interpretación por parte de los miembros del colectivo.</p> <p>Mena (2019) explica que los valores organizacionales no pueden entenderse como imposiciones inflexibles que se aplican por las empresas, puesto que puede generar que los empleados pese a que reconozcan que son elementos que generan ventajas, no se sientan identificados y reaccionen generando un rechazo profundo o una postura de doble moral donde fingen adoptarlos cuando en realidad no creen en ellos.</p> <p>De esta forma, puede advertirse sobre la subjetividad de los individuos y su facilidad o resistencia a la identificación con la cultura, señalando la necesidad de involucrar primero a quienes muestran menor resistencia para que actúen como validadores internos.</p> <p>Gentilin (2019) describe además cómo, en situaciones de divergencia cultural, se pueden formar subculturas o contraculturas que reflejan distintos niveles de aceptación; gestionar las articulaciones diferenciadas y ambiguas ayuda a minimizar aquella alta resistencia que impide la adopción del cambio.</p> <p>Desde la perspectiva de la apropiación cultural, se desarrolla un proceso de socialización en el cual los individuos se apropian de los nuevos valores, normas y principios establecidos (Van Maanen &amp; Schein (1979, citados por Lara, Ríos &amp; Gómez, 2024)). De acuerdo con esto, se subraya la importancia de programas de orientación, mentoría y formación continua como mecanismos de socialización que facilitan el aprendizaje colectivo y la alineación de competencias con los valores y principios organizacionales (Deal &amp; Kennedy, 2000 citados por Lara, Ríos, &amp; Gómez, 2024).</p> <p>A su vez, la función adaptativa de la cultura,</p>	
--	--	--	--

		descrita por Reyes y Moros (2019, citando a Diez, 2001), destaca que a través de la cultura se desarrolla un entendimiento general de la organización, permitiendo identificar esos puntos y acciones clave que deben ajustarse para garantizar el mejor proceso adaptativo a la nueva realidad, conectando esto con su propósito y razón de ser. De acá se puede inferir que el aprendizaje y la gestión del conocimiento permiten ajustar comportamientos y procesos para responder eficazmente a nuevas realidades.	
Transmitir y gestionar las crisis y divergencias con emocionalidad. Es decir, manejar la emocionalidad para evitar confrontaciones y resaltar que por encima de todo hay un propósito superior	La cultura incluye no solo lo cognitivo sino también las percepciones y emociones que surgen dentro de la entidad (Mena, 2019), entre otros elementos, de modo que hacer explícita la dimensión emocional de las crisis ayuda a mantener la cohesión y a subrayar un propósito superior compartido, evitando confrontaciones destructivas.	Smircich identifica los símbolos, historias, rituales y el lenguaje especializado como “dispositivos simbólicos” que mantienen unida a la organización y transmiten emociones y significados de manera colectiva	Dimensión emocional y propósito ; coherencia de artefactos .
La implementación de infraestructura tecnológica y física con coherencia, conectada con la cultura, es un apalancador clave para la apropiación de esta. Ejemplo: un hospital humano donde lo primero que encuentro en urgencias es el área de facturación, refleja que lo importante es el dinero.	La cultura se manifiesta en aspectos formales e informales; los informales son expresiones más espontáneas y menos explícitas (jerga, relatos, humor) ((Gentilin, 2019), que juegan un papel fundamental en la socialización y en la interpretación diaria de los imperativos culturales.	Gentilin señala que “las tecnologías y espacios de interacción” forman parte de los componentes culturales que facilitan la socialización y construcción de sentido. Diseñar entornos físicos y digitales alineados con los valores corporativos apalanca la apropiación cultural (por ejemplo, un área de facturación visible en urgencias transmite implícitamente prioridades organizacionales).	
Iniciar definiendo qué es lo que va a ser sostenible en la cultura, definir esos principios y valores e irlo	La literatura coincide en que la cultura no es un proyecto de corto plazo, sino un proceso evolutivo que atraviesa varias etapas. Según Lara, Ríos & Gómez (2024), tras la fase inicial de	Sostenibilidad y evolución cultural.	

	<p>ajustando en el tiempo a la luz de las circunstancias actuales.</p> <p>Gestionar la cultura en el mediano y largo plazo y repensarla nuevamente a la luz de la organización. cuando uno habla de una cultura, siempre está hablando de mediano y largo plazo y desafortunadamente muchas veces las gestiones no operan en ese sentido</p> <p>La cultura es un elemento esencial, pero va a demorarse y hay que pensarla nuevamente a la luz de la estrategia de una organización.</p>	<p>socialización y aceptación la cultura pasa por un período de mantenimiento y adaptación, donde los retos del entorno demandan ajustes constantes, para luego transitar hacia la evolución y transformación, cuando cambios internos o externos reconfiguran los valores y normas, y finalmente alcanzar la consolidación y sostenibilidad, en la cual la cultura se afianza en línea con los objetivos organizacionales a largo plazo mediante prácticas continuas que garanticen su viabilidad . Este enfoque subraya la necesidad de revisar y redefinir periódicamente el rumbo cultural, adaptándolo a la realidad de la organización en cada estadio de su crecimiento.</p> <p>Asimismo, Mena (2019) enfatiza la dimensión dinámica de los valores organizacionales, que desafía la idea de que sean estáticos, y por ello deben revisarse y adaptarse continuamente para asegurar su vigencia.</p> <p>Desde una perspectiva estratégica, Pérez (2009) plantea que la única forma de definir y cumplir la estrategia es a través de la sinergia con la cultura y sus componentes, de manera que la estrategia misma actúe como punto de partida para orientar comportamientos y prácticas organizacionales.</p>	
	<p>Definir claramente que quiere decir cada principio y valor y comunicarlos de forma precisa.</p>	<p>Aguirre (2002) señala que el principio que da lugar a la cultura organizacional son aquellos objetivos formulados por los líderes que son asumidos por los miembros, pues esta es 'la misma razón' de ser de la organización.</p> <p>Mena (2019), citando a Fundora Arencibia (2007), explica que los valores organizacionales son la base que sostiene los principios corporativos, tienen una dimensión dinámica en su creación y evolución, lo que desafía la idea errónea de que son estáticos.</p> <p>Robbins &amp; Judge (2013, citados por Lara, Ríos &amp; Gómez, 2024) destacan que es indispensable reconocer que los líderes desempeñan un papel fundamental en la consolidación de la cultura, ya que facilitan la materialización de sus principios en declaraciones claras como la</p>	<p>Claridad semántica de valores y principios</p>

		<p>visión, la misión, las políticas, los principios y los comportamientos esperados. Esto se logra de manera coherente al reforzar los valores definidos, lo que permite consolidar un modelo guía que orienta a toda la organización.</p> <p>Por tanto, la comunicación debe estructurarse en mensajes concisos, alineados con la visión y con ejemplos de los comportamientos deseados.</p>	
	<p>Los líderes tienen que aprender a hablar, perdimos la capacidad de comunicarnos. La cultura no se gestiona a través del WhatsApp y de los correos, los temas importantes se trabajan de manera presencial, porque es la forma como aprendemos valores. Transmitimos más con la expresión y con el rostro que con que con las palabras secas.</p> <p>Manejo de la comunicación informal. Cómo el líder se comunica, transmite las historias, las emociones, cómo se conecta informal y naturalmente con las personas.</p>	<p>Para Schein uno de los principios para definir la cultura son los patrones de comportamiento que se repiten en la interacción entre individuos, tales como el lenguaje utilizado y los rituales asociados a la deferencia y la conducta (Schein, 1988 citando a Goffman, 1959, 1967; Van Maanen, 1979b). De acuerdo con esto, la cultura surge de vivencias compartidas que, con el tiempo, se asumen de manera inconsciente como parte del repertorio colectivo; estas experiencias no pueden reemplazarse por canales meramente electrónicos, pues solo puede reconocerse en aquellos colectivos que poseen una historia conjunta y bien delimitada (Schein, 1988).</p> <p>Al integrar refranes o imágenes recurrentes en el lenguaje diario, se está enriqueciendo exactamente este nivel, haciendo la cultura tangible y visible.</p> <p>Linda Smircich destaca que los dispositivos simbólicos —mitos, rituales, historias y lenguaje especializado— son vehículos clave para expresar y reforzar los valores y creencias compartidas (Smircich, 1983).</p> <p>Cuando un refrán o una imagen se apropia cotidianamente, pasa de ser un mero adorno lingüístico a convertirse en un símbolo reconocible que encapsula y comunica el sentido profundo de la cultura.</p> <p>Méndez (2019) subraya que la cultura organizacional se estructura en “políticas, normas, rituales, símbolos (como himnos, bandera y logotipo) y elementos culturales como la historia, las creencias, los mitos, el</p>	<p>Comunicación simbólica e informal.</p>

		<p>lenguaje y el clima organizacional”</p> <p>De esta forma, introducir expresiones o imágenes recurrentes refuerza el lenguaje compartido y facilita que los miembros interpreten y vivan la cultura de manera coherente.</p>	
<p>Un buen gestor de Cultura dice: Qué rituales son periódicos, qué rituales son excepcionales, pero hay que hacerlos porque marca un punto de inflexión, sobre todo los excepcionales.</p>	<p>Comunicación por liderazgo: Robbins &amp; Judge (2013) enfatizan que los líderes consolidan la cultura al “materializar sus principios en declaraciones claras como la visión, la misión, las políticas... y los comportamientos esperados”, reforzando con ejemplos precisos cómo se viven los valores en el día a día.</p> <p>La lógica de la memética mencionada por el entrevistado está directamente relacionada con la “perspectiva semiótica” de Schein: seleccionar refranes, frases o símbolos que se replican con facilidad y trascienden la comunicación formal, desencadenando un aprendizaje colectivo más rápido y profundo. Así, cada “meme” organizacional refuerza un artefacto cultural que guía el comportamiento.</p> <p>Distinguir entre rituales periódicos y excepcionales permite al gestor cultural usar los primeros para mantener la rutina de valores en el día a día, y los segundos para generar visibilidad y legitimidad en momentos críticos de transición.</p>	<p>Diseño de rituales con propósito</p>	
<p>Introducir herramientas de medición de la cultura de forma objetiva. Preferiblemente cualitativa que permita identificar qué mueve a la gente y posteriormente otras herramientas que ayuden a potencializar esos deseos. "¿O sea, cómo evaluamos objetivamente el desempeño que decimos que queremos tener? La cultura también necesita métodos de valoración, métodos de valoración"</p>	<p>Entrevistas semiestructuradas y grupos focales: alineados con la categoría comprensiva señalada por Gentilin (2017), permiten explorar en profundidad las creencias, mitos y símbolos que guían el comportamiento, identificando “qué mueve a la gente” y las historias que explican sus prácticas diarias</p> <p>Etnografía organizacional y observación participante: siguiendo el enfoque antropológico de Schein (1988), se registran artefactos culturales y rituales en su contexto natural, descubriendo discrepancias entre la cultura “profesada” y la “vivida” en el día a día.</p> <p>Lara, Rios &amp; Gómez (2024) citando a Deal &amp; Kennedy (2000) mencionan estrategias como</p>	<p>Medición de cultura y retroalimentación.</p>	

		programas de mentoría y comunidades de práctica, que fomentan el aprendizaje colectivo y la transferencia de buenas prácticas, conectando los hallazgos cualitativos con acciones concretas de desarrollo humano.	
	<p>Gestionar las capacidades y rasgos de las personas de la mano con la cultura: temperamento, historia y habilidades. Un determinante para facilitar o dificultar la apropiación de la cultura por parte de las persona es su personalidad:</p> <p>"¿Sabes que el temperamento es algo heredado y los clásicos hablaban de cuatro temperamentos: el melancólico, el colérico, el sanguíneo, el flemático. Hoy se hace con el disc y el hospital la empleaba, pero voy a ser también otra salvedad siempre en un sistema holístico, no como una sola herramienta, empatémosla con otra cosa más, su historia personal que todos tenemos. Las circunstancias influyen en la persona no la determinan. Debo evaluar esto para evidenciar dónde una persona puede adaptarse y desempeñarse más fácil y de mejor manera para no ir con contrasentido de lo que se espera de él y de las circunstancias. Mirar a las personas en su dinamismo: de dónde viene, para dónde van y dónde están y esto</p>	<p>González (2017) establece que uno de los componentes esenciales de la cultura organizacional es la dimensión personal, la cual abarca "diversas dimensiones que, aunque integran un todo coherente, pueden ser analizadas de manera independiente" y subraya la "necesidad de conexión entre los valores adquiridos durante su formación temprana y aquellos definidos en la cultura organizacional".</p> <p>Gentilin (2019) describe las articulaciones diferenciada, integrada y ambigua entre cultura deseada y vivenciada, enfatizando que la subjetividad de los individuos, incluyendo temperamento y experiencias previa, puede generar desde empatía hasta rechazo de ciertos elementos culturales.</p> <p>Gestionar esas diferencias exige diagnosticar cómo cada persona, según sus rasgos y antecedentes, interpreta y practica los valores organizacionales.</p> <p>Méndez (2019), citando a varios autores, coinciden en que la cultura no es un simple catálogo de normas, sino un sistema implícito e intangible de significados compartidos construido por la interacción de todos los miembros, donde la personalidad y el recorrido vital de cada individuo influyen en su participación en esa construcción.</p> <p>Evaluar la historia y habilidades de cada colaborador permite ubicarlo en el proceso de socialización cultural, favoreciendo su alineación sin ir en contrasentido con sus motivaciones.</p> <p>Aunque el DISC y otros instrumentos de medición de temperamento ofrecen una visión rápida de rasgos predominantes, es importante tener en cuenta que ninguna herramienta debe emplearse aisladamente. Gentilin (2020) agrega</p>	Gestión el talento y ajuste personas y cultura.

	<p>facilita conectarlas con la cultura. Esto facilita la objetividad</p>	<p>que la cultura siempre será el producto de la interacción entre lo deseado y lo vivido.</p> <p>Por tanto, conviene combinar mediciones de personalidad (DISC, temperamentos clásicos) con entrevistas cualitativas sobre la historia personal y el contexto, para mapear objetivamente dónde cada individuo puede adaptarse con mayor facilidad a las expectativas culturales.</p>	
	<p>Participación de los empleados en la construcción de la cultura (por ejemplo, en misión, visión, ideario ético).</p> <p>Coherencia entre la cultura corporativa y el propósito organizacional.</p> <p>Ejemplo: en la Universidad Nacional, se construyó un ideario ético participativo que reconocía valores comunes y diferencias contextuales.</p> <p>Rol clave de líderes, empleados y equipos de trabajo mediante prácticas vivenciales, procesos de integración y participación intercultural.</p>	<p>Serna (2008) señala que “la cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades” (p. 133).</p> <p>Rodríguez &amp; Mujica (2011) definen la cultura como “un constructo cognitivo, un sistema de conocimientos a partir del cual el ser humano interpreta y regula su forma de comportarse...” (p. 44), lo que resalta el papel de quienes comunican y dan sentido a los valores.</p> <p>Katzenbach &amp; Smith (1993) indican que la identidad de equipo se fortalece cuando se consolidan la confianza, la participación en la toma de decisiones y el seguimiento de acuerdos, derivando en “valores compartidos y comportamientos específicos”.</p>	<p>Participación y coherencia con propósito</p>
	<p>Entonces a mí me parece que se trata de una buena práctica de hacer renuncias, de definir unos focos muy puntuales, de no ser muy ambicioso, definir qué se quiere en términos de la apropiación de esa cultura corporativa a irse ganando el derecho a que las cosas vayan pasando.</p>	<p>Gentilin (2019) explica que la apropiación no es un fenómeno homogéneo, sino el resultado de una síntesis entre la cultura deseada (tesis) y la vivenciada (antítesis). Al priorizar renuncias y focos puntuales, se favorece una articulación integrada, en la que los valores seleccionados se viven de manera armoniosa antes de incorporar otros elementos, evitando choques que podrían generar subculturas divergentes o resistencias.</p> <p>Reyes y Moros (2019 citando a Diez, 2001) describen la función reguladora, donde la cultura actúa como “modelo conductual que</p>	<p>Priorización y victorias tempranas.</p>

		<p>muestra el camino a seguir” y la función instrumental, que la convierte en medio para lograr el cumplimiento de metas estratégicas</p> <p>Planificar hitos claros se alinea con este doble rol: las metas funcionan como puntos de referencia en el «mapa cultural», y cada logro refuerza gradualmente la interiorización de los comportamientos esperados.</p>	
	<p>A través de los procesos de aprendizaje y de cambio, con comunicación, se hacía un ejercicio de entendimiento con los empleados para que pudieran ver la estrategia desde su posición y cuál era su aporte a ella.</p> <p>"Si yo soy del cajero o yo soy un bodeguero, yo qué tengo que ver con eso, entonces también a ayudarles un poco a entender de tus suposiciones o cómo se conectaba con lo que les estábamos mostrando de la estrategia".</p>	<p>La cultura corporativa... se configura a partir de las interpretaciones que los empleados hacen de esos mensajes, generando una dinámica que influye en decisiones clave como la estructura organizacional o el éxito de las fusiones (Gorton &amp; Zentefis, 2020).</p> <p>González (2017) enfatiza que los líderes deben facilitar el desarrollo profesional en función de la estrategia, de modo que cada colaborador vea claramente cómo su trabajo contribuye al propósito organizacional. Esa visión integral es clave para que la estrategia no parezca un discurso inalcanzable, sino un conjunto de metas conectadas a su día a día.</p>	<p>Comunicación abierta y monitorio cultural.</p>
<p><b>Carlos Cabrera</b></p>	<p>Participación de los empleados en la construcción de la cultura (por ejemplo, en misión, visión, ideario ético).</p> <p>Coherencia entre la cultura corporativa y el propósito organizacional.</p> <p>Ejemplo: en la Universidad Nacional, se construyó un ideario ético participativo que reconocía valores comunes y diferencias contextuales.</p>	<p>Serna (2008) señala que “la cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades” (p. 133).</p> <p>Rodríguez &amp; Mujica (2011) definen la cultura como “un constructo cognitivo, un sistema de conocimientos a partir del cual el ser humano interpreta y regula su forma de comportarse...” (p. 44), lo que resalta el papel de quienes comunican y dan sentido a los valores.</p> <p>Katzenbach &amp; Smith (1993) indican que la identidad de equipo se fortalece cuando se consolidan la confianza, la participación en la toma de decisiones y el seguimiento de</p>	<p>Participación y propósito compartido.</p>

	Rol clave de líderes, empleados y equipos de trabajo mediante prácticas vivenciales, procesos de integración y participación intercultural.	acuerdos, derivando en “valores compartidos y comportamientos específicos”.	
<b>Felipe Montoya</b>	<p>Los rituales para generar la apropiación fueron, incluir "mucho en las agendas de grupos primarios cada que había los pilares estratégicos y tratábamos de que en el día a día casi que todo lo que pasara se pudiera conectar con estos. Lo que requiere frecuencia y consistencia en el mensaje de conectar, casi que todo lo que pasara con eso. De hecho, uno de los temas por los que siempre tocamos la base, con la gente, era que hasta donde el jefe les compartía la estrategia y a la vez desplegábamos una serie de preguntas en ese sentido, y la verdad que al final era increíble, como un empacador tenía un nivel de valoración alto frente a lo que esperábamos que él, que como empacador necesitara entender que era" de la estrategia.</p> <p>Esto tiene que ser como un ejercicio de muñeca rusa. Creo que eso, particularmente desde mi experiencia, es de las cosas que mejor funciona y es desmenuce todo ¿O sea, cuál es lo mínimo,</p>	<p>Reyes y Moros (2019 citando a Diez, 2001) describen la función simbólica de la cultura como la que permite identificar factores como ideologías, valores y rituales y la función reguladora como la que “muestra el camino a seguir y las acciones aceptables. La frecuencia y consistencia de esos rituales actúan simultáneamente como faro (regulador) y recordatorio compartido (simbólico).</p> <p>Serán los líderes actores protagónicos en la consecución de dichos logros ya que no solo participan con su saber técnico o capacidades de gestión, sino en la manera en que ejercen su influencia en pro de la cultura deseada.</p> <p>Gentilin (2019) propone un modelo de cuatro etapas para la apropiación: formalización, decodificación, manifestación y adecuación</p> <p>El “desmenuzar” la estrategia en capas anidadas (“muñeca rusa”) responde a este ciclo, asegurando que cada nivel de contenido sea asimilado antes de pasar al siguiente.</p> <p>Gentilin (2019) señala que gestionar la cultura implica reconocer tensiones dinámicas entre lo deseado y lo vivido, y avanzar gradualmente permite reconciliar esas tensiones de manera controlada.</p>	Rituales y cascada estratégica.

	<p>mínimo mínimo, que todo el mundo tiene que conocer y apropiarse"</p>		
	<p>Las cosas que siempre funcionan son: "comunicación abierta a tiempo, poderle tener respuestas a muchas de las inquietudes de la gente, tener unas expectativas claras de parte y parte también de la referencia que se quiere".</p> <p>Yo también creo que muchas de esos ejercicios de Cultura corporativa "hay que llamarlo a hacerle un chequeo en términos de si lo que se tiene lo que efectivamente se necesita y va a habilitar resultados de compañía, y es lo que nos va a conectar con la gente."</p>	<p>La comunicación es uno de los artefactos culturales más poderosos para transmitir y reforzar los valores organizacionales. Deal &amp; Kennedy (2000), citados por Lara, Ríos &amp; Gómez (2024), destacan que símbolos, historias, rituales y lenguaje configuran un sistema semiótico que facilita la interpretación de la cultura en cada nivel.</p> <p>Es indispensable reconocer que los líderes desempeñan un papel fundamental en la consolidación de la cultura organizacional, ya que facilitan la materialización de sus principios en declaraciones claras como la visión, la misión, las políticas, los principios y los comportamientos esperados. Esto se logra de manera coherente al reforzar los valores definidos, lo que permite consolidar un modelo guía que orienta a toda la organización (Robbins &amp; Judge, 2013 citados por Lara, Ríos, &amp; Gómez, 2024).</p> <p>Al compartir expectativas claras, se reduce el costo de interpretación y se alinea a todos los colaboradores con un marco común de referencia.</p> <p>La cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades, Serna (2008), por lo tanto, esto implica monitorear las prácticas culturales existentes, evaluar su grado de alineación con los objetivos y ajustar los elementos que no generan valor. Este ciclo de retroalimentación garantiza que la cultura siga siendo un habilitador de resultados.</p>	<p>Comunicación abierta y control cultural.</p>
<p><b>Jaime Palacio</b></p>	<p>Construcción de la cultura desde los descriptores alineados al propósito y la estrategia, evitando ejercicios teóricos.</p> <p>Formación de líderes basada en un modelo</p>	<p>Serna (2008) sostiene que la cultura corporativa sólo es fortaleza "si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades" (p. 133) y enfatiza la necesidad de gestionar la relación Cultura–Estrategia de modo que los elementos culturales funcionen como palancas al</p>	<p>Alineación cultura-estrategia y liderazgo de línea.</p>

	<p>común de liderazgo (no estilos individuales).</p> <p>Aterrizaje de la cultura en comportamientos y desempeños esperados, medibles y conectados con resultados estratégicos.</p> <p>Ejemplo: permitir que cada gerencia defina su ruta de apropiación, con velocidad de cambio variable, pero alineada a un modelo común.</p> <p>Rol protagónico del líder natural (jefe directo) como movilizador, acompañado por grupos de trabajo y áreas de apoyo como formación y comunicación (no sustitutos del liderazgo).</p>	<p>propósito organizacional.</p> <p>Hernández, Mendoza y González (2005) describen que, bajo un enfoque funcionalista, la cultura puede “moldear otros elementos como son: la estructura, el modelo de liderazgo y sus estilos” .</p> <p>Robbins y Judge (2013, citados por Lara, Ríos &amp; Gómez, 2024) destacan que los líderes materializan los principios culturales en declaraciones claras como visión, misión, políticas y comportamientos esperados, consolidando así un “modelo guía que orienta a toda la organización.</p>	
<p><b>Flavia Arboleda</b></p>	<p>Participación de las personas en la construcción de la cultura corporativa, incluyendo las definiciones organizacionales. Fundamental que sean líderes naturales como multiplicadores que con el voz a voz vayan apoyando el proceso de apropiación:</p> <p>"Mas allá del tamaño de las organizaciones, cada organización encontrará su manera de generar espacios de participación, porque finalmente la gente que hace que las cosas pasen es la que también contribuye a esas declaraciones. Que</p>	<p>Esto coincide con la visión de Rivera et al. (2018), quienes afirman que la alineación de los trabajadores con la cultura se construye en el día a día a partir de la lectura de las dinámicas organizacionales y las interacciones humanas.</p> <p>La idea de “líderes naturales” que, “con el voz a voz”, apoyen la apropiación remite al papel de los actores informales en la socialización cultural. Gentilin (2019) describe la cultura organizacional como síntesis dialéctica entre lo deseado por la alta dirección y lo vivido por los empleados, donde las relaciones informales y la empatía juegan un papel clave en la integración. De igual modo, Lencioni (2016) identifica entre los pilares del trabajo en equipo la promoción de la participación y la claridad en la toma de decisiones, elementos que refuerzan el compromiso de “multiplicadores” internos.</p> <p>Cuando la entrevistada insiste en que las declaraciones culturales pasen por el cuerpo y</p>	<p>Participación y embajadores de cultura.</p>

	<p>no sea solo el comité de presidencia con un asesor externo o un grupo cerrado, sino que haya participación. Porque finalmente que la gente se sienta incluida, facilita el proceso de apropiación y que hayan multiplicadores, líderes naturales que con el voz a voz vayan apoyando que esas declaraciones, digamos pasen por el cuerpo y las emociones de las personas y no solo del lenguaje."</p>	<p>las emociones de las personas y no solo del lenguaje, alude a los niveles más profundos de la cultura. Schein (1988) establece que, más allá de los artefactos visibles (nivel 1), los valores (nivel 2) y las presunciones básicas (nivel 3) solo se arraigan cuando son vividos diariamente por los miembros del grupo. Este enfoque rescata el significado de los comportamientos desde la propia experiencia de los actores, subraya la necesidad de prácticas culturales incorporadas en la cotidianidad.</p> <p>Mena (2019) resalta que la cultura es inherente al funcionamiento y desarrollo de las instituciones y que sus "componentes estructurales, externos e internos" deben inscribirse para generar sentido de pertenencia.</p>	
	<p>Yo diría que el ejemplo es trascendental porque si el liderazgo es fundamental, digamos que a partir de su conducta, a partir de ese comportamiento, refuerza esa declaración, la gente entiende que es verdad.</p>	<p>Schein (1988) refuerza esta idea cuando afirma que los comportamientos observables, como el modelado por parte de los líderes, son la manifestación más inmediata de la cultura y permiten interpretarla en el día a día.</p> <p>La noción de que el liderazgo es fundamental porque sus actos demuestran la veracidad de los enunciados remite al papel central de los directivos en la consolidación cultural: los líderes desempeñan un papel fundamental en la consolidación de la cultura organizacional, ya que facilitan la materialización de sus principios reforzando los valores definidos (Robbins &amp; Judge, 2013 citados por Lara, Ríos &amp; Gómez, 2024).</p> <p>Denison (1991) subraya que, para sustentar una cultura, las prácticas y comportamientos gerenciales que ejemplifican y refuerzan esos principios fundamentales, son las que hacen creíble aquello que la organización declara y fortalece el compromiso de sus miembros .</p> <p>Finalmente, según Schein (1988), las presunciones básicas de una cultura solo llegan a asumirse inconscientemente tras repetición de prácticas compartidas. El ejemplo constante de los líderes facilita que esas presunciones se transformen en "realidades incuestionables" aceptadas por el grupo.</p>	<p>Liderazgo ejemplar.</p>

	<p>A través de la participación en las actividades buscar hacer consciente a cada uno de lo que debe hacer y practicar para generar conexión con los propósitos: ejecutar rituales e introyectarlos.</p>	<p>Bermúdez (2016), citando a Lacaze (2005) y Thomas y Anderson (1998), describe cómo estas estrategias, basadas en la participación directa, facilitan que los miembros asimilen intencionalmente los valores corporativos, este autor señala a diferencia de la entrevistada que este tipo de prácticas le parecen invasivas.</p> <p>La ejecución e introyección de rituales conecta con la noción de artefactos culturales formales, donde los estos materializan las ideas abstractas y las convierten en prácticas reconocibles y repetibles. Ouchi (1981) sostiene que los rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado.</p> <p>El término “introyectarlos” alude a la internalización de competencias y comportamientos esperados por parte de todos los miembros. Según Prahalad y Hamel (1990), citados por Bermúdez (2016), las áreas de Talento Humano deben mediar para que las competencias transversales sean incorporadas profundamente en el actuar diario de los empleados.</p>	<p>Rituales e internalización.</p>
	<p>Análisis y adaptación de buenas prácticas y teorías externas a la organización, decantando lo viable de acuerdo con los objetivos: Para esto, "El Comité de Presidencia éramos siete, en el ampliado eran más o menos 50, 60 personas de todos los niveles de la organización. Nos leíamos el libro y en el libro, digamos que la mirada del libro era ¿de esto qué le sirvió a Flamingo? ¿Y cómo esto refuerza estas declaraciones o qué tenemos que ajustar?"</p>	<p>Más allá de imitar modelos foráneos sin criterio, Recursos Humanos debe, superar su papel convencional fomentando actitudes positivas hacia el cambio, la innovación, la ruptura de paradigmas y la gestión de riesgos controlados y promover competencias estratégicas que faciliten la identificación, interpretación y reacción proactiva ante las variaciones del ambiente y del negocio (Anzola, 2019).</p> <p>Según Lara, Ríos, &amp; Gómez (2024), en la fase de mantenimiento y adaptación las organizaciones deben ajustar su cultura para responder a nuevos retos del entorno, lo que implica ocasionar ajustes en la cultura para adaptarse a las nuevas realidades.</p> <p>La cultura cumple una función adaptativa que a través de ella se desarrolla un entendimiento general de la organización, permitiendo identificar esos puntos y acciones clave que deben ajustarse para garantizar el mejor</p>	<p>Aprende organizacional y adaptación.</p>

		proceso adaptativo a la nueva realidad (Reyes & Moros, 2019 citando a Diez, 2001). Este enfoque garantiza que cada teoría o buena práctica externa no sólo se valide cognitivamente, sino que también se traduzca en comportamientos y procesos coherentes con los fines estratégicos de la organización.	
<p>Fundamental, contar con la participación de otros validadores, no necesariamente los líderes corporativos o naturales, también aquellos que desde su experiencia han vivido situaciones que se convierten en ejemplificantes.</p> <p>Ejemplo de una empresa de locería: "Había habido un accidente muy grave en una de las compañías y un muchacho muy joven había sufrido un aplastamiento en una máquina... Y nos recorrimos toda la organización con el testimonio de él, explicándole a la gente lo que va a pasar. Entonces había una declaración de la organización que a partir de participación y de construcción de reglas, de cómo estándares de seguridad, construidos con la gente, no solamente los expertos en salud y seguridad en el trabajo.</p>		El relato del joven accidentado funciona como un artefacto cultural de alto impacto: un símbolo tangible que materializa el valor de la seguridad. Schein (1988) describe los artefactos visibles como la manifestación más evidente de la cultura y señala que éstos facilitan la interpretación de lo que realmente importa en la organización. Al compartir ese testimonio en toda la empresa, se convierte en un referente emocional y cognitivo que legitima las nuevas reglas.	Validadores y story telling.
Definición de símbolos que generen identidad: "En uno de sus encuentros de estrategia, muy, muy cargada de emociones; uno de los		Méndez (2019) señala que los líderes estructuran la cultura a través de políticas, normas, rituales, símbolos (como el himno, la bandera y el logotipo) para reforzar la conciencia colectiva. La creación y primera escucha del himno ejemplifica cómo un símbolo	Símbolos de identidad y pertenencia.

	<p>equipos escribió el himno de la empresa. Y yo recuerdo con mucha alegría el día que la gente escuchó por primera vez ese himno y literalmente hubo episodios de llanto de la emoción. "</p>	<p>bien diseñado puede conectar profundamente con las emociones y vivencias del personal, convirtiéndose en ancla de la identidad corporativa.</p> <p>Linda Smircich (1983) en una revisión de diferentes autores menciona que los dispositivos simbólicos expresan los valores y creencias de la organización, a la vez que sirven de "pegamento social" que mantiene cohesionados a los miembros. Al cantar juntos el himno, los integrantes participan de un ritual que refuerza su sentido de pertenencia y consolida significados compartidos.</p>	
	<p>Dar participación y prestar la atención necesaria a las voces disonantes como validadores que permiten identificar cuando el rumbo de la cultura está cambiando de dirección.</p>	<p>Mena (2019) sostiene que "la clave en dichos cambios está en involucrar estratégicamente a los empleados y otros públicos, quienes son los más afectados por estos procesos y situaciones".</p>	<p>Gestión de disensos y aprendizaje.</p>
	<p>"...yo creo que lo primero que uno tiene que entender es cuál es la estrategia que quiere desarrollar esa compañía... o sea, llenarse o no de eso. Pues que lo transpire listo, que uno entienda de qué trata y ahí la práctica. Es muy simple. Qué conversaciones, conversar, conversar, conversar y conversar, conversar con la dirección de la compañía, con la alta dirección, con el líder, conversar con los otros directivos, conversar con la gente. Pero el talento tiene que llenarse los ojos de la estrategia de la compañía y entenderla muy bien".</p>	<p>Desde una perspectiva estratégica, Pérez (2009) afirma que la única forma de definir y cumplir la estrategia es mediante la sinergia entre ésta y los elementos culturales que la componen, de modo que la estrategia se convierta en un modelo vivo conectado con la realidad de la organización. De igual manera, Cameron &amp; Quinn (2011) sostienen que las organizaciones que mantienen una conexión coherente con su cultura son las que mejor adaptan sus dinámicas y alcanzan sus objetivos estratégicos.</p> <p>La entrevistada insiste en "conversar, conversar... con la alta dirección, con los directivos, con la gente". Rivera et al. (2018) señalan que la alineación diaria de los trabajadores con la cultura se construye a través de herramientas como la comunicación y la gestión del cambio, impactando variables como los rituales, los valores y el modelo de liderazgo.</p>	<p>Diálogo estratégico o continuo.</p>

<b>Carlos Delgado</b>	<p>Una cosa es la cultura de hoy (base), y cuál es la cultura que queremos construir en unos años, es decir la cultura meta, para ello es necesario identificar los elementos que ya se tienen, los que se quieren construir y la brecha existente entre estos.</p>	<p>Mena (2019) distingue entre los ajustes adaptativos (mantenimiento y adaptación) y la reconfiguración profunda (evolución y transformación) de la cultura. Señala que la gestión del cambio se centra en ajustes puntuales para responder a nuevos retos, mientras que la transformación cultural implica redefinir valores y normas aceptadas, un proceso que, según Mena, transcurre a lo largo de años y va más allá de intervenciones superficiales.</p> <p>La entrevistada propone “identificar las brechas” entre la cultura de hoy y la cultura meta. Esto conecta con la visión dialéctica de Gentilin (2020), quien describe la relación entre cultura deseada (tesis) y cultura vivenciada (antítesis) manifestada en tres articulaciones: integrada, diferenciada y ambigua. Estas articulaciones son precisamente las brechas que deben detectarse para luego decidir qué conservar, desechar o reconducir.</p>	<p>Diagnóstico de brechas culturales</p>
	<p>"Entonces ya les he dicho desde mi experiencia dos prácticas, la de entender la estrategia y de alinearse con alguna definición de Cultura. Hay que entender un modelo de Cultura, hay que hay que definir un modelo de Cultura, definir un modelo de Cultura."</p>	<p>Este paso retoma la idea de brechas culturales que Gentilin (2019) describe en su modelo de cuatro etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Formalización (los líderes establecen la cultura deseada)</li> <li>-Decodificación (los miembros interpretan los imperativos culturales)</li> <li>-Manifestación (las conductas reales — concordantes, disidentes o cínicas— emergen de forma espontánea)</li> <li>-Adecuación (los líderes incorporan las manifestaciones disonantes en cambios formales).</li> </ul>	<p>Modelo de cultura explícito.</p>
	<p>Usar el concepto de formadores de cultura: "identificar cuáles habían sido los formadores de la cultura base. Por qué esa cultura base se había formado. Porque ya no es juzgarla, es que esto es bueno, es que esto es malo, es que esto ya no nos sirve, no, es entenderla,</p>	<p>El entrevistado coincide con Schein (2010), citado por Lara, Ríos &amp; Gómez (2024), quien explica que la cultura organizacional se impregna desde los inicios de la empresa por los valores y paradigmas de sus fundadores; este es el primer gran formador de la cultura base. Al mismo tiempo, Rodríguez Garay (2009), citado por Mena (2019), subraya que la cultura se va conformando día a día a través de las interacciones cotidianas entre las personas, un segundo formador esencial.</p>	<p>Formadores de cultura.</p>

	<p>comprenderla, y eso es una cosa muy importante. La cultura no es para juzgarla, la cultura está. Y uno lo que debe hacer es entenderla, comprenderla y parte de la comprensión es porque se llegó hasta ahí, como se fue formando. ¿Y qué papel jugó el que se formara un determinado rasgo de Cultura en la compañía y qué aporta? Eso es súper valioso. ¿Y cuándo se define la cultura base, ahora, ¿cuáles van a ser los formadores de Cultura que vamos a utilizar?</p>	<p>La idea de que “la cultura no es para juzgarla, la cultura está” resuena con la perspectiva comprensiva de Gentilin (2020), quien distingue entre un enfoque funcional—que busca modificar la cultura para objetivos concretos—y uno comprensivo-crítico—que primero describe y entiende las prácticas culturales sin evaluarlas como buenas o malas, para luego reflexionar sobre ellas.</p> <p>La literatura señala que más allá de fundadores e interacciones, los líderes actúan como formadores activos de la cultura deseada. Robbins &amp; Judge (2013), citados por Lara, Ríos &amp; Gómez (2024), enfatizan que los líderes consolidan los principios culturales a través de declaraciones formales (visión, misión, políticas) y con su ejemplo diario, convirtiéndose así en formadores clave para la cultura futura.</p> <p>Identificar qué rasgos conservar se apoya en las “presunciones básicas” de Schein (1988) como legado compartido, mientras que decidir qué rasgos desechar o adquirir remite a las fases de innovación y maduración señaladas por Mena (2019).</p>	
	<p>"Identificar cultura base, una práctica muy importante, identificar cultura meta, identificar formadores de Cultura de la cultura base y establecer la brecha y en ese establecimiento de la brecha identificar muy bien lo que se va a mantener, lo que se va a erradicar y lo que se va a adquirir como nuevo. ¿Y cuando ya se hace eso nuevamente, con qué formadores de Cultura lo voy a hacer? ¿Y entonces ya venía el siguiente tema, cuáles son los formadores de Cultura?"</p>	<p>El entrevistado plantea que la cultura base es la cultura de hoy y la cultura meta, aquella que se quiere construir. Esta distinción está en línea con la diferenciación que hace Lara, Ríos &amp; Gómez (2024) entre los distintos estadios de maduración organizacional: en la fase de socialización y aceptación se consolida la cultura base, mientras que en la fase de evolución y transformación se visiona y perfila la cultura meta.</p> <p>Para “establecer la brecha” mencionada entre lo vivido y lo deseado, Gentilin (2009) describe tres tipos de articulaciones, integrada, diferenciada y ambigua, que reflejan el grado de concordancia o rechazo entre la cultura deseada y la vivenciada. Estas articulaciones permiten identificar con precisión qué rasgos mantener, desechar o reconducir.</p> <p>Una vez mapeadas las brechas, el entrevistado se pregunta “¿con qué formadores de cultura lo</p>	<p>Identificación de la cultura base y la cultura meta. (Actual y futura).</p>

		<p>voy a hacer?”. Al respecto varios autores han identificado diferentes tipos de formadores de cultura, a continuación, se mencionan tres:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fundadores y presunciones básicas, que imprimen los valores iniciales de la organización (nivel profundo de presunciones básicas, Schein, 1988).</li> </ul> <p>Interacciones cotidianas, que modelan la cultura vivenciada a través de relaciones informales y prácticas diarias (Rodríguez Garay, 2009 citado por Mena, 2019).</p> <p>Líderes y mensajes formales, que a través de visión, misión y políticas refuerzan los valores deseados (Robbins &amp; Judge, 2013 citados por Lara, Ríos &amp; Gómez, 2024).</p>	
	<p>Galbraith menciona el Pentágono estrella. Hay 5 cosas que hay que mantener alineadas, estrategia, estructura, procesos, métricas y gente.</p> <p>En este sentido para crear la cultura meta se deben definir acciones que den respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué cambios hay que hacer en procesos? ¿Qué nuevos procesos hay que definir? ¿En métricas con qué métricas vamos a incentivar a la gente? ¿Qué prácticas de reconocimiento vamos a montar y en prácticas de talento? ¿Cómo vamos a seleccionar gente para que sea gente alineada a esa cultura de innovación? ¿Cómo vamos a hacer la gestión del desempeño? ¿Qué vamos a hacer en formación, en</p>	<p>Esto se alinea con Serna (2008), quien afirma que la cultura corporativa es una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias, y una de sus principales debilidades si no lo hace (p. 133).</p> <p>Con respecto a los cambios en la estructura y los procesos; estos influyen directamente en los valores y creencias organizacionales: estos valores y creencias están influenciados por el lenguaje, las metas, las políticas o reglas, estructuras y procesos de la organización (Rodríguez 2009 citado por Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, &amp; Roza, 2018).</p> <p>A la cuestión sobre “qué cambio va a hacer en procesos”, Reyes y Moros (2019 citando a Diez, 2001 describe la función adaptativa de la cultura como la capacidad para ajustar procesos internos que permitan a la organización sobrevivir y reinventarse frente a nuevos retos.</p> <p>En cuanto a “qué nuevas métricas emplear”, Denison (1991, citado por Gómez &amp; Bray, 2009) destaca que las creencias y suposiciones culturales se expresan en patrones de comportamiento observables y medibles, los cuales pueden correlacionarse con indicadores críticos de desempeño organizacional para impulsar los resultados.</p>	<p>Arquitectura organizacional alineada a la cultura.</p>

	<p>aprendizaje y conocimiento? ¿Qué cambios vamos a hacer en compensación y beneficios? ¿cuáles son las prácticas? ¿Qué más de talento, o sea los procesos que más nos van a impactar la formación de esa cultura y qué cosas habrá que hacer en cada uno de esos procesos?</p> <p>Y cuando habla de gente dice que en gente hay dos cosas, las competencias y los paradigmas o los modelos mentales, o sea la cultura. ¿Y entonces lo que el señor Galbraith dice que cuando 1 quiere formar una cultura, hay que definir qué cambio va a hacer en procesos, qué cambio va a hacer en la estructura, qué nuevas métricas va a emplear? ¿Y qué prácticas de talento tiene que implementar? ¿cuáles van a ser los recursos?</p>	<p>En línea con la referencia que el entrevistado hace sobre Galbraith, donde incluye a las personas, sus competencias y sus modelos mentales (paradigmas), como formadores clave. Se alude a Schein (1988), para quien las presunciones básicas (el nivel más profundo de la cultura) operan como paradigmas compartidos que guían el pensar y el actuar de los miembros de la organización. Al mismo tiempo, Gonzáles (2017) señala que el individuo (personal, profesional y laboral) debe estar siempre alineado con la estrategia para consolidar la cultura deseada.</p> <p>Sampieri, Valencia &amp; Soto (2014) definen la cultura organizacional como un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones, lo que implica que al planificar intervenciones culturales es esencial identificar qué recursos (financieros, humanos, tecnológicos) sostendrán ese nuevo modelo de cultura.</p>	
	<p>Al momento de planear los pasos de la construcción de la nueva cultura, proceder en paralelo con la socialización de todos los temas: "escuchar con apertura lo que va en contra vía de los que se quiere y empezar a entender también la cultura vivenciada. Y como la cultura vivenciada no está alineada con la cultura</p>	<p>Tal como señala el entrevistado al insistir en "escuchar con apertura" y "entender también la cultura vivenciada", desde la literatura se reconoce que la cultura no se impone, sino que se aprende colectivamente mediante un proceso de socialización estructurado. Gentilin, 2019. describe este proceso de apropiación como un ciclo de cuatro etapas —formalización, decodificación, manifestación y adecuación— en el cual los individuos internalizan nuevos valores, normas y principios a través de programas de inducción, mentoría y formación continua.</p> <p>Spradley (1979) y Frake (1964), citados por</p>	<p>Socialización y escucha activa.</p>

	deseada, me parece que eso es fundamental"	<p>Schein (1988), proponen examinar el contexto cultural (símbolos, historias, lenguaje) para interpretar el significado que los propios integrantes atribuyen a sus prácticas cotidianas. Esto permite “escuchar con apertura” las voces disonantes y construir un diagnóstico fiel de la cultura vivenciada antes de intentar alinear comportamientos.</p> <p>Gentilin (2019) advierte que, durante la “manifestación” de la cultura, pueden surgir fachadas de conformidad o incluso cinismo, si las nuevas normas no conectan con la realidad de los colaboradores. Por ello, socializar en paralelo (escuchar feedback, validar percepciones) es clave para identificar brechas reales, aquellos elementos de la cultura vivida que resuenan o rechazan la visión estratégica, y así diseñar intervenciones más profundas y sostenibles.</p>	
<b>María Adelaida Pérez</b>	<p>Yo arrancaría, quizás resaltando la alineación con los líderes. Yo destacaría el generar, no solamente procesos de formación, de liderazgo, oficiales periódicos. Para mí la experiencia de tener una escuela de liderazgo interna es fundamental. Adicionalmente generar encuentros periódicos, encuentros de líderes y de los que, desde una temática intencionada de la de la alta dirección, siempre se traten temas de Cultura y siempre se traten temas de liderazgo. Esa es una de las primeras que destacaría.</p>	<p>Serna (2008) destaca que la alineación de los trabajadores con la cultura de la organización es una tarea que se construye en el día a día a partir de la lectura de las dinámicas organizacionales y las interacciones humanas, utilizando la correcta administración de herramientas como: la gestión del cambio, la comunicación, la gestión del conocimiento, el desarrollo humano y el modelo de liderazgo.</p> <p>El énfasis en programas formales conecta con la necesidad de institucionalizar el aprendizaje cultural. Anzola (2019) observa que a menudo los encargados de Talento Humano “no poseen la capacitación y el saber teórico y práctico requeridos para... administrar procesos de formación, fortalecimiento o cambio de la cultura organizacional” (s.p.), lo que justifica la creación de una escuela interna de liderazgo.</p> <p>Páez (2024) afirma que “nuestro reto como líderes de gestión de personas es repensar la cultura... Las organizaciones necesitan defender y desarrollar líderes inclusivos... que escuchan, aprenden y lideran con valentía, humildad y disciplina” (s.p.) La participación activa de la alta dirección en</p>	<p>Desarrollo de liderazgo y aprendizaje institucional.</p>

		estos foros es clave para transferir el “tono en la cima” y construir coherencia cultural.	
	<p>Otro de los temas que me parece, digamos fundamental, y que también creo que a nosotros nos ha funcionado muchísimo, es tener una, digamos, unos validadores de la cultura en todos los niveles organizacionales. Pueden llamarse líderes de Cultura, embajadores de cultura, actores de Cultura. Uno puede llamarlos, de acuerdo con el lenguaje de la organización, puede usar la denominación que quiera, pero son personas que no necesariamente tienen posiciones de liderazgo que no necesariamente tienen personas a cargo, pero que se destacan por su identidad con la organización, por su convencimiento y que le ayudan a uno hacer caja de resonancia de los y temas que uno quiere movilizar y que se hablen en los pasillos, que se hablen en los sitios de trabajo, que se hablen en las oficinas, etcétera.</p>	<p>La función de los embajadores de cultura encaja en la fase de “manifestación” descrita por Gentilin (2019), donde los integrantes expresan la vivencia cultural a través de aspectos informales que circulan en pasillos, rituales cotidianos y conversaciones espontáneas. Estos actores, aunque no tengan poder jerárquico, sirven como canales de resonancia que refuerzan y reproducen las normas y valores deseados de manera orgánica.</p> <p>Mena (2019) señala que, más allá de los líderes formales, la clave del cambio cultural está en involucrar estratégicamente a los empleados y otros públicos, quienes son los más afectados por estos procesos Los embajadores de cultura responden a esta lógica: al identificarse profundamente con la organización, movilizan activamente los mensajes culturales en todos los niveles.</p> <p>Según Pérez (2009), el grado de apropiación de la cultura depende del rol que cada persona desempeña y su exposición a la misma, lo cual se refleja en su comportamiento diario. Al designar validadores de cultura distribuidos en toda la organización, se pretende que: estos actores internalicen los valores y, a su vez, modelen conductas alineadas con la cultura deseada.</p> <p>Con esto, queda fundamentada la importancia de los embajadores de cultura como facilitadores de la resonancia cultural informal, complementando las acciones formales de la alta dirección y asegurando que los valores se vivan efectivamente en cada rincón de la organización.</p>	Participación y embajadores de cultura.
	Tal vez la tercera práctica son los espacios de celebración no de celebración como fiesta, sino espacios de celebración con propósito. Tener espacios	Ouchi (1981) describe que la cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y	Rituales de reconocimiento y refuerzo.

	<p>formales de reconocimiento, por los logros, tener espacios formales de reconocimiento por los líderes que merecen ser destacados, tener espacios formales de reconocimiento por quienes efectivamente viven los valores, tener espacios formales en los que los equipos puedan conversar sobre los resultados alcanzados y siempre tratar de limpiar la conversación de los resultados con los temas de Cultura para que esto sea de verdad, una simbiosis que empiece a lograr como resultados, pues que empiece, digamos, resultados en términos de ese fortalecimiento de la cultura organizacional y de la cultura organizacional, no sea un asunto que está en pancartas, en pantallas, en piezas, sino que realmente sea un asunto que se viva.</p>	<p>significado. Los espacios formales de reconocimiento funcionan precisamente como ceremonias que dan cuerpo a los valores corporativos.</p> <p>Lencioni (2016) señala que, para generar compromiso y responsabilidad es necesario realizar seguimiento continuo a la ejecución de acuerdos alcanzados exaltando las responsabilidades, construir métricas de cumplimiento comprensibles y garantizar el reconocimiento de logros.</p> <p>En conjunto, estos autores demuestran que los espacios con propósito funcionan como rituales formales (Ouchi, 1981), refuerzan el reconocimiento de logros (Lencioni, 2016), sirven de artefactos culturales para transmitir valores (Deal &amp; Kennedy, 2000) y consolidan la identidad de equipo (Katzenbach &amp; Smith, 1993). De esta manera, la práctica no sólo motiva, sino que ancla la cultura en la experiencia diaria de todos los niveles de la organización.</p>	
	<p>Tratar de que la mayoría le compre y tratar de ser muy conquistador en la cultura organizacional, si, no sobra ningún esfuerzo por no ser innovador. Sexy, incluso. ¿cierto?, Hay como que es una conversación que a la gente le guste porque es que si eso es un ladrillo pues nadie le va a copiar a uno, o sea que tener visualmente <i>look and</i></p>	<p>Anzola (2019) argumenta que la dirección de Recursos Humanos debe superar su papel convencional fomentando actitudes positivas hacia el cambio, la innovación, la ruptura de paradigmas y la gestión de riesgos controlados. Un “look &amp; feel” atractivo y la promesa de retornos memorables son formas de implicar a los colaboradores en esa ruptura de paradigmas.</p> <p>Vázquez (2022) enfatiza que “las organizaciones que logran ofrecer una mejor experiencia a sus empleados ven reflejado eso en sus clientes.</p>	<p>Experiencia del empleado y engagement.</p>

	<i>field</i> tiene que ser bonito, lo que les decía ahorita, ¿cómo hacer cosas que hagan que la gente vuelva?	Empleado feliz, cliente feliz, empresa más eficiente y rentable” (s.p.).	
Olga Garcés	<p>Prácticas coherentes con los elementos que ya están presentes en la organización para lograr la articulación entre la corporativa y la organizacional.</p> <p>Es necesario lograr una articulación por lo tanto todas las acciones que se desprendan para articular la corporativa deben estar alineadas con los valores, rituales espontáneos, informales, formales. A partir de lo que ya la gente tiene en su trama social</p> <p>Socialización y comunicación con la gente sobre lo que quiere construir: a partir de qué principios</p> <p>A nivel de socialización: talleres sea por áreas, niveles, dependiendo de la configuración de la organización donde se pueda expresar para las personas que significa o cómo ven los pilares sobre los cuales se va a construir la cultura. Qué manifiesta el equipo sobre lo que significa para ellos los derroteros</p>	<p>Gentilin (2017) distingue la cultura corporativa (enfoque funcional, explícito) de la cultura organizacional (enfoque comprensivo, informal), y señala que la eficacia radica en gestionar ambos niveles de forma integrada.</p> <p>La referencia a “rituales espontáneos, informales, formales” coincide con la definición de Ouchi (1981), para quien los rituales y ceremonias son artefactos donde cobran vida los valores organizacionales.</p> <p>De modo similar, Smircich (1983) plantea que, entre otros elementos, los rituales, mitos e historias actúan como “pegamento social” que cohesiona al colectivo . Analizar e interpretar estos artefactos facilita la gestión del cambio y la resolución de conflictos, tal como lo enfatiza Vázquez (2022) al destacar la importancia de conectar la experiencia diaria con los valores corporativos.</p> <p>Para que los individuos incorporen activamente los nuevos valores y normas, es necesario como lo señalan Lara, Ríos &amp; Gómez (2024) incluir programas de orientación, mentoría y formación continua.</p> <p>Invitar al equipo a expresar “qué significan para ellos los derroteros” es coherente con la visión de Schein (1988) sobre la importancia de explorar las suposiciones básicas compartidas, aprendidas y enseñadas internamente, pues sólo a través del diálogo y la reflexión conjunta se pueden identificar y validar esos supuestos subyacentes.</p>	Articulación corporativa, organizacional y socialización.
	<p>Para divulgación e incorporación:</p> <p>Actividades en las cuales las personas puedan representar roles, valores, etc, de forma</p>	<p>El énfasis en “entender el propósito individual” refleja la función legitimadora de la cultura: cuando las personas perciben un alineamiento entre su proyecto de vida y los objetivos organizacionales, surge un sentido de identidad y pertenencia que impulsa su compromiso,</p>	Propósito individual y prácticas vivenciales.

	<p>lúdica sin caer en las dramatizaciones o simulaciones donde las personas puedan manifestar su sentir frente a los derroteros</p> <p>Entender el propósito individual: Si la gente se siente conectada y con un propósito frente a lo que se quiere hacer, se conectará.</p> <p>Tener en cuenta a las personas, entenderlas y escucharlas: Si la gente siente que fue tenida en cuenta y observada, se conectará con facilidad</p>	<p>Reyes y Moros (2019 citando a Diez, 2001). Mencionando las funciones generales que desempeña la cultura a partir de su papel movilizador y regulador, donde resalta: generar un entorno de identidad y apropiación para las personas.</p> <p>Asimismo, Vázquez (2022) subraya que la experiencia centrada en las personas, conocer sus valores, objetivos y proyecto profesional, no sólo mejora su compromiso, sino que impacta directamente en la efectividad de la organización y la retención de talento.</p> <p>En la misma línea, Betancur (2021) señala que alinear el propósito individual con el organizacional es clave para motivar, inspirar y generar un impacto social significativo en la cultura corporativa.</p> <p>Por otra parte, Pérez (2009) refuerza el concepto mencionando las funciones generales que desempeña la cultura a partir de su papel movilizador y regulador, donde resalta la importancia de generar un entorno de identidad y apropiación para las personas.</p>	
<p><b>Carlos Valencia</b></p>	<p>Para trabajar en cómo mejorar la cultura, primero hay que entenderla. Hay que definir el Estado donde la queremos llevar y ahí sí implementar acciones, pues para la mejora.</p>	<p>Ruíz y Naranjo (2012) retoman el modelo de Cameron y Quinn (2006) –inventario de valores en competencias– que mide la cultura tanto en términos de contenido como de fuerza cultural, vinculando una cultura fuerte con menor incertidumbre y mejor desempeño organizacional.</p> <p>Denison, citado en Gómez y Bray (2009), añade un modelo cuantitativo donde las creencias y suposiciones culturales se traducen en patrones de comportamiento medibles, capaces de correlacionarse con indicadores clave de desempeño, impulsando los resultados.</p> <p>Serna (2008) plantea que la mejora cultural comienza con la administración de la relación cultura-estrategia, utilizando herramientas como gestión del cambio, comunicación y desarrollo humano para alinear valores, rituales y liderazgo con los objetivos estratégicos de la organización.</p>	<p>Diagnóstico y plan de mejora cultural.</p>

	<p>Para crear cultura corporativa lo primero que hay que revisar, es el componente estratégico, o sea, cómo está la misión, qué tan clara es, qué tan compartida está en los diferentes equipos de la organización. Esa cultura cómo tiene los elementos estratégicos, la misión, y si tenemos un <i>balance score card</i> y tenemos un cuadro de mando que realmente refuerce esos elementos. Hay que revisar los valores, qué tan bien definidos están y qué tanta coherencia hay entre esos valores, la misión y la visión de la compañía.</p>	<p>Ruíz &amp; Naranjo (2012) describen la Dimensión Estratégica de la cultura como una de las tres dimensiones clave (esencial, estratégica y manifiesta) que todo diagnóstico cultural debe medir.</p> <p>Gentilin (2017) define la aproximación funcional de la cultura corporativa como la descomposición en componentes explícitos, valores, principios, normas, que deben ser inculcados y mantenidos para asegurar la coherencia entre lo que la organización declara (misión/visión) y lo que efectivamente práctica.</p>	<p>Dimensión estratégica y coherencia declarativa.</p>
	<p>La última práctica tiene que ver con que el mundo conozca nuestro sistema de reconocimientos.</p> <p>Hay que hacer visibles logros y reconocimiento de esfuerzos por eso de alguna manera da cuenta de que la cultura corporativa se tiene que mostrar desde adentro, no puede ser un cuento.</p> <p>La cultura corporativa tiene que fundamentarse en hechos demostrables, y eso implica inclusive algunas veces cambiar el estilo de liderazgo.</p>	<p>Ahmad (2020) identifica los mecanismos de reconocimiento como herramientas para consolidar la identidad corporativa, convirtiendo la recompensa en un ritual cultural que potencia los resultados organizacionales.</p>	<p>Reconocimiento visible y coherente.</p>
	<p>Hay que monitorear, los empleados que sienten que piensan. Monitorear</p>	<p>Vázquez (2022) sostiene que las organizaciones que ofrecen una mejor experiencia a sus empleados obtienen “empleado feliz, cliente feliz, empresa más eficiente y rentable” (s.p) y</p>	<p>Experiencia del colaborador</p>

	<p>la experiencia del colaborador, que califiquen los momentos de verdad de la interacción humana en la organización.</p> <p>Entonces se llama medir la experiencia del colaborador.</p> <p>Ahí, a partir de esa medición hay que identificar áreas de mejoramiento y crear unos planes de acción.</p>	<p>plantea la necesidad de establecer líneas estratégicas para conocer los valores, objetivos y proyecto profesional de cada colaborador, de modo que la medición de su experiencia sirva como insumo para la toma de decisiones en Talento Humano.</p> <p>Denison, citado por Gómez &amp; Bray (2009), refuerza que las creencias y suposiciones culturales deben traducirse en patrones de comportamiento “observables y medibles”, vinculándolos a indicadores clave de desempeño. Tomando esta referencia, podría indicarse que medir la experiencia equivale a cuantificar esos patrones de la interacción humana para luego correlacionarlos con resultados organizacionales.</p>	<p>or y métricas.</p>
	<p>Para la cultura corporativa tenemos que tener líderes que modelen la cultura deseada, o sea, en este momento los líderes son formadores y son los que jalonan la cultura corporativa.</p> <p>La comunicación tiene que ser constante, todo lo que son los cambios en los estilos, las formas, las maneras, las prácticas tienen que impregnarse en el ADN colectivo que yo les decía al principio, hay que empezar a trabajar en una cultura más flexible y más adaptable o sea, la cultura no puede ser arcaica, no puede ser estática.</p> <p>Tiene que ser una cultura que sea capaz de evolucionar, que sea capaz de adaptarse”.</p>	<p>Robbins y Judge (2013, citados por Lara, Ríos &amp; Gómez, 2024) subrayan que los líderes no solo definen la visión y la misión, sino que materializan los principios culturales a través de sus decisiones y comportamientos, convirtiéndose en los “actores protagónicos” para desplegar la cultura estratégica en toda la organización.</p> <p>Gentilin (2019) identifica a los líderes como el grupo dominante que impulsa la cultura deseada, además, describe la etapa de formalización como el primer momento en que los líderes articulan explícitamente la cultura deseada mediante discursos, símbolos y prácticas formales, asegurando que estos “imperativos culturales” queden claros para todos los miembros.</p> <p>(Gorton &amp; Zentefis, 2020), indican que la cultura corporativa es un fenómeno emergente, dinámico y, a la vez, difícil de modificar una vez establecido.</p> <p>Todo lo anterior, permite concluir que los líderes son el motor de la cultura corporativa ya que formalizan y ejemplifican los valores deseados, comunican de manera sostenida para arraigar la identidad colectiva y promueven una cultura dinámica que evoluciona con el entorno. Esto asegura que la cultura pase de ser un</p>	<p>Liderazgo modelado y adaptabilidad cultural.</p>

		discurso para convertirse en un conjunto de prácticas vividas y adaptativas en toda la organización.	
Juan Fernando Gómez	<p>Los líderes de las distintas áreas tienen que dar los ejemplos porque tenemos que actuar en coherencia de la cultura organizacional y tiene que tener mucha claridad entre cómo la cultura organizacional está aportando para que la estrategia de la compañía se dé. Ahí. Hay un cuento muy claro, si tú logras que la cultura y la estrategia se empiecen a funcionar, se empieza a trabajar en articuladamente se lograron mejor las cosas. Y les iba a decir una cosa que es fundamental. Y es que, hablando de ese líder, de esos líderes, el primer líder que tiene que estar de acuerdo, que quiere hacerlo, tiene que ser la cabeza. Si la cabeza de la organización no le da la importancia a la cultura, se puede hacer todo lo que usted quiera de ahí para abajo, pero eso no va a permear ni va a funcionar</p>	<p>Robbins &amp; Judge (2013), citados por Lara, Ríos &amp; Gómez (2024), enfatizan que los líderes son los encargados de “materializar” los principios culturales en la práctica diaria. Su rol consiste en reforzar de manera coherente los valores definidos, a través de la misión, visión, políticas y comportamientos ejemplares, para consolidar un modelo que guíe a toda la organización.</p> <p>Van Maanen &amp; Schein (1979), también citados por Lara, Ríos &amp; Gómez (2024), describen el proceso de apropiación cultural como un acto de socialización continua: los líderes estructuran formalmente la cultura (programas de inducción, mentoría, símbolos, rituales) mientras los colaboradores la interpretan en su día a día.</p> <p>Gorton y Zentefis (2020) mencionan el concepto de “tono en la cima” (‘tone at the top’), destacando que el CEO —o cabeza de la organización— define con sus discursos, gestos y políticas la cultura deseada, y que su alineación genuina con los valores corporativos es la condición necesaria para que el ejemplo permee de manera auténtica en toda la compañía.</p>	Patrocinio del CEO y coherencia entre liderazgo y estrategia .
	<p>El primer paso para iniciar a trabajar es reconocer el equipo, conocerse. Después de conocerse se hace una construcción de un glosario para entendernos y entender la filosofía y cultura de la organización. Definimos claramente cada palabra y el significado común</p>	<p>Según Katzenbach &amp; Smith (1993), la identidad de equipo surge cuando un grupo desarrolla valores y creencias compartidas a través de interacciones cotidianas, lo cual crea una “identidad de equipo” única que lo distingue dentro de la organización. Ese primer ejercicio de “conocernos” es precisamente el mecanismo por el que los miembros comienzan a forjar esa identidad colectiva.</p>	Lenguaje compartido y taxonomía cultural.

	<p>que esta tendrá. Entonces, los líderes empiezan a interiorizar ese glosario, empiezan a interiorizar todos los conceptos que trabajamos desde la cultura. Y empezamos a actuar en concordancia con ese glosario y con esas definiciones que tomamos y tener conversaciones hábiles, rápidas e inteligentes. Y ahí empezó a bajar ya desde los líderes a toda la organización, y permear toda la organización.</p>	<p>Edgar Schein (1988) citando a Goffman, 1959, 1967; Van Maanen, 1979b describe el lenguaje como uno de los patrones de comportamiento que se repiten en la interacción cotidiana y constituyen artefactos de la cultura organizacional. Al crear un glosario compartido, los líderes formalizan ese lenguaje tácito, reducen la ambigüedad y aseguran que términos clave tengan un significado uniforme en toda la organización.</p> <p>Linda Smircich (1983) en una recopilación de varios autores señala que el lenguaje especializado funciona como un “dispositivo simbólico” (rituales, mitos, historias y jerga) que refuerza el “pegamento normativo” que mantiene cohesionada a la organización. La co-construcción de un glosario permite a los miembros interiorizar estos símbolos y facilita “conversaciones hábiles, rápidas e inteligentes” dentro del marco cultural establecido.</p>	
	<p>Nosotros nos interesamos mucho en que haya una formación para líderes sobre el estilo de liderazgo que queremos al interior.</p> <p>Y tenemos una cosa muy importante, las conversaciones con propósito. Planear la reunión que vamos a tener con un equipo, o con una persona en particular, no es sentarse como jefe a decirle al otro, usted está siendo mal hecho esto, sino, conversar con el propósito para que de ahí resulte una cosa muy buena y eso hace parte de esa construcción que estamos haciendo y de ese interiorización que hacemos, de la cultura.</p>	<p>Gentilin (2019) describe la apropiación de la cultura organizacional como un proceso de socialización en cuatro etapas, formalización, decodificación, manifestación y adecuación, que incluye explícitamente programas de orientación, mentoría y formación continua para que los líderes interioricen y reproduzcan los valores corporativos en su práctica.</p> <p>Ahmad (2020) enfatiza que la gestión de la cultura, mediante mecanismos como la formación de líderes, el reconocimiento y el ejemplo práctico de la alta dirección, es crítica para fortalecer la identidad institucional y vincular la cultura con la estrategia corporativa. La creación de talleres internos y procesos grupales de formación posiciona el liderazgo cultural como un elemento estratégico que impulsa el rendimiento organizacional.</p>	<p>Formación de liderazgo y conversaciones efectivas.</p>

	<p>Cuando hablábamos de conversaciones inteligentes, existe una metodología especial y específica que se llama procesos de confrontación. ¿Qué parte de tu sueño puede aportar en esta compañía que pueda construir ese sueño común? El proceso de confrontación es muy importante, es buscar el bien común, si enfrentar es subirnos a un ring, a ver cuál de los dos gana; confrontar es el uno frente al otro, que a los dos nos vaya bien, decirnos lo que hay que decir, sin ofender y sin atacar, sino para resolver.</p>	<p>Lencioni (2016) señala que las dinámicas de trabajo donde los miembros se sienten seguros para tener debates constructivos respetando las posiciones y puntos de vista opuestos y someterlas a discusión rigurosa sin que el encuentro derive en ataques personales, generan una dinámica de trabajo en equipo, compromiso y responsabilidad.</p>	<p>Confrontación constructiva (seguridad psicológica).</p>
	<p>Otro pilar fundamental se enfoca en las mediciones. ¿Cómo son las mediciones?</p>	<p>Denison citado por Gómez y Bray (2009) argumenta que las creencias y suposiciones culturales se expresan en patrones de comportamiento observables y cuantificables, los cuales pueden correlacionarse con indicadores críticos del desempeño organizacional.</p>	<p>Métricas e indicadores culturales.</p>
	<p>Comunicación contante por medios alternativos informando sobre la cultura y la realidad de la organización.</p> <p>Reuniones de líderes con equipos de trabajo para conectarse con la realidad de cada uno, sus vivencias, su vida, etc.</p>	<p>Serna (2008) enfatiza que la alineación cultural requiere la correcta administración de herramientas como la gestión del cambio, la comunicación y la gestión del conocimiento, siempre desde la coherencia.</p>	<p>Comunicación multicana l y cercanía.</p>
<p><b>Cristina Vélez</b></p>	<p>Yo creo que lo primero y más importante es que cuando uno quiere hacer un cambio cultural, tiene que conocer cuál es la cultura existente.</p>	<p>Schein (1988) plantea que la cultura organizacional se estructura en tres niveles, artefactos, valores compartidos y suposiciones subyacente, y que cualquier intervención requiere, en primer lugar, un diagnóstico preciso de estos niveles. Para entender verdaderamente una cultura y anticipar su conducta futura, es imprescindible desentrañar</p>	<p>Diagnóstico profundo (artefactos, valores, supuestos).</p>

		<p>estas suposiciones fundamentales, ya que representan la estructura profunda que configuran las creencias y acciones dentro del colectivo. Sin este conocimiento, los esfuerzos de cambio suelen chocar contra barreras invisibles o generar resistencias no previstas.</p> <p>Desde su enfoque funcional, Mena (2019) subraya que la comprensión de los elementos clave, valores corporativos, mecanismos de socialización, tipos de cambio cultural y mediaciones es esencial para valorar el nivel de desarrollo de la cultura y diseñar acciones acordes a su estado actual. Conocer estos componentes permite no solo identificar fortalezas y debilidades, sino también elegir mecanismos de cambio (formalización, socialización, etc.) adecuados al momento madurativo de la organización.</p>	
Lo segundo, es que es importante trabajar por tener la menor asimetría de información posible, es decir, que haya claridad de datos, información disponible de tal forma que se pueda transmitir efectivamente.	<p>Lencioni (2016) identifica promover la participación y la claridad en la toma de decisiones como uno de los pilares para consolidar la confianza y el compromiso dentro de los equipos, señalando que el uso de métricas comprensibles y la comunicación transparente de la información son esenciales para que cada integrante entienda el porqué de las acciones y pueda alinearse con ellas. De esta forma, minimizar la asimetría informativa, asegurando que todos dispongan de los mismos datos, se convierte en un mecanismo clave para evitar malentendidos y resistencias.</p> <p>Ahmad (2020) sostiene que una cultura sólida facilita la comunicación efectiva al instaurar valores, normas y prácticas que estructuran el intercambio de información y reducen la incertidumbre. Cuando el conocimiento está disponible y se comunica con claridad, los colaboradores pueden actuar con mayor autonomía y alineación estratégica, fortaleciendo el sentido de pertenencia y el desempeño colectivo.</p>	Transparencia y claridad informativa.	
Y tercero, es que uno tiene que saber tener claridad sobre cuáles son	Anzola (2019) sostiene que la dirección de Recursos Humanos debe “superar su papel convencional fomentando actitudes positivas	No negociables y flexibilidad	

	<p>las transformaciones que quiere generar, cuáles son sus no negociables y tener cierta capacidad de holgura, cierta cintura en las cosas que son difíciles de negociar.</p>	<p>hacia el cambio, la innovación, la ruptura de paradigmas y la gestión de riesgos controlados". Esto implica que, junto con la claridad sobre las transformaciones deseadas y sus "no negociables", los líderes deben incorporar también una "capacidad de holgura" para negociar aquellos aspectos en los que el riesgo o la incertidumbre exigen mayor flexibilidad.</p> <p>En su tipología de estadios de crecimiento y mecanismos de cambio, Mena (2019) muestra que la eficacia de las intervenciones depende del nivel de madurez cultural de la organización, pues en estadios tempranos "la función de la cultura" limita hasta dónde pueden llegar las estrategias, y en estadios más maduros ya hay mayor margen para innovar. Con ello, la claridad en los "no negociables" orienta el punto de partida, y la "capacidad de holgura" garantiza que las tácticas de cambio sean realistas y adaptables al nivel de desarrollo cultural.</p>	<p>d adaptativa.</p>
	<p>Si tú quieres más diálogo o más confianza, pues tienes que tener espacios donde haya diálogo y confianza. Si tú quieres más innovación, pues tienes que generar esos espacios donde haya innovación.</p> <p>Si tú quieres transparencia de información, pues tienes que ser transparente con la información, entonces una cosa, no solo la comunicación. No es solamente lo que digo, sino la forma como actúo, como pongo en escena como pongo en acción esos esos valores.</p>	<p>Mena (2019) insiste en que los valores organizacionales deben ser comunicados de manera consistente y a disposición continua para el aprendizaje y la mejora hasta que puedan convertirse en conductas congruentes. En la práctica, eso implica no limitarse a decir "valor X" en un manual, sino crear momentos y lugares, sesiones formales de <i>feedback</i>, dinámicas de equipo, rituales de reconocimiento, donde esos valores se pongan realmente en acción.</p>	<p>Coherencia en valores.</p>
<p><b>María Cristina</b></p>	<p>Las mejores prácticas claramente están enfocadas desde la comunicación más estratégica.</p>	<p>Serna (2008) incluye la comunicación entre las herramientas fundamentales para alinear día a día la cultura con la estrategia organizacional, impactando directamente variables como los rituales, los valores y las interacciones sociales.</p>	<p>Comunicación estratégica.</p>

<p><b>Piedrahita</b></p>	<p>Definir cuál es mi estrategia de comunicación, no es solamente ponerlo como tradicionalmente se hace en varias partes, en las presentaciones, sino, ¿cómo lo involucro? Digamos que desde la efectividad tiene que ver cómo lo involucran en el discurso de la gente para que eso vaya guardando consistencia, con esa, esa cultura organizacional. Una cosa es la cultura corporativa como ese marco, ese eje que es lo que nos da como los drivers para las decisiones, para los comportamientos y demás, y eso cómo termina siendo consistente con esa cultura ya desde los comportamientos, lo que permitimos, lo que no permitimos desde los rituales, etcétera.</p>	<p>Smircich (1983) en su revisión de varios autores destaca que los rituales y el lenguaje especializado son dispositivos simbólicos que concretan los valores y creencias compartidas, manteniendo la cohesión y el sentido común dentro de la organización.</p> <p>Serna (2008) afirma que la gestión cultural eficaz impacta variables como los rituales de los equipos de trabajo, los valores, las interacciones sociales, el modelo de liderazgo, entre otros y que sólo así puede lograrse una administración de la relación coherente Cultura-Estrategia.</p>	<p>Estrategia de comunicación y consistencia conductual.</p>
	<p>El poder está en que la gente normalice, naturalice y empiece desde todos los niveles a hablar de hacia dónde vamos. ¿Qué es lo que nos mueve? Qué es lo que nos hace sentido, porque muchas veces lo dejamos solamente para los cargos administrativos y los cargos operativos, como que nada que ver con eso. Llegar a una consistencia entre toda la estructura organizacional en todos los niveles.</p>	<p>Serna (2008) advierte que la comunicación debe impactar variables como los rituales de los equipos de trabajo, los valores, las interacciones sociales, el modelo de liderazgo, entre otros, de modo que el marco cultural deje de ser un evento aislado y pase a integrarse en la cotidianidad organizacional.</p>	<p>Transversalización del lenguaje cultural.</p>

Tabla 8

## Análisis objetivo específico N°2

<b>Tema</b>	<b>Identificación de Prácticas Desaconsejables para Apropiación de Cultura Corporativa</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Objetivo Específico 2:</b> Identificar practicas desaconsejables en el proceso de apropiación de la cultura corporativa.		
<b>Pregunta</b>	➤ ¿Has observado prácticas que dificulten o incluso obstaculicen este proceso?		
<b>Entrevistado</b>	<b>Fragmentos de la Entrevista</b>	<b>Análisis de la Información</b>	<b>Categoría</b>
<b>Alejandro Sanín</b>	Definir la cultura en función de presiones externas	<p>Varios autores mencionan la importancia de tener presente lo que acontece en el entorno para que la cultura interna no se comporte de manera aislada y desajustada de la realidad.</p> <p>Entre ellos, Reyes y Moros (2019), citando a Diez (2001), describen la función adaptativa, la capacidad de la cultura organizacional para interpretar cambios del entorno y orientar las acciones clave que aseguren la supervivencia y el ajuste de la organización a su nueva realidad, en congruencia con su propósito y razón de ser. Además, Lara, Ríos, &amp; Gómez (2024) identifican un momento de evolución y transformación en el que factores internos o externos (competencia, tecnología, regulación) configuran nuevas dinámicas que obligan a reconfigurar valores y normas. Este proceso de ajuste continuo asegura que la cultura meta no sea estática, sino un constructo dinámico que refleja las exigencias externas y mantiene la relevancia organizacional.</p> <p>Smircich (1983), retomando a Pfeffer (1981), plantea que las organizaciones responden a demandas y fuerzas del entorno, regulaciones, dinámicas de mercado, expectativas sociales, a través de símbolos, historias y rituales compartidos</p>	Definición reactiva por presiones externas.

		<p>que comunican internamente cómo debe interpretarse y vivirse esa realidad externa. De esta manera, la cultura actúa como un “puente simbólico” entre la organización y su contexto.</p> <p>Teniendo en cuenta lo anterior es importante mantener el principio de realidad conectado con los acontecimientos externos que afectan a la organización de manera directa o indirecta, sin embargo estas presiones no pueden dirigir la definición de la cultura de la compañía.</p>	
	Actuar sin usar un modelo teórico validado científicamente.	<p>Serna (2008) advierte que sin un marco teórico claro, las acciones de gestión cultural tienden a convertirse en iniciativas aisladas que carecen de alineación con la estrategia y de una lógica de causalidad comprobada. La ausencia de criterios basados en teorías consolidadas hace que los procesos de cambio sean poco sistemáticos y dificulta la evaluación de resultados, lo cual compromete la eficacia de cualquier intervención cultural.</p> <p>Denison citado por Gómez y Bray (2009) propone que la cultura organizacional debe abordarse a través de indicadores cuantificables. Actuar sin emplear estos instrumentos, que han sido validados en múltiples estudios, implica confiar en percepciones subjetivas y carecer de un punto de referencia que permita comparar el “antes” y el “después” de las iniciativas culturales.</p>	Ausencia de marco teórico y métricas.
	Empezar a trabajar sin tener un diagnóstico previo de la cultura real y la deseada.	<p>Edgar Schein propone un ciclo de cuatro etapas en la gestión cultural:</p> <p>Formalización: los líderes establecen la cultura deseada.  Decodificación: los miembros interpretan esos imperativos.  Manifestación: las prácticas informales revelan la cultura vivenciada.  Adecuación: se ajustan los artefactos formales a las discrepancias detectadas.  Sin un diagnóstico previo de las brechas entre cultura deseada y vivenciada, es</p>	Intervenir sin diagnóstico.

	<p>decir, sin completar las fases de formalización y decodificación, no es posible avanzar a la manifestación ni a la adecuación, y cualquier intervención carece de fundamento empírico y contextual.</p> <p>Denison (1991) subraya que la efectividad de la cultura organizacional depende de su capacidad de traducirse en comportamientos medibles y correlacionables con resultados de negocio. Para ello, es imprescindible un diagnóstico inicial que utilice herramientas cuantitativas y cualitativas (encuestas de valores, entrevistas, análisis de artefactos) para comparar “qué se desea” con “qué se vive” antes de diseñar cualquier cambio. Actuar sin esta medición equivale a navegar a ciegas, sin poder validar ni ajustar las acciones según la realidad interna.</p>	
<p>No tener claridad de los recursos que se van a necesitar, tanto en tiempo, dinero, personas, herramientas.</p>	<p>Serna (2008) sostiene que la correcta administración de la relación Cultura–Estrategia requiere anticipar y dimensionar los elementos operativos que permitirán ejecutar las iniciativas culturales: la gestión del cambio, la comunicación, la gestión del conocimiento y el desarrollo humano. Cada una de estas líneas de acción demanda asignación explícita de tiempo, presupuesto, perfiles de personas y herramientas específicas (por ejemplo, plataformas de e-learning o software de seguimiento de indicadores) para que no queden en meros discursos, sino que se traduzcan en resultados tangibles.</p> <p>En el nivel de artefactos de Schein (1988), las estructuras, las tecnologías y las estrategias son los soportes materiales e intangibles de la cultura organizacional. Si no se define con claridad qué infraestructura (espacios, hardware, software) y qué competencias del personal se van a movilizar, los artefactos formales enviados a la organización, desde manuales hasta plataformas de</p>	<p>Falta de recursos y capacidad instalada.</p>

	colaboración, pueden quedar obsoletos o resultar contradictorios con la cultura deseada, generando brechas entre lo planificado y lo vivido.	
Actuar sin prever los efectos colaterales.	Durante la “adolescencia” o etapas de expansión de la empresa, Mena (2019) advierte que la integración cultural puede declinar y provocar crisis de identidad entre los empleados. Si no se anticipan estos efectos colaterales, los valores y rituales que buscan promover pueden, por el contrario, alienar a quienes no logran adaptarse, generando rotación y pérdida de capital humano valioso que no encaja con las nuevas pautas.	No anticipar impactos y resistencias.
Afanar el proceso.	Schein (1988) muestra que las presunciones básicas y las prácticas culturales se forman por repetición de vivencias compartidas a lo largo del tiempo. Afanar el proceso reduce el número de experiencias colectivas necesarias para que las prácticas pasen de ser conscientes a inconscientes, por lo que las declaraciones quedan como artefactos formales y no llegan a ser asumidas.	Acelerar sin socialización suficiente.
Esperar cambios sin victorias tempranas.	Denison (1991), citado por Gómez & Bray (2009), subraya la importancia de disponer de indicadores medibles que permitan asociar de inmediato las iniciativas culturales con resultados de negocio. Las “victorias tempranas”, pequeños éxitos cuantificables en procesos clave, refuerzan la confianza en el cambio y legitiman el esfuerzo ante los directivos, de modo que sin ellas las acciones culturales corren el riesgo de percibirse como aspiracionales pero alejadas de la realidad cotidiana.	Ausencia de victorias tempranas.
Permitir que los empleados definan la cultura deseada.	Edgar Schein (1988) señala que, aunque el fundador a menudo propone los primeros valores, éstos sólo adquieren validez cuando el grupo los acepta en conjunto. Gentilin (2009) profundiza esta idea: si se deja que distintos grupos de empleados definan por sí mismos la cultura deseada sin un marco orientador, pueden surgir “articulaciones diferenciadas” o incluso	Delegar definición cultural sin norte directivo.

		subculturas contrarias, amenazando la coherencia global y generando tensiones internas.	
	No incluir expertos en áreas de estudio del comportamiento humano.	Anzola (2019) denuncia que muchas empresas y sus líderes reducen la cultura a tareas operativas porque no cuentan con el saber teórico y práctico en comportamiento humano. Esta carencia impide diseñar programas de formación, dinámicas de co-creación o intervenciones psicosociales que faciliten la internalización de valores y la adaptación al cambio, relegando la gestión cultural a meras iniciativas administrativas sin impacto verdadero.	Excluir experticia en comportamiento humano.
<b>Mariano Gentilin</b>	Realizar procesos de selección sin tener en cuenta los parámetros culturales.	Bermúdez (2016) describe cómo la inducción y los procesos de Talento Humano —diseño de cargos, selección, formación, compensación, evaluación— deben facilitar la “inculcación” de competencias culturales transversales; saltarse este paso debilita la apropiación.  Jaques (1951), citado por Denison (1991), advierte que el desconocimiento de la cultura deja en evidencia a los recién llegados que rechazan la cultura o son incapaces de utilizarla, lo que revela la necesidad de parametrizar la cultura desde la selección.	Selección desalineada con la cultura.
<b>Enrique González</b>	Tolerancia con personas que no se alinean culturalmente.  Falta de foco o tratar de gestionar muchos valores al mismo tiempo.  No tomar decisiones a tiempo ante	Mena (2019) advierte que “los valores organizacionales no pueden entenderse como imposiciones inflexibles... puede generar que los empleados, pese a reconocer ventajas, no se sientan identificados y reaccionen generando un rechazo profundo o una postura de doble moral donde fingen adoptarlos cuando en realidad no creen en ellos” (p. 22).  Lo anterior se alinea con lo propuesto por Gentilin, Salazar, & González (2022)	Tolerancia a la incoherencia cultural.  Dispersión de valores y prioridades.

	desviaciones culturales.	<p>cuando mencionan las personas que ofrecen una conexión fachada con los valores declarados en la organización con la cual aparentan sintonía con base en los principios expuestos, pero su forma de actuar evidencia falta de coherencia y aceptación hacia ellos.</p> <p>El entrevistado habla de la importancia de lograr identificar cuando estas posturas le hacen daño a la organización y sus procesos e invita a tomar decisiones al respecto.</p> <p>Anzola (2019) identifica como uno de los errores más comunes la falta de reconocimiento de la necesidad de actuar en elementos que se ven como en buen estado, lo que restringe la oportunidad de reflexión, análisis crítico y progreso en la administración.</p>	Inacción frente a desviaciones.
Andrés Aguirre	Confundir valores y principios para definir e implementar la cultura. Un principio no admite interpretación. Los valores si necesitan interpretación. Los principios no son negociables, son de cumplimiento para todos y verlos así, genera coherencia en el discurso.	<p>Aguirre (2002) define los principios como aquellos objetivos formulados por los líderes que son asumidos por los miembros, pues esta es 'la misma razón' de ser de la organización. Al ser la base misma de la identidad colectiva, los principios no admiten interpretación ni adaptación: son normas de cumplimiento obligatorio para todos los miembros.</p> <p>Por su parte, Mena (2019), citando a Fundora Arencibia (2007), señala que los valores organizacionales son la base que sostiene los principios corporativos, tienen una dimensión dinámica en su creación y evolución, lo que desafía la idea errónea de que son estáticos. Precisamente por su carácter evolutivo, los valores deben "interpretarse" en cada contexto para traducirse en comportamientos concretos y pertinentes.</p> <p>En el nivel más profundo de Schein (1988), las presunciones fundamentales son hipótesis que, al repetirse exitosamente, dejan de ser meras suposiciones y se convierten en realidades incuestionables.</p>	Confusión semántica entre valores y principios.

		<p>Esto refleja cómo los principios, a diferencia de los valores, deben mantenerse constantes y servir de anclaje estable en el discurso. cultural.</p>	
	<p>Medir la gestión de quienes transforman o implementan la cultura como si fuera un indicador de gestión de forma anual o periódica; debido a que uno no cambia una cultura en una semana, ni en un ni en un mes y ni siquiera en un año. Medirla este proceso como se miden los indicadores financieros en un proceso contradictorio con la misma naturaleza de lo que se pretende, pero si en este plazo se mide a los presidentes y gerentes de la organización. Entonces eso impide realmente a veces transformación.</p>	<p>Según Lara, Ríos &amp; Gómez (2024), la cultura atraviesa cuatro etapas, socialización y aceptación; mantenimiento y adaptación; evolución y transformación; consolidación y sostenibilidad; ya que al ser un proceso social, sus dinámicas solo pueden apreciarse y gestionarse a lo largo de varios años, no de un ejercicio anual.</p> <p>Medir resultados culturales con una frecuencia anual confunde hitos de corto plazo con cambios profundos de identidad organizacional, interrumpiendo el proceso de consolidación.</p> <p>En el nivel más profundo de la cultura, las presunciones subyacentes (nivel 3 de Schein 1988) se forman tras repetidas experiencias exitosas y se convierten en realidades inconscientes que guían el comportamiento. Pretender evaluar su adopción en plazos cortos provoca un choque con la naturaleza gradual de estos aprendizajes y puede llevar a conclusiones erróneas sobre la efectividad de las iniciativas.</p>	<p>Medición cortoplacista de la cultura.</p>
	<p>Imponer la cultura desde las relaciones de poder ignorando su naturaleza intersubjetiva. La cultura es de todos y las filosofías todos las deben cumplir, no se hacen cumplir a partir del poder. La cultura no es una cosa, es algo de mi intimidad y de la intersubjetividad de ese mundo interior y</p>	<p>Edgar Schein (1988) define la cultura en su nivel más profundo como presunciones subyacente básicas compartidas que operan de manera inconsciente y guían el comportamiento (nivel 3). Lo anterior implica que no puede imponerse desde la élite, sino surgir de la convivencia y las vivencias de todos los miembros.</p> <p>Smircich (1983) describe la cultura como un “sistema implícito de significados compartidos” que se construye a través de la interacción y la intersubjetividad de los miembros. Por lo tanto, no es un conjunto de reglas que se aplican por decreto, sino</p>	<p>Imposición unilateral (poder).</p>

	de ese mundo donde nos relacionamos.	<p>un lenguaje común y unas narrativas que todos co-crean día a día.</p> <p>Gentilin (2019) enfatiza que la cultura surge como un fenómeno emergente producto de la interacción entre la cultura deseada (tesis) y la cultura vivenciada (antítesis). Por lo tanto, intentar “hacer cumplir” la cultura desde el poder burocrático contradice su naturaleza dialéctica y socava su legitimidad.</p>	
<p><b>Carlos Cabrera</b></p>	<p>Liderazgos ingenuos que no entienden la dualidad entre cultura organizacional y corporativa.</p> <p>Procesos culturales idealizados (como declarar que la empresa es una familia) que distorsionan la realidad.</p>	<p>Gentilin (2017) diferencia claramente <i>cultura corporativa</i> (enfoque funcional, lo declarado por la dirección) y <i>cultura organizacional</i> (enfoque comprensivo, lo vivido por los grupos), y plantea que la cultura es producto de la relación dialéctica entre lo deseado por los líderes y lo vivenciado por los integrantes. Un liderazgo que confunde ambas dimensiones tratará de implantar la cultura solo mediante declaraciones y normas (cultura corporativa) sin atender la interpretación y prácticas cotidianas (cultura organizacional); el costo de esta falta de comprensión podrá ser que en efecto no se de el proceso de apropiación cultural y la brecha entre ambas se haga más profunda.</p> <p>Bermúdez (2016) advierte que algunas prácticas de socialización pueden convertirse en “métodos invasivos de dominación” o en “adoctrinamiento de las personas”, generando una visión idealizada que oculta tensiones y frena la reflexión genuina sobre la cultura.</p>	<p>Ingenuidad conceptual e idealización cultural.</p>

	<p>Yo creo que las empresas se enredan mucho, en quieren dar lo mismo a todo El mundo. Ese afán de embutir a la gente tantas cosas que la verdad yo creo que no necesitan. Que al final la gente no se apropia de eso, porque no les es necesario. No se conecta con el cargo y no tienen por qué.</p>	<p>Pérez (2009) subraya que la exposición de cada empleado a los elementos culturales varía según el rol que desempeña. Cuanto menos relevante es un contenido para las tareas y responsabilidades diarias de la persona, menor será su disposición (y su necesidad) de introyectarlo; de esta forma, si un contenido no aporta beneficios claros (por ejemplo, mejora de procesos o reconocimiento), los colaboradores invertirán poco tiempo en entenderlo y, por tanto, no lo harán suyo.</p>	<p>Uniformidad forzada y saturación.</p>
<p><b>Felipe Montoya</b></p>	<p>Trabajar en cultura requiere algún tipo de inversiones, desde comunicación, aprendizaje, cambio, etcétera, que no se le haga la asignación presupuestal.</p>	<p>Según Serna (2008), administrar de manera efectiva la relación entre Cultura y Estrategia requiere anticipar y estructurar los componentes operativos que hacen posible la ejecución de las iniciativas culturales, tales como la gestión del cambio, la comunicación, el manejo del conocimiento y el desarrollo humano. Cada uno de estos frentes necesita una asignación clara de recursos —tiempo, presupuesto, perfiles de talento y herramientas especializadas, como plataformas de aprendizaje virtual o sistemas de seguimiento de indicadores— de modo que trasciendan el plano discursivo y se conviertan en resultados concretos.</p>	<p>Falta de presupuesto para cultura.</p>
	<p>Una cultura corporativa donde no hay confianza en la gente donde no se le da acceso a la información y a los números y a los resultados. Yo creo que no funciona.</p>	<p>Ruíz &amp; Naranjo (2012) destacan que para entender y apropiarse de la cultura organizacional es fundamental considerar las percepciones de todas las partes interesadas, tanto dentro como fuera de la empresa y dotarlas de información clara sobre estrategias y resultados, pues solo así las personas pueden alinear su conducta con los valores deseados.</p>	<p>Baja transparencia y confianza.</p>
<p><b>Jaime Palacio</b></p>	<p>Pretender que el área de cultura sustituya el liderazgo natural del jefe.  Permitir que los</p>	<p>Bajo un enfoque funcionalista, la cultura concibe al modelo de liderazgo como un elemento moldeable junto con otros factores (estructura, estrategia, tamaño), pero enfatiza la necesidad de contar con</p>	<p>Desplazar el liderazgo de línea.</p>

	<p>estilos individuales prevalezcan sobre el modelo definido.</p> <p>Creer que la comunicación es el motor de la cultura (en lugar de una autopista de soporte).</p> <p>Enfocarse excesivamente en diagnósticos, sin claridad sobre el deber ser.</p> <p>Intentar resultados rápidos que ignoran los tiempos reales de cambio humano.</p>	<p>un modelo común que guíe comportamientos y no dejar que estilos individuales fragmenten la coherencia cultural del grupo (Hernández, Mendoza &amp; González, 2005).</p> <p>Serna (2008) afirma que la cultura organizacional debe gestionarse con múltiples herramientas, gestión del cambio, comunicación, gestión del conocimiento, desarrollo humano, siempre desde la coherencia y como soporte al modelo cultural. La comunicación, por sí sola, no “motoriza” la cultura, sino que es una vía de apoyo dentro de un conjunto de variables interrelacionadas.</p> <p>Los análisis diagnósticos han tendido a implementarse de forma independiente y no siempre se consideran instrumentos factibles para orientar programas culturales o potenciar las habilidades organizacionales, lo cual genera desconexión entre el “ser” vivido y el “deber ser” esperado (Anzola, 2019).</p>	<p>Fragmentación por estilos individuales.</p> <p>Sobredimensionar comunicación (sin sistemas).</p> <p>Diagnóstico sin hoja de ruta.</p> <p>Ansiedad de resultados (corto plazo).</p>
<p><b>Carlos Delgado</b></p>	<p>Creo que las prácticas que más dificultan son las prácticas que nos han hecho exitosos durante 50 años. Lo más difícil es el proceso de cambio de chip.</p> <p>Yo creo que lo que más dificultó y lo que más obstaculizó, y eso ya lo he vivido en dos compañías, es el tema del error, el fracaso, el no éxito. O sea, yo creo que ese es el tema más difícil de manejar y es tan difícil de manejar que ni siquiera le hemos sido capaces de ponerle nombre.</p>	<p>Mena (2019) afirma que en la fase de madurez empresarial, la cultura tiende a preservar “las glorias del pasado” y genera un freno al ajuste necesario para transformarse, como defensa frente a cambios profundos.</p> <p>Gómez &amp; Bray (2009), subrayan que los patrones de comportamiento arraigados en la cultura pueden ser determinantes entre el éxito o el fracaso de una organización. Cuando el modelo cultural valora la perfección y penaliza el error, estos patrones obstaculizan la creación de espacios seguros para el aprendizaje a partir del fracaso, un requisito clave en una cultura de innovación.</p>	<p>Aversión al error y pasado como ancla.</p>

<p>Yo creo que siempre va a ser complejo poder mirar, poder observar solo con el ánimo de entender y no de juzgar la cultura base. Sentarse frente a la cultura que tenemos, mirarla sin juzgarla, sin descalificarla, pero al tiempo con mirada crítica, benevolente, porque en parte eso nos trajo hasta acá, el tema lo que pasa es que hay que entender, es que lo que nos trajo hasta aquí no es lo que nos va a llevar hasta allá, pero yo no la tengo que descalificar, no tengo que pelear con ella.</p>	<p>Tal como planteas, es fundamental “mirar sin juzgar” la cultura existente. Spradley (1979) y Frake (1964), citados por Schein (1988), proponen un enfoque semiótico-etnográfico que privilegia primero la descripción objetiva de artefactos, rituales y narrativas, para luego interpretar sus significados sin asumir de entrada valoraciones de “bueno” o “malo”.</p> <p>Según Schein (1988), las presunciones básicas constituyen el nivel más profundo de la cultura y operan sin ser conscientes. Para desafiar estas suposiciones es preciso exponerlas primero con una actitud no crítica, haciéndolas visibles y sujetas a discusión antes de proponer su transformación.</p>	<p>Enfoque evolutivo (no comprensivo).</p>
<p>El error es definir etapas, ejecutarlas y luego involucrar a las personas. Se debe definir cada fase e inmediatamente socializarla para cimentar mejor el proceso, uno no puede esperarte hacer un diagnóstico y definir un plan para arrancar. La transformación cultural arranca en el diagnóstico. Yo no partiría como de primero definamos todo y luego venga, vamos a contarles y a desplegarlo bien.</p>	<p>Gentilin (2019) describe cómo la distancia entre la cultura deseada (la visión de los fundadores) y la cultura vivenciada (las prácticas reales) genera resistencias y subculturas de rechazo; de lo anterior se puede inferir que esta oposición se intensifica cuando los actores no han participado en la definición de la nueva visión.</p> <p>Gentilin (2019), propone un proceso dinámico de cuatro etapas, formalización, decodificación, manifestación y adecuación, que debe iniciarse desde el propio diagnóstico. Por lo anterior acorde con el entrevistado cada fase requiere socialización inmediata: escuchar feedback, validar interpretaciones y ajustar el plan antes de avanzar, para cimentar el cambio y evitar rehacer etapas completas más adelante.</p>	<p>Socialización tardía y top-down.</p>

<p><b>María Adelaida Pérez</b></p>	<p>Que la cultura no sea el reflejo de esa convicción del líder y además que no haya coherencia en el actuar de los líderes. El líder y los líderes son los que hacemos que las cosas sucedan. Lo importante es que la que la declaración de cultura, que la que la conversación alrededor de ¿Cuáles son los valores y cuáles son sobre todos los comportamientos con los que se vive en la compañía?, los que si aceptan y los que se rechazan en la compañía; suena fácil decirlo, pero es difícil hacerlo.</p>	<p>Ahmad (2020) sostiene que la cultura está configurada a partir de las convicciones de la alta dirección (creencias gerenciales) y de las prácticas cotidianas (creencias operativas), influyendo en la manera en que se establecen prioridades, se gestionan las relaciones laborales y se recompensan los logros. Sin coherencia entre ambas, la cultura carece de sustento real.</p> <p>Gentilin, Salazar &amp; González (2022) explican que dentro de una organización... los líderes (grupos dominantes) impulsan la cultura deseada, pero su poder simbólico está ligado a la interpretación de los demás integrantes. Si no encarnan ellos mismos esa cultura, las discrepancias se legitiman y la cultura no avanza.</p>	<p>Incoherencia y falta de modelamiento.</p>
<p><b>Olga Garcés</b></p>	<p>No se debe hacer nada que vulnere la intimidad. Casos como: exigir una imagen física, estética o puede ser discriminado por no cumplir con los estándares de belleza.</p> <p>La cultura es una institución por que pretende gobernar la acción de un grupo de individuos. No se pueden hacer procesos culturales con afán porque hay que dar cabida a que se articule en una en un grupo social, necesita que las</p>	<p>Lara, Ríos &amp; Gómez (2024) señalan que la gestión cultural incide en el bienestar y la protección de los empleados y propicia un modelo ético laboral. Lo anterior respalda la afirmación de la entrevistada ya que prácticas que vulneren intimidad/imagen van contra los fines de una cultura organizacional sana.</p> <p>Entre los aspectos culturales formales e informales Gentilin (2019) establece un proceso dinámico de cuatro etapas: formalización, decodificación, manifestación, y adecuación. El desarrollo de estas etapas requiere un periodo de tiempo prudente que permita que todos los actores introyecten y puedan pasar por cada una de las etapas.</p>	<p>Vulneración de derechos y dignidad.</p> <p>Acelerar procesos sin anclaje simbólico.</p>

	<p>normas y las reglas que representa signifiquen simbolicen, entren a esa a esa dimensión simbólico interpretativa.</p> <p>Pensar el cambio en términos estratégicos. El cambio cultural, hay que pensarlo a largo plazo. No se da en el corto y proyectarlo así es un grave error.</p>		
<p><b>Carlos Valencia</b></p>	<p>Un elemento que desfavorece sería el politiquero interno en las organizaciones. Cuando uno logra evidenciar desigualdad, cuando uno escucha que en esa organización no se asciende, sino por rosca. La gente piensa que política no se hace sino en el sector público y eso es mentira, política se hace en todas partes. Es un tema que es difícil de intervenir, pero muchas organizaciones lo han hecho, han llegado a tener reconocimientos por mérito.</p>	<p>Pérez (2009) citando a Fleury (1982:2) señala que, el poder constituye una variable clave en las relaciones de subordinación y control dentro de la organización, actuando como “herramienta instrumentalizadora” de dichos vínculos; cuando el ascenso depende de “rosca” o de tener “padrino”, es precisamente ese poder informal el que define quién forma parte de la cultura vivida y quién queda excluido.</p> <p>Cuando predominan lógicas de “padrinazgo”, la organización entra en una articulación diferenciada (Gentilin, 2009), donde grupos privilegiados reproducen valores distintos a los declarados, generando subculturas disidentes y afectando la integración de la cultura deseada con la vivenciada.</p>	<p>Poder informal y favoritismos.</p>

Se metieron en un cuento medio chichipato y me perdonan el término 70/20/10 que formarte vos, aprende de lo que aquí te enseñemos y entonces contribuí al aprendizaje colectivo, ¡no hombre! Eso es formación de pobrecito. Yo pienso que tenemos que volver a invertir en el crecimiento y la Formación Profesional de nuestros colaboradores. Tenemos universidades corporativas que han implementado herramientas de *E Learning*. Hoy uno le pregunta a las empresas ¿Cuántos doctores trabajan en tu empresa? No hay, no hay doctores y queremos tener el mejor desempeño, el mejor reconocimiento y ahora apenas tenemos personas con maestría, entonces imagínese ahí.

Gonzáles (2017) describe la cultura organizacional como una plataforma que fomenta el desarrollo humano y fortalece las condiciones y las habilidades de las personas, tanto en el ámbito personal como en el profesional, lo cual vuelve inescindible la inversión en formación avanzada de los colaboradores.

Bermúdez (2016) integra la formación dentro de las prácticas de socialización organizacional y gestión de Talento Humano, junto con el diseño de cargos, selección, compensación y evaluación, como un factor estructurante que permite introyectar las competencias transversales asociadas a la cultura corporativa.

Subinversión en formación (Capability gap).

	<p>No hemos evolucionado a tener procedimientos no tan rígidos, procedimientos que puedan evolucionar, nos quedamos en una práctica muy antigua.</p>	<p>Edgar Schein (1988) describe estos manuales y procedimientos documentados como artefactos del Nivel 1: Producciones, es decir, las manifestaciones más visibles y tangibles de la cultura organizacional; si se vuelven estáticos, se convierten en pruebas de una cultura rígida, más que en palancas para el cambio.</p> <p>Denison (1991) señala que el sistema gerencial, que incluye valores, normas y procedimientos gerenciales, puede potenciar el éxito o, por el contrario, convertirse en un pasivo que lleva a la organización a la destrucción.</p> <p>Mena (2019), retomando a Rodríguez Guerra (2004) y a Schein (1985), destaca que en la Madurez empresarial la cultura tiende a preservar “glorias del pasado”, generando un freno al ajuste cultural. Para que la normativa evolucione, la organización debe entrar en la fase de Mantenimiento y adaptación de Lara, Ríos, &amp; Gómez (2024), donde los procedimientos se revisan y ajustan de manera ágil ante nuevos retos, en lugar de quedarse “muy antigua” como denuncia el entrevistado.</p>	<p>Burocracia y rigidez normativa.</p>
	<p>Las empresas que adaptan temas a su estrategia por moda; ese tipo de culturas tienen que tener altos niveles de adaptación al cambio muy repentinos además y en cualquier dirección. En ese tipo de culturas, las prácticas tecnológicas hay que adoptarlas ya sin haber tenido siquiera tiempo de medir si la necesitabas o no; y van a estar muy fundamentadas en apariencias y van a</p>	<p>Martínez Avella (2010) plasma un ejemplo similar donde en la década de los 80, algunos resultados de investigaciones sobre cultura organizacional se popularizaron como prescripciones para alcanzar éxito organizacional y fueron publicados en Best Sellers y diferentes tipos de textos más informales que esparcieron esta idea como una moda administrativa. Muchas prácticas allí plasmadas, como las japonesas o de países más desarrollados estuvieron en el centro de interés de consultores y gerentes que buscaban la efectividad organizacional sin mucho interés en el sustento investigativo.</p> <p>Gentilin (2017) distingue dos formas de abordar la cultura desde la gestión: -El enfoque defensivo, que ve la cultura como obstáculo para la implementación de</p>	<p>Seguir modas (incongruencia estratégica).</p>

	<p>denotar una falta de coherencia organizacional miedosa. Con eso ustedes lo que están mostrando es que están en la moda, eso no se cambia así.</p>	<p>planes racionales, y por tanto debe eliminarse. -El enfoque ofensivo, que concibe la cultura como un activo estratégico pues busca influir en la productividad y eficiencia y busca integrarla de manera coherente con la visión y las prácticas diarias.</p> <p>Adoptar prácticas “por moda” sin integrarlas en un plan cultural ofensivo conduce a una cultura fragmentada, tal como lo describe Gentilin en su análisis de la dimensión funcional de la cultura corporativa.</p> <p>Las organizaciones que “se suben a la moda” sin entender su función cultural y sin integrarla en un plan coherente tienden a generar frenos al cambio, déficit de credibilidad interna y una cultura fragmentada.</p>	
--	--	---	--

**Tabla 9**

*Análisis objetivo específico N°3*

<b>Tema</b>	<b>Identificación del rol de los empleados en el proceso de Apropriación de la Cultura y características relevantes</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Objetivo Específico No. 3:</b> Identificar el rol de los empleados en el proceso de apropiación de la cultura.		
<b>Preguntas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Qué rol juegan los empleados en las estrategias de apropiación cultural? ¿Puedes mencionar un ejemplo concreto?</li> <li>➤ ¿Qué características individuales (actitudes, motivaciones, habilidades o comportamientos) facilitan o dificultan que un empleado se apropie de manera más efectiva y positiva de la cultura de la empresa?</li> </ul>		
<b>Entrevistado</b>	<b>Ideas presentes en la entrevista</b>	<b>Análisis de la Información</b>	<b>Categoría</b>
<b>Alejandro Sanín</b>	No deben participar en el diseño de la identificación de la	Dentro de una organización, se identifican dos fuerzas centrales: los líderes (grupos dominantes) que	Participación delimitada: implementación

	<p>cultura meta, pero pueden participar en el diseño de las estrategias de implementación. Ya que nos permiten conocer mejor cómo le llega la información al resto de los trabajadores, qué es lo que no les gusta, qué escuchan y qué no escuchan. La participación nos permite que tengamos más probabilidades de que el grueso de la población entienda y escuche lo que está sucediendo. La participación de los empleados o representantes de los empleados nos puede servir para diseñar estrategias que efectivamente van a ser escuchadas, apropiadas, revisadas por la gente en función de adecuación de mensajes, adecuación de espacios, adecuación de horarios, etcétera.</p>	<p>impulsan la cultura deseada, y los integrantes (grupos sociales) que, con su participación activa, modelan la cultura vivenciada. Los líderes enmarcan cómo debe entenderse el mundo corporativo, pero su poder simbólico está ligado a la interpretación de los demás integrantes. Las diferencias culturales persisten a pesar de los esfuerzos homogeneizadores. El ciclo de vida de la organización también influye, ya que con el crecimiento y la formalización pueden surgir liderazgos desconectados y subculturas (Gentilin, 2019).</p> <p>Serna (2008) menciona que: la alineación de los trabajadores con la cultura de la organización es una tarea que se construye en el día a día a partir de la lectura de las dinámicas organizacionales y las interacciones humanas, utilizando la correcta administración de herramientas como: la gestión del cambio, la comunicación, la gestión del conocimiento, el desarrollo humano, siempre desde la coherencia, en la medida en que se impactan diferentes variables como: los rituales de los equipos de trabajo, los valores, las interacciones sociales, el modelo de liderazgo, entre otros. En línea con lo anterior, en cada etapa y monitoreo se debe validar muy bien qué tipo de público y nivel de la organización debe participar.</p>	<p>y despliegue (no definición de cultura meta).</p>
--	---	---	--

<p>Hay autores que insisten en que los empleados deben de participar en el diagnóstico de lo que es la cultura real.</p>	<p>Edgar Schein (1988), desde la “perspectiva semiótica” del análisis cultural, recomienda realizar recolección de información “desde el punto de vista de sus propios integrantes”. Schein sostiene que una mayor participación en el contexto cultural permite entender estos significados con el paso del tiempo para evitar lecturas superficiales de artefactos y valores fundamentales.</p> <p>David Mena (2019) enfatiza que los “los administrativos” y, por extensión, los empleados de línea juegan un papel fundamental en los procedimientos de cambio cultural para alcanzan mayor efectividad cuando son incluidos estratégicamente, pues son ellos quienes viven día a día las prácticas informales y pueden aportar datos clave sobre discrepancias y resistencias internas.</p> <p>En conjunto, estas perspectivas coinciden en que sólo a través de la participación activa de los empleados en las fases de recolección y validación de información se logra un diagnóstico de cultura real fiel a la experiencia colectiva, imprescindible para diseñar intervenciones culturales efectivas y sostenibles.</p>	<p>Diagnóstico participativo Bottom-up.</p>
<p>También pueden ocupar el rol de validador de la cultura que se está proponiendo. O, pueden ser replicadores.</p>	<p>Edgar Schein (1988) explica que, tras la formalización de los valores deseados por la alta dirección, la fase de decodificación recae en los propios miembros de la organización, quienes interpretan, validan y dan sentido a esos imperativos culturales en su contexto diario. En este proceso, los empleados actúan como validadores, pues confirman o cuestionan la coherencia de los mensajes y prácticas formales al aplicarlos en sus rutinas y rituales, asegurando que la cultura propuesta resuene auténticamente con la realidad vivenciada.</p>	<p>Validadores y embajadores o replicadores de cultura.</p>

	<p>Mena (2019) subraya que involucrar estratégicamente a los empleados en el despliegue, mediante <i>focus groups</i>, talleres de ajuste de mensajes o pilotos de nuevas prácticas, permite “probar” y validar los artefactos culturales (rituales, espacios, canales de comunicación) antes de su escalamiento, garantizando su adecuación a las expectativas y comportamientos reales de los equipos.</p> <p>Una vez validados, estos mismos empleados se convierten en replicadores: al interior de sus unidades, equipos de trabajo o áreas funcionales, proyectan y difunden la identidad de la cultura meta, fomentando la aparición de equipos con identidad propia que emulan los valores y prácticas formalizados. Este fenómeno de réplica fortalece la consistencia cultural a lo largo de toda la organización y evita la fragmentación de subculturas divergentes.</p>	
<p>Deben participar personas que tengan influencia o contacto, personas que manejan procesos que involucran muchas personas, detractores, representantes, se puede hacer para esto una matriz de influencias. Cuando los elijo debo generar un compromiso social, idealmente deben ser voluntarios, se les cuenta las expectativas que se tiene sobre ellos.</p>	<p>Páez (2024) destaca que la voluntariedad refuerza la autenticidad del rol de embajador cultural: Las organizaciones necesitan defender y desarrollar líderes inclusivos, de diversos orígenes y perspectivas, cambiadores de juego, que apoyen a las personas, y al mismo tiempo sean disruptores. Líderes confiables, honestos y auténticos que se preocupan y se conectan con los equipos, que escuchan, aprenden y lideran con valentía, humildad y disciplina.</p>	<p>Selección de embajadores por influencia y voluntariedad.</p>
<p>Una característica personal que permite la apropiación es la internalidad que es la creencia de que lo que</p>	<p>La cultura organizacional se configura como una plataforma que fomenta el desarrollo humano y fortalece tanto las condiciones como las habilidades de las personas, por un lado, en su dimensión</p>	<p>Rasgos personales pro apropiación (locus interno,</p>

	<p>sucede depende en parte de mí, entonces, qué pasa si la persona es muy externalista, normalmente culpará a otros de los problemas y no mirará su propia responsabilidad. Entonces tengo que desarrollar internalidad, versus externalidad. Otra de ellas es la Agencia. Otra de ellas es la autoeficacia. Otra de ellas es la resistencia al cambio.</p>	<p>personal y por el otro, en el ámbito organizacional (González, 2017).</p>	<p>agencia, autoeficacia).</p>
<p>La literatura suele insistir en tratar de reducir la resistencia al cambio en la persona, como si fuera algo de la persona.</p> <p>La persona es solo quien pone en evidencia la resistencia al cambio.</p>		<p>Gentilin (2019) plantea que la cultura organizacional es el resultado dialéctico entre la cultura deseada y la cultura vivenciada, manifestándose en tres tipos de articulaciones: integrada, diferenciada y ambigua. En particular, la articulación diferenciada se caracteriza por el rechazo o discrepancia de grupos internos frente a aspectos culturales, dando lugar a subculturas o incluso contraculturas. De este modo, lo que etiquetamos como “resistencia” no es un rasgo psicológico del empleado, sino la expresión colectiva de estas tensiones culturales emergentes.</p> <p>Rodríguez &amp; Mujica (2011) describen la cultura como un “constructo cognitivo” mediante el cual los miembros interpretan y regulan su comportamiento organizacional. Cuando los procedimientos, símbolos o mensajes no se corresponden con las prácticas reales del día a día, esa disonancia se evidencia en actitudes de rechazo. La persona, entonces, “pone en evidencia” la brecha cultural, pero no es la fuente primaria de la resistencia: ésta aflora del desfase sistémico entre lo formalmente declarado y lo efectivamente practicado.</p>	<p>Resistencia como síntoma sistémico (no rasgo individual).</p>

		Denison (1991) argumenta que la gestión cultural eficaz requiere auditar y realinear procesos, estructuras y liderazgo, más que “modificar” al empleado. Según Serna, el verdadero motor del cambio es la coherencia entre estrategia y cultura, manifestada en artefactos y sistemas de medición. Al centrar la intervención en ajustar estos elementos organizacionales, y no en “reducir” la resistencia individual— se remueven las causas sistémicas de rechazo y se facilita la apropiación colectiva de la nueva cultura.	
<b>Mariano Gentilin</b>	El rol de los empleados es esencial en todos los niveles jerárquicos. Su participación permite detectar problemas reales y construir significados auténticos. Se potencia su impacto a través de procesos participativos, como <i>focus groups</i> , diálogo sincero, retroalimentación permeable y modelos culturales bidireccionales.	<p>Para Serna (2008), la alineación de los trabajadores con la cultura se construye en el día a día a partir de la lectura de las dinámicas organizacionales y las interacciones humanas, utilizando la comunicación, la gestión del conocimiento, el desarrollo humano, siempre desde la coherencia.</p> <p>Gentilin, Salazar &amp; González (2022) describen la cultura como producto de dos fuerzas centrales: los líderes que impulsan lo deseado top-down y los integrantes que, con su participación activa, modelan lo vivenciado bottom-up. Solo la interacción de ambas crea una cultura auténtica y dinámica.</p> <p>Bermúdez (2016), citando a Lacaze (2005) y Thomas &amp; Anderson (1998), documenta estrategias de socialización organizacional que dan participación directa a las personas para fomentar la interiorización de la cultura y construir colectivamente sus valores.</p>	Participación amplia y procesos de diálogo.
	<p>Dependen del tipo de cultura organizacional, pero en general:</p> <p>Curiosidad, proactividad, capacidad de tomar</p>	Lencioni (2016) sostiene que, en las interacciones diarias, promover el debate constructivo y el seguimiento de acuerdos genera un entorno donde las personas se sienten seguras para indagar, proponer y anticiparse a	Competencias socioemocionales y búsqueda de sentido.

	<p>decisiones, y disposición al diálogo.</p> <p>Capacidad de adaptación a entornos participativos o jerárquicos según la cultura predominante.</p> <p>Personas que buscan construir sentido sobre lo que hacen.</p>	<p>desafíos, fomentando así la curiosidad y la iniciativa proactiva de los colaboradores.</p> <p>El mismo autor, afirma además que la claridad en la toma de decisiones y el respeto a los puntos de vista opuestos refuerzan la confianza mutua y la responsabilidad compartida, condicionantes clave para que los equipos se comprometan en diálogo auténtico y en la adopción conjunta de decisiones.</p> <p>Reyes y Moros (2019), citando a Diez (2001), definen la Función Epistemológica como el sistema que articula la cotidianidad organizacional para entender su funcionamiento y, de ese modo, co-crear significados compartidos que den sentido al trabajo diario.</p>	
	<p>Falta de compatibilidad entre los valores individuales y los organizacionales.</p> <p>Resistencia al cambio por falta de sentido o participación.</p> <p>Características personales que no encajan con la cultura vigente (por ejemplo, una persona disruptiva en una organización rígida).</p> <p>Desconexión progresiva si la organización evoluciona en una dirección distinta a la del empleado.</p>	<p>Rodríguez &amp; Mujica (2011) definen la cultura como “un constructo cognitivo, un sistema de conocimientos a partir del cual el ser humano interpreta y regula su forma de comportarse”(p.44), lo que explica por qué esa desalineación cognitiva genera rechazo o incompreensión hacia los valores corporativos.</p> <p>Mena (2019) advierte que cuando los valores se aplican como imposiciones inflexibles pueden provocar en los empleados “un rechazo profundo” o una postura de doble moral donde aparentan adherirse pero no los interiorizan.</p> <p>Gentilin (2009) describe el tipo de articulación diferenciada, en que los integrantes se manifiestan con rechazo o discrepancia en algunos aspectos culturales, generando desacuerdos que pueden dar lugar a subculturas.</p> <p>Van Maanen &amp; Schein (1979), citados</p>	<p>Desajuste persona y cultura y resistencia por falta de sentido.</p>

		<p>por Lara, Ríos &amp; Gómez (2024), señalan que la socialización incluye la asimilación de nuevos valores, normas y principios; si el empleado no logra interiorizarlos, gradualmente se distanciará de la cultura organizacional.</p>	
<p><b>Enrique González</b></p>	<p>Conexión con el propósito organizacional.</p> <p>Gusto por el servicio, disposición al trabajo colaborativo y sentido ético.</p> <p>Alineación con los valores de la organización desde el inicio (medido en procesos de selección).</p> <p>Apertura al desarrollo y autoconciencia del impacto propio.</p>	<p>Betancur (2021) plantea que uno de los grandes desafíos de la gestión cultural es establecer una conexión humana con las personas, que favorezca su crecimiento tanto personal como profesional, que alinee su propósito individual con el de la organización, que les motive e inspire, y que tenga un impacto social significativo.</p> <p>Vásquez (2022) señala que las empresas deben ampliar su foco de interés no solo en satisfacer las necesidades y demandas del cliente, sino también de sus empleados, fomentando un clima motivador que invite a las personas a empoderarse de los procesos de desarrollo y trabajar de forma colaborativa con un compromiso ético.</p> <p>Bermúdez (2016) describe cómo las áreas de Talento Humano median y facilitan la apropiación desde la concepción misma de la estrategia hasta todos los procesos que se relacionan con las personas. Entre ellos: diseño de cargos, selección, formación, compensación y evaluación, garantizando que los nuevos integrantes se alineen con los valores desde su ingreso.</p> <p>González (2017) enfatiza que la cultura organizacional se configura como una plataforma que fomenta el desarrollo humano y fortalece tanto las condiciones como las habilidades de las personas y que esta flexibilidad permite al individuo desarrollar su autoconciencia y comprender el impacto de sus acciones en el</p>	<p>Propósito, servicio y alienación desde selección.</p>

		cumplimiento de los objetivos organizacionales.	
	<p>Personas enfocadas solo en resultados, sin interés en el cómo ni en los demás.</p> <p>Individualismo que choca con culturas colaborativas.</p> <p>Falta de conexión con el propósito organizacional o valores compartidos.</p> <p>Falta de disposición al cambio o a revisar sus propias motivaciones.</p>	<p>Betancur (2021) señala que uno de los grandes retos de la gestión cultural es alinear el propósito individual con el de la organización”, de modo que los colaboradores encuentren sentido en su trabajo y se comprometan auténticamente con los valores corporativos; sin esta conexión, los resultados quedan desligados de los principios que los sustentan.</p> <p>Rodríguez y Mujica (2011), citados por Lara, Ríos &amp; Gómez (2024), describen cómo la resistencia a la identificación cultural surge cuando los individuos carecen de la apertura necesaria para internalizar nuevos valores y cuestionar sus propias suposiciones, lo cual frena el proceso de adaptación y renovación cultural.</p>	Orientación al resultado sin valores; individualismo.
<p><b>Andrés Aguirre</b></p>	<p>Conexión desde la estructura propia con el propósito de la organización y el fin para el cual esta fue constituida.</p>	<p>Betancur (2021) plantea que uno de los grandes desafíos que nos impone la gestión de la cultura en las organizaciones consiste en establecer una conexión humana con las personas, que favorezca su crecimiento tanto personal como profesional, que alinee su propósito individual con el de la organización, que les motive e inspire, y que tenga un impacto social significativo.</p> <p>Para González (2017), la dimensión laboral-organizacional debe estar siempre alineada con la estrategia de la empresa. Lo anterior permite que las acciones cotidianas reflejen de forma coherente el propósito institucional. Cuando la estructura responde a la naturaleza de los servicios y productos, se crea un entorno donde las personas perciben claramente por qué su trabajo importa y cómo contribuye al fin último de la organización.</p>	<p>Alineación estructura - propósito.</p>

Un determinante para facilitar o dificultar la apropiación de la cultura por parte de las personas son los elementos su personalidad temperamento, historia y habilidades. Hoy la evaluación de los elementos base de la personalidad se hace con el disc y el hospital la empleaba, pero voy a ser también otra salvedad siempre en un sistema holístico, no como una sola herramienta, empatémosla con otra cosa más, su historia personal que todos tenemos. Las circunstancias influyen en la persona no la determinan. Debo evaluar esto para evidenciar dónde una persona puede adaptarse y desempeñarse más fácil y de mejor manera para no ir con contrasentido de lo que se espera de él y de las circunstancias. Mirar a las personas en su dinamismo: de dónde viene, para dónde van y dónde están y esto facilita conectarlas con la cultura. Esto facilita la objetividad.

Para González (2017), la cultura organizacional incluye una dimensión personal que integra “diversas dimensiones” de cada individuo, entre ellas sus valores tempranos, temperamento y habilidades, y que debe alinearse con los valores corporativos para evitar brechas entre lo que la persona aporta y lo que se espera de ella en su rol laboral.

Gentilin (2019) describe tres formas de relación entre la cultura deseada (lo que la dirección propone) y la cultura vivenciada (lo que efectivamente ocurre): diferenciada, integrada y ambigua. El temperamento heredado y la historia personal influyen en estas articulaciones: mientras más se diagnostiquen (p. ej., con DISC o perfiles de temperamento clásico), mejor se puede prever quiénes resonarán con ciertos valores y quiénes requerirán apoyo adicional para integrarse.

Diagnostico psico-cultural holístico (temperamento /historia/habilidades).

	<p>Negación a la adaptación al cambio.</p> <p>Individualismo excesivo o baja orientación al equipo: "No me toque ese paciente"</p> <p>Resistencia al cambio Falta de identificación con los valores corporativos</p> <p>Falta de sentido de pertenencia.</p> <p>Experiencias negativas anteriores: entornos tóxicos, traumáticos o incoherentes en el pasado.</p>	<p>La cultura pasa por estadios de madurez donde la resistencia emerge como defensa ante transformaciones profundas. Mena (2019), citando a Rodríguez Guerra (2004), describe que en la fase de madurez la cultura preserva glorias del pasado, por ello puede generar freno al ajuste, como defensa ante una fuerte transformación.</p> <p>La falta de sentido de pertenencia y la falta de identificación con los valores corporativos se relacionan con la función legitimadora de la cultura: sin conectar a las personas con la razón de ser de la organización, no surge la apropiación ni el compromiso (Reyes &amp; Moros, 2019).</p>	<p>Barreras de cambio y pertenencia.</p>
<p><b>Carlos Cabrera</b></p>	<p>Son actores principales: deben participar tanto en la definición como en la vivencia de la cultura.</p> <p>Se fomenta a través de procesos simbólicos, integración intercultural, rotación entre contextos diversos, proyectos conjuntos y expresión de talentos y creencias.</p> <p>Ejemplo: show de talentos y representación simbólica de valores en el Colegio Alemán.</p>	<p>Pérez (2009) destaca que a partir del rol que se desempeña en la organización se tiene una exposición más o menos directa a la cultura organizacional, permitiendo introyectarla en algún grado, reflejo de esto que se dará en los comportamientos de las personas.</p> <p>Deal &amp; Kennedy (2000, citados por Lara, Ríos &amp; Gómez, 2024) señalan que los artefactos culturales, como símbolos, historias, rituales y lenguaje, juegan un papel importante en la comunicación de la cultura.</p> <p>Van Maanen &amp; Schein (1979, citados por Lara, Ríos &amp; Gómez, 2024) describen programas de orientación, mentoría y formación continua que, al exponer a los empleados a contextos diversos y proyectos colaborativos, facilitan la apropiación de nuevos valores y competencias culturales.</p>	<p>Co-creación y ritualización (símbolos, experiencias).</p>
	<p>Apertura al cambio.</p> <p>Respeto a la diferencia y</p>	<p>Por su parte Páez (2024) afirma que los líderes deben ser inclusivos, de diversos orígenes y perspectivas confiables,</p>	<p>Apertura y bagaje intercultural.</p>

	<p>atención a las normas.</p> <p>Bagaje intercultural (por ejemplo, personas que han vivido en varios países o hablan varios idiomas).</p> <p>Capacidad de adaptación a contextos diversos.</p>	<p>honestos y auténticos que se preocupan y se conectan con los equipos.</p>	
	<p>Baja apertura al cambio.</p> <p>Rechazo o incomodidad frente a normas o valores organizacionales.</p> <p>Falta de experiencias en contextos diversos.</p> <p>Falta de acompañamiento en procesos de adaptación (por ejemplo, ante diferencias en alimentación, costumbres o lenguaje).</p>	<p>Vázquez (2022) advierte que los valores organizacionales no pueden entenderse como imposiciones inflexibles que se aplican por las empresas, puesto que puede generar que los empleados reaccionen ocasionando un rechazo profundo o una postura de doble moral donde fingen adoptarlos cuando en realidad no creen en ellos.</p> <p>Schein (1988) explica que para que la perspectiva conjunta de la cultura se fortalezca, es esencial que el grupo haya vivido un número adecuado de situaciones compartidas solo puede reconocerse en aquellos colectivos que poseen una historia conjunta y bien delimitada.</p>	<p>Baja apertura y falta de socialización/acompañamiento.</p>
<p><b>Jaime Palacio</b></p>	<p>Los empleados recorren la ruta cultural, pero la responsabilidad de movilización no descansa en ellos, sino en sus líderes.</p>	<p>Como señala Gentilin (2019), dentro de una organización, se identifican dos fuerzas centrales: los líderes (grupos dominantes) que impulsan la cultura deseada, y los integrantes (grupos sociales) que, con su participación activa, modelan la cultura vivenciada.</p> <p>Méndez (2019) explica que cada organización establece directrices que guían el comportamiento de sus integrantes, promoviendo una actuación coherente tanto en contextos formales como informales.</p> <p>Robbins &amp; Judge (2013, citados por Lara, Ríos &amp; Gómez, 2024) subrayan que los líderes materializan los principios</p>	<p>Responsabilidad primaria del liderazgo, ejecución por empleados.</p>

		culturales en declaraciones claras como visión, misión, políticas y comportamientos esperados, actuando como motor de la adopción cultural.	
	<p>Actitud de aprendizaje y adaptación al cambio.</p> <p>Disposición a comportarse y desempeñarse según nuevos descriptores.</p> <p>Alta alineación entre proyecto personal y proyecto organizacional.</p>	<p>Betancur (2021) subraya que la gestión de la cultura debe favorecer el crecimiento tanto personal como profesional y alinear el propósito individual con el de la organización para motivar e inspirar a las personas.</p> <p>De igual forma, Vázquez (2022) recomienda implementar líneas estratégicas que permitan conocer los “valores, los objetivos, la personalidad y el proyecto profesional de todos” para tomar decisiones basadas en esa conexión profunda entre el empleado y la empresa.</p>	Aprendizaje continuo y alineación de propósito
	<p>Personas desactualizadas o con bajo desempeño que ya no se ajustan al nuevo entorno organizacional.</p> <p>Falta de disposición al cambio y al desarrollo de nuevas habilidades.</p> <p>Expectativas personales que no conversan con el proyecto empresarial.</p> <p>Enfoque en habilidades sociales, pero sin capacidad técnica ni disposición al aprendizaje continuo.</p>	<p>Según Jaques (1951, citado por Denison, 1991), los empleados recién llegados o mal adaptados son reconocidos por rechazar la cultura o por ser incapaces de utilizarla.</p> <p>Rodríguez &amp; Mujica (2011) señalan que “la cultura es un sistema de conocimientos a partir del cual el ser humano interpreta y regula su forma de comportarse y actuar ante determinadas situaciones organizacionales”(p.44).</p> <p>Para González (2017), es fundamental que exista una conexión entre los valores adquiridos durante la formación temprana y aquellos definidos dentro de la cultura organizacional. Esta alineación evita una brecha entre lo que puede aportar el individuo y lo que realmente se espera de él en su rol.</p>	Desencaje de habilidades y expectativas
<b>Carlos Delgado</b>	Es un actor de la conversación desde el principio; desde el principio los empleados participan de la conversación. En la	Gentilin, Salazar & González (2022) señalan que, junto con los líderes, los integrantes de la organización, entre ellos los empleados, son la fuerza que “modela la cultura vivenciada”, aportando con sus prácticas diarias y	Actor temprano y validador social.

<p>mirada de Gentilin, que es muy buena, los empleados vivencian la cultura y en algunas de las cosas que vivencian ellos están totalmente alineados con la cultura que desearon los líderes.</p>	<p>configurando, de hecho, la cultura que luego se compare con la cultura deseada.</p> <p>Vásquez (2022) enfatiza que las personas no se comprometen con las empresas sino con otras personas, y que para elevar su rendimiento y compromiso es esencial invitarles a empoderarse de los procesos de desarrollo. Esto implica incluirlos como actores de la conversación cultural desde etapas muy tempranas, generando así un sentido real de pertenencia y co-responsabilidad.</p>	
<p>Pese a que el líder es fundamental, la gente súper clave, porque la gente es la que finalmente valida o no valida la cultura. Lo que pasa es que cuando el líder es tan convencido, pues ese líder se encarga de movilizar a toda a todas esas personas.</p> <p>Los dos juegan un papel muy importante, por eso me parece tan importante involucrar a la gente desde el principio, irla involucrando desde el principio que participen de esas conversaciones,</p>	<p>Kotter &amp; Heskett (1992) muestran que el liderazgo auténtico—el que “lleva tatuada” la visión cultural—no sólo formula la estrategia, este se constituye a partir de valores, creencias y acciones compartidas en la organización por sus integrantes, con mayor arraigo en la alta gerencia y desde donde, en los entornos que evidencian una cultura más sólida, es que se erigen nuevas creencias que nacen desde líderes reconocidos, miembros con una marcada antigüedad o en quienes recae la credibilidad por su rol de fundador o representante de la tradición empresarial, las cuales se van adoptando como válidas y se incorporan rápidamente como un elemento cultural aprobado, convirtiéndose en conjunto en el elemento que moldea la identidad y el funcionamiento cotidiano de la organización (Kotter &amp; Heskett, 1992).</p> <p>Gentilin (2019) plantea que, si bien los líderes inician la cultura deseada, son los integrantes quienes la legitiman o rechazan con sus interpretaciones y prácticas diarias (cultura vivenciada). Sin esa validación activa, cualquier plan cultural queda en un proyecto sin arraigo real.</p>	<p>Liderazgo movilizador</p>

	<p>Es importante identificar la coalición del cambio, los que están alineados. Importante tener identificados, los que van a ser adaptadores tempranos, a traerlos acá listo, también importante esos adaptadores tardíos, ellos van a terminar llegando, pero ¿cómo los tengo que traer? Y muy importante saber qué voy a hacer con los que no sé, con los que definitivamente no se van a montar en esto. Porque van a haber unos que no se van a montar siempre, cómo manejarlos. Y ahí es muy difícil tener recetas. Es importante tenerlos; aquellos que tengan el valor de planteártelo abiertamente.</p>	<p>Gentilin (2019) muestra que existe un grupo de miembros que dan vida a la cultura vivenciada (antítesis) que no se sumarán totalmente al cambio. En este sentido la cultura deseada es establecida por los directivos a través de las formas en las que deben comportarse las personas, mientras que la cultura vivenciada surge de la interpretación y práctica de los integrantes de lo establecido por los líderes. Esta relación no siempre es de oposición total, ya que también pueden existir aspectos culturales en armonía.</p> <p>Vázquez (2022) advierte que los valores organizacionales no pueden entenderse como imposiciones inflexibles que se aplican por las empresas, puesto que puede generar que los empleados reaccionen ocasionando un rechazo profundo o una postura de doble moral donde fingen adoptarlos cuando en realidad no creen en ellos.</p>	<p>Segmentación de adopción (coalición del cambio)</p>
	<p>Hay quienes tiene el ideal; las dos cosas donde se cruzan a alta aptitud y alta actitud. Con eso está resuelto. ¿Qué porcentaje de la gente será? Yo no sé.</p> <p>Los que no tienen ninguna de las dos, hay que manejarlo muy bien.</p> <p>A los que les falta aptitud, pero tienen actitud, hay que dotarlos de herramienta porque si nada más van a ser los entusiastas del pueblo, pero no saben eso cómo se hace.</p>	<p>Con esta segmentación y las intervenciones teóricas adecuadas, el líder puede manejar de forma eficaz tanto a los que empujan con fuerza, como a los que necesitan ser reactivados, formados o, en último recurso, acompañados hacia una salida ordenada.</p>	<p>Gestión por cuadrantes aptitud-actitud</p>

	<p>Y los que tienen mucha aptitud pero no tienen actitud, entender porque sabiendo están desmotivados. O sea que siendo buenos jugadores de fútbol no quieren jugar y no quieren jugar en equipo.</p>		
<p><b>María Adelaida Pérez</b></p>	<p>Siempre en los equipos, está el insatisfecho perpetuo. El insatisfecho patológico. Que es la persona, no importa cómo lo hagas o a quien traigas, al final uno no tiene a todo el mundo contento. Definitivamente hay gente que hace crítica con construcción, con sentido de verdad, de aporte, que le ayuda a uno a ver lo que a uno también se engolosina y se cree sus propios cuentos y se convence de sus propias apuestas y a veces no. Entonces hay que tener también mucha apertura de esas voces disonantes, pero también hay que tener uno, como la valentía de veces decir: Ah, no, eso no es lo importante y sigo adelante.</p>	<p>Cuando un individuo rechaza sistemáticamente las declaraciones culturales, su comportamiento encaja en la articulación diferenciada, definida por Gentilin (2009) como la manifestación de rechazo o discrepancia que puede dar lugar a subculturas o conductas paralelas, socavando la cultura deseada.</p> <p>Denison (1991) sostiene que para crear una cultura sólida es necesario que los valores y las acciones internas sean muy consistentes, lo que se convierte en una fuente de fortaleza organizacional.</p> <p>Una cultura sólida tolera voces disonantes, pero mantiene el rumbo al priorizar la coherencia de la mayoría sobre el intento de satisfacer a todos</p> <p>Una propuesta apropiada podría ser permitir e incluso canalizar las críticas constructivas, pero mantener la claridad de la ruta y la coherencia de las prácticas culturales.</p>	<p>Gestión de disidencia: Crítica útil vs. Saboteo.</p>
<p><b>Olga Garcés</b></p>	<p>Primer rol: ser fuente de información primaria (primera fase).</p> <p>Ser actores del proceso de transformación de la nueva cultura (segunda fase).</p>	<p>Esta primera fase mencionada por la entrevistada remite al análisis cultural que privilegia la recolección directa de información sobre artefactos y modos de comunicación para interpretar los comportamientos desde el punto de vista de sus propios integrantes.</p>	<p>Ciclo del rol del empleado: Diagnosticar, transformar y divulgar.</p>

Ser divulgadores y transmisores de la nueva cultura (tercera fase). Son los maestros y validadores de las nuevas personas que llegan a la cultura.

Schein (1988) retoma los trabajos de Spradley (1979), Frake (1964) y Barley (1983) para explicar cómo, mediante la observación participante, se identifican los valores fundamentales que dirigen la conducta cotidiana y orientan la toma de decisiones en la cultura organizacional.

En la segunda fase propuesta, los líderes y administradores deben comportarse como agentes protagónicos de la cultura: son quienes materializan principios en la visión, misión y comportamientos esperados, y refuerzan los valores a través de políticas coherentes con la estrategia.

Por su parte, las áreas de Gestión Humana median la apropiación, diseñando programas de inducción, mentoría y formación continua que involucran a los empleados en cada nivel, asegurando que adopten activamente las competencias culturales identificadas como transversales.

En la última fase, la entrevistada menciona los “maestros” o mentores, estos según Schein (1988) actúan como validadoras de nuevos integrantes, pues enseñan y modelan las prácticas culturales hasta que se convierten en supuestos básicos.

Gentilin (2019) describen cómo los procesos de socialización, formalización, decodificación, manifestación y adecuación se sustentan en figuras de referencia que guían a los recién llegados, garantizando que “lo que aprenden” sea congruente con las expectativas y principios organizacionales.

Empoderar a los divulgadores fortalece

	<p>el sentido de pertenencia, permitiendo que los nuevos miembros vivencian de forma significativa su utilidad y rol en la construcción y sostenimiento de la cultura.</p>	
<p>Habilidades blandas: capacidad de comunicar asertivamente las cosas.</p> <p>Capacidad de negociar y manejar conflictos, capacidad de relacionarse, capacidad de conectarse con los principios de la organización: códigos, lenguaje.</p> <p>Desde lo individual, la empatía desde quienes construyen los lineamientos y desde quienes reciben.</p> <p>Capacidad de ponerse en el lugar del otro y capacidad leer lo que el otro me está tratando de decir.</p>	<p>La capacidad de expresar ideas con claridad y respeto, así como de gestionar negociaciones y conflictos, es clave para que los valores de la organización se vivan y no solo se proclamen.</p> <p>Lencioni (2016) identifica el debate constructivo como piedra angular de los equipos saludables: sólo a través de canales de comunicación abiertos y asertivos se consolidan la confianza y la responsabilidad mutua, esenciales para interiorizar la cultura.</p> <p>Desde la perspectiva de la apropiación de la cultura organizacional por los individuos, en la medida en que esta evoluciona y se adapta para dar respuesta a las nuevas necesidades del entorno o al cambio de las condiciones internas de la organización, se desarrolla un proceso de socialización en el cual los individuos se apropian de los nuevos valores, normas y principios establecidos (Van Maanen &amp; Schein, 1979 citados por Lara, Ríos, &amp; Gómez, 2024).</p> <p>Páez (2024) enfatiza la necesidad de líderes empáticos e inclusivos capaces de escuchar activamente y modelar los valores organizacionales, pues sólo así se crea un espacio simbólico donde cada individuo se siente comprendido y valorado.</p> <p>Entender y usar el lenguaje, los códigos y símbolos propios de la cultura constituye un nivel de artefactos (Schein, 1988): el idioma, rituales y símbolos que hacen visible la cultura.</p>	<p>Competencias relacionadas y dominio del lenguaje cultural.</p>

	<p>Ser empático permite descifrar correctamente esos artefactos y traducirlos en comportamientos auténticos.</p>	
<p>Los líderes son actores fundamentales: capturan la información del día a día y la comunican a la alta dirección para gestionar la cultura y amplifican la cultura que se comunica en cascada desde la alta dirección como amplificadores. Los líderes deben contar con capacidades de liderazgo muy desarrolladas.</p>	<p>La gestión de la cultura organizacional se configura como una competencia esencial para los líderes y administradores, quienes deben ser capaces de interpretar de manera profunda y contextualizada las manifestaciones culturales presentes en sus organizaciones. Esta interpretación debe traducirse en el diseño e implementación de acciones concretas, centradas en las personas y sus dimensiones subjetivas, que posibiliten respuestas ágiles y efectivas frente a los retos del entorno.</p> <p>Kanter (1983, citado por Denison, 1991) resalta que los gerentes con visión integradora, aquellos que pueden sintetizar información de múltiples fuentes internas, tienen mayor probabilidad de éxito al introducir cambios sostenibles.</p> <p>Una vez captada la realidad cultural, los líderes se convierten en multiplicadores del mensaje y del sentido de pertenencia.</p> <p>Gentilin (2019) describe este proceso como parte de la etapa de adecuación, donde las manifestaciones culturales recurrentes se formalizan y se materializan en cambios.</p> <p>Las organizaciones necesitan defender y desarrollar líderes inclusivos, de diversos orígenes y perspectivas, cambiadores de juego, que apoyen a las personas, y al mismo tiempo sean disruptores.</p>	<p>Liderazgo como sensor y amplificador cultural.</p>

		<p>Líderes confiables, honestos y auténticos que se preocupan y se conectan con los equipos, que escuchan, aprenden y lideran con valentía, humildad y disciplina, Paez (2024).</p> <p>Para cumplir estos roles, los líderes deben contar con competencias estratégicas que trasciendan lo técnico: visión sistémica, inteligencia emocional, habilidades de escucha activa y de gestión del cambio.</p> <p>Anzola (2019) enfatiza que la dirección de Recursos Humanos debe fomentar en los líderes actitudes de innovación, ruptura de paradigmas y gestión de riesgos controlados, promoviendo competencias que faciliten la identificación, interpretación y reacción proactiva ante las variaciones del entorno y de la cultura interna.</p>	
	<p>Dificultan el proceso de apropiación personas con:</p> <p>Resistencia al cambio. Tendencia al individualismo. Espíritu competitivo (Esto mina el tejido social).</p>	<p>Lencioni (2016) subraya que, para mantener la cohesión y el compromiso, es indispensable promover el debate constructivo respetando las posiciones y puntos de vista opuestos en las interacciones diarias, de modo que las críticas aporten valor sin desvirtuar el propósito común.</p>	<p>Resistencia, individualismo, competencia desintegradora.</p>
<p><b>Juan Fernando Gómez</b></p>	<p>Tenemos identificadas cuáles son las competencias blandas que necesita esta compañía para poder vincularse a ella porque se volvió importante saber comunicar, saber oír, saber trabajar en equipo. Entonces hay unas competencias blandas que las tenemos muy claras que se tratan de</p>	<p>Bermúdez (2016) describe cómo las áreas de Talento Humano median la inculcación de competencias transversales, aquellas que todos los miembros deben interiorizar, a través de procesos de inducción, mentoría y formación continua.</p> <p>La entrevista enfatizó en la importancia de poder identificar las competencias deseadas y su nivel de madurez desde el proceso de selección, lo que también evidencia que hay una claridad en el perfil personal que se requiere para esta compañía y que precisa, va mucho</p>	<p>Selección por competencias blandas y potencial.</p>

	<p>profundizar mucho en el proceso de la entrevista o en el proceso de selección, para entender si esas competencias blandas las tiene desarrolladas o tiene la capacidad de desarrollarse, no todo el que llega aquí llega con todo desarrollado. Entonces si tiene potencial metámosle la ficha.</p>	<p>más allá de los roles técnicos de las personas.</p>	
	<p>Yo creo que uno en un equipo tiene que tener personas diferentes. Me alegra un montón que tengamos personas tan diferentes en una misma organización que unos tengan una mirada, otros tengan otra mirada y que al final y al cabo todo se necesita.</p> <p>Yo creo que, obviamente, pues hay cosas éticas que no se negocian, pues como la gente íntegra eso no se negocia, pero la integralidad y la integridad, en este caso implica también gente que sea como fiel a lo que es.</p> <p>Tengo pánico a los que se comen el cuento desde el principio, le tengo pánico al sí jefecito, me parece lo más peligroso que hay; porque eso te puede generar una falsa idea de que de que tienes una cultura sana o de</p>	<p>Páez (2024) enfatiza la necesidad de líderes inclusivos de diversos orígenes y perspectivas que comprendan a sus equipos y valoren esas diferencias como fuente de innovación y cohesión.</p> <p>Esta visión se opone a las visiones que remarcan la importancia de conformar equipos heterogéneos, pues resalta que cada mirada aporta al sostenimiento de la cultura y al logro de metas compartidas.</p> <p>A propósito de lo anterior, Gentilin (2020) en su enfoque crítico-comprensivo, sostiene que la cultura organizacional no es homogénea sino dialéctica, y que reconocer la diversidad interna, los distintos intereses y miradas, enriquece el proceso de construcción cultural.</p> <p>Ignorar esta pluralidad conduce a prácticas uniformes que, lejos de fortalecer, empobrecen el sentido de pertenencia.</p> <p>Gentilin (2019) describe cómo, durante la manifestación cultural, emergen fachadas de conformidad (FOC), donde los empleados aparentan adoptar los valores organizacionales estratégicamente, pero sin interiorizarlos de verdad.</p>	<p>Diversidad genuina vs. fachada de conformidad.</p>

que todos están super alineados cuando puede que no sea así.	Este falso alineamiento, ese “sí jefecito” al pie de la letra, genera una ilusión de cohesión que en realidad oculta la discrepancia y el cinismo de fondo.	
--	---	--

**Tabla 10**

*Análisis objetivo específico N°4*

<b>Elementos que favorecen/desfavorecen la apropiación de la cultura corporativa</b>			
<b>Tema</b>			
<b>Objetivo</b>	<b>Objetivo Específico No. 4:</b> Reconocer los elementos que favorecen/desfavorecen la apropiación de la cultura corporativa.		
<b>Pregunta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Qué elementos (recursos, políticas, estilos de liderazgo o características del ambiente laboral) considera cruciales para favorecer que los empleados adopten y se identifiquen con la cultura corporativa?</li> <li>➤ ¿Qué elementos o carencias por parte de la empresa podrían actuar como barreras o desfavorecer la apropiación de la cultura corporativa por parte de los empleados?</li> </ul>		
<b>Entrevistado</b>	<b>Ideas presentes en la entrevista</b>	<b>Análisis de la Información</b>	<b>Categorías</b>
<b>Alejandro Sanín</b>	La forma como se presenta el cambio, la calidad de liderazgo y de las condiciones organizacionales predicen más el rechazo que las condiciones individuales.	<p>Serna (2008) argumenta que la forma en que se presentan las iniciativas, mediante una gestión clara de la comunicación y el alineamiento de procesos, es fundamental para cerrar la brecha entre la estrategia y la cultura vivida.</p> <p>Cuando los mensajes sobre el cambio no se articulan con los rituales, espacios y horarios propios de la organización, es más probable que los colaboradores perciban el proceso como ajeno o contraproducente, lo cual podría inducir al rechazo.</p> <p>Denison (1991), al citar a Kanter (1983), destaca que los gerentes con una visión integradora, capaces de interpretar el entorno y movilizar a sus equipos, tienen</p>	Liderazgo coherente y condiciones organizacionales (tone at the top).

		<p>mayores probabilidades de éxito al introducir cambios.</p> <p>Esta capacidad de liderazgo, más que las características personales de cada empleado, condiciona la aceptación o el rechazo de las nuevas normas y prácticas, pues establece el “tono en la cima” (que mencionan Gorton y Zentefis 2020) y legitima el proceso de transformación cultural.</p> <p>Rodríguez &amp; Mujica (2011) subrayan que la cultura funciona como un constructo cognitivo que moldea las interpretaciones y comportamientos colectivos.</p> <p>Así, las condiciones estructurales, políticas, sistemas de evaluación, diseño de espacios, ejercen un efecto normativo que predice el grado de resistencia: si la organización carece de soporte material y procedimental para el cambio, incluso empleados con alta predisposición individual tenderán a rechazar la iniciativa.</p>	
	<p>La falta de recursos económicos puede ser una barrera.</p> <p>La falta de participación de las personas en el proceso puede ser otra barrera.</p> <p>La falta de un modelo que permita entender qué está sucediendo en la organización y de personas que conozcan el modelo.</p>	<p>Anzola (2019) destaca que la percepción de la credibilidad de los líderes es esencial para legitimar cualquier iniciativa cultural.</p> <p>Cuando la dirección carece de transparencia o no provee los recursos económicos mínimos (presupuesto para actividades, formación, plataformas de comunicación), los colaboradores interpretan el cambio como irrealizable o meramente retórico, lo que erosiona la confianza y aumenta la resistencia.</p> <p>Mena (2019) subraya que los administrativos juegan un papel muy importante en los cambios culturales internos dado el peso de sus decisiones en las políticas y estrategias, pese a ello, la clave en dichos cambios está en involucrar estratégicamente a los</p>	<p>Recursos y presupuesto.</p> <p>Participación y co-creación.</p> <p>Modelo teórico de capacidades internas.</p>

		<p>empleados y otros públicos, quienes son los más afectados por estos procesos y situaciones.</p> <p>De esta forma, se puede evidenciar que la falta de participación activa de los empleados en fases de diagnóstico y despliegue genera distancias cognitivas: los mensajes y prácticas definidos desde la cúpula no resuenan con la experiencia diaria de los equipos. Sin espacios de co-creación para ajustar mensajes, rituales, horarios y canales, el proceso cultural pierde relevancia práctica y se convierte en una imposición que no se apropia realmente.</p> <p>Serna (2008) argumenta que la alineación de los trabajadores con la cultura de la organización es una tarea que se construye en el día a día a partir de la lectura de las dinámicas organizacionales y las interacciones humanas, utilizando la correcta administración de herramientas como: la gestión del cambio, la comunicación, la gestión del conocimiento, el desarrollo humano, siempre desde la coherencia, en la medida en que se impactan diferentes variables como: los rituales de los equipos de trabajo, los valores, las interacciones sociales, el modelo de liderazgo, entre otros.</p>	
<p><b>Mariano Gentilin</b></p>	<p>Favorecen: Espacios de conversación profunda y sincera.</p> <p>Modelamiento de comportamientos.</p> <p>Coherencia entre normas, estructuras y el discurso cultural.</p> <p>Liderazgos que promuevan el diálogo y la</p>	<p>La coherencia cultural no se logra solo con el discurso, sino mediante la combinación de liderazgos ejemplares, espacios de diálogo genuino y la participación compartida entre directivos y empleados, lo que convierte la cultura en un verdadero proceso colectivo y dinámico.</p> <p>Gentilin (2019) describe la etapa de formalización, en la que los líderes establecen la cultura deseada y ejemplifican comportamientos para que luego se trasladen al nivel informal y se conviertan en parte del ADN colectivo.</p>	<p>Diálogo y participación.</p> <p>Liderazgo ejemplar.</p> <p>Coherencia sistémica (normas, estructura, prácticas).</p>

	<p>construcción colectiva.</p> <p>Participación amplia desde los niveles operativos hasta la alta dirección.</p>	<p>Schein (1988) define los artefactos culturales como patrones de comportamiento que se repiten en la interacción entre individuos, tales como el lenguaje utilizado y los rituales asociados.</p> <p>Gentilin, Salazar &amp; González (2022) describen la cultura como fruto de la relación dialéctica entre lo impulsado por los líderes (top-down) y lo co-creado por los grupos sociales (bottom-up).</p> <p>Páez (2024) enfatiza la urgencia de liderazgos inclusivos, de diversos orígenes y perspectivas que escuchan, aprenden y lideran con humildad y disciplina.</p> <p>Mena (2019) afirma que la clave en los cambios culturales está en involucrar estratégicamente a los empleados y otros públicos, quienes son los más afectados por estos procesos.</p> <p>Anzola (2019) documenta casos en que la dedicación activa de la alta dirección y el compromiso de mandos intermedios con los programas de cultura fortalecen el vínculo entre metas estratégicas y operativas.</p>	
	<p>Desfavorecen:</p> <p>Falta de participación en el diseño cultural.</p> <p>Normas y estructuras desalineadas con los valores deseados.</p> <p>Procesos de selección mal alineados culturalmente.</p>	<p>Como señala Mena (2019), la clave en dichos cambios está en involucrar estratégicamente a los empleados y otros públicos, quienes son los más afectados por estos procesos.</p> <p>Martin (2004, citado por Gentilin, 2017) explica que la cultura se expresa tanto en prácticas formales (normas, estructuras) como en informales (rituales, lenguaje) y que ambas deben estar alineadas para que la cultura sea auténtica.</p> <p>Bermúdez (2016) describe cómo los procesos de Talento Humano, desde el diseño de cargos hasta la selección y</p>	<p>Ausencia de participación.</p> <p>Desalineación sistémica.</p> <p>Talento no alineado.</p> <p>Emergencia de subculturas.</p>

	<p>Crecimiento organizacional que genera subculturas no articuladas.</p> <p>Estilos de liderazgo unidireccionales y poca escucha.</p>	<p>evaluación, deben “facilitar la inculcación” de las competencias culturales transversales; omitirlos debilita la socialización organizacional.</p> <p>A medida que la empresa crece, pueden surgir subculturas diferenciadas o incluso contraculturas si no se gestionan las conexiones entre grupos. Gentilin (2009) describe el tipo diferenciado, donde “los integrantes se manifiestan con rechazo o discrepancia en algunos aspectos culturales, generando desacuerdos que pueden dar lugar a subculturas”</p> <p>Gentilin, Salazar &amp; González (2022) presentan la cultura como un producto de la relación dialéctica entre líderes (top-down) e integrantes (bottom-up), advirtiendo que sin retroalimentación real la cultura vivenciada se distanciará de la deseada.</p> <p>Lo anterior es una invitación a desplazar la mirada: pasar de intervenciones meramente técnicas (ajustar normas, “tapar” vacíos) a procesos interpretativos que reconstruyan sentido compartido. La cultura auténtica no se decreta; se interpreta y construye en la práctica cotidiana mediante diálogos; ahí reside la fuerza transformadora señalada por Mena, Martin, Bermúdez y Gentilin: la cultura se hace cuando las normas, los relatos y las prácticas coinciden en la experiencia de las personas.</p>	<p>Liderazgo unidireccional.</p>
<p><b>Enrique González</b></p>	<p>La participación de la Dirección General, también ya desde hace más tiempo, es una de las herramientas poderosas para mandar un mensaje.</p> <p>También, premiar a las personas que</p>	<p>Como señalan Robbins y Judge (2013) los líderes desempeñan un papel fundamental en la consolidación de la cultura organizacional, facilitando la materialización de sus principios en declaraciones claras como la visión, la misión, las políticas, los principios y los comportamientos esperados.</p> <p>Para reforzar la cultura deseada, Lencioni (2016) recomienda garantizar el reconocimiento de logros mediante</p>	<p>Tone at the top y reconocimiento.</p> <p>Medición y celebración.</p>

	<p>hacen las cosas bien y promueven la cultura.</p>	<p>métricas claras y celebraciones formales, de modo que los comportamientos alineados con los valores queden visiblemente premiados y se conviertan en referentes para otros miembros de la organización.</p> <p>Tener líderes presentes, reconocer públicamente lo que se hace bien, medir y celebrar los avances es un conjunto de elementos que en efecto pueden favorecer la apropiación de la cultura; sin embargo, son necesarios dos elementos para poderlo materializar: confirmar lo que se dice con recursos y acciones reales, y construir las reglas de reconocimiento con las personas que las van a vivir.</p>	
	<p>Desfavorece u obstaculiza: Permitir que personas no alineadas culturalmente permanezcan en la organización.</p> <p>No visibilizar ni actuar ante incoherencias.</p> <p>Falta de foco estratégico (intentar trabajar demasiados valores o principios a la vez).</p> <p>Subestimar el impacto de pequeños detalles cotidianos y no medirse continuamente.</p>	<p>Mena (2019) advierte que este tipo de tolerancia conduce a una postura de doble moral donde fingen adoptar valores organizacionales cuando en realidad no creen en ellos, lo cual elude las verdaderas necesidades de alineación cultural y mantiene subculturas disonantes en el interior de la empresa.</p> <p>Anzola (2019) identifica como uno de los errores más críticos, la falta de reconocimiento de la necesidad de actuar en elementos que se ven como en buen estado, lo que restringe la oportunidad de reflexión, análisis crítico y progreso en la administración.</p> <p>Denison (1991) subraya que para crear una cultura sólida es necesario que los valores y las acciones que se dan de manera interna sean muy consistentes.</p> <p>Lencioni (2016) destaca la importancia de realizar seguimiento continuo a la ejecución de acuerdos alcanzados y construir métricas de cumplimiento comprensibles.</p> <p>En este sentido, tolerar personas que no comparten la cultura, no denunciar las</p>	<p>Tolerancia a incoherencias.</p> <p>Falta de foco.</p> <p>Ausencia de métricas y seguimiento.</p>

		<p>incoherencias, dispersar el foco y olvidar los detalles diarios generan una brecha entre lo que la organización dice y lo que realmente hace; provocando una “doble moral” (valores de fachada), que bloquea la reflexión y el progreso, y hace que los acuerdos queden en promesas si no se miden.</p>	
<p><b>Andrés Aguirre</b></p>	<p>Clarificar las relaciones de valores con los comportamientos. Esto es lo que profesamos y así lo llevamos a cabo. Si en un hospital dice: Vamos a respetar a nuestros pacientes un comportamiento que lleva a cabo ese respeto, toca la puerta de la habitación del paciente antes de ingresar, presentante antes de preguntarle cosas al paciente. Entonces, cuando usted clarifica los comportamientos, pero le dice a la gente, esta es la forma como llevamos el respeto a cabo, la gente empieza a entender el porqué del comportamiento.</p>	<p>Edgar Schein explica que los valores culturales se manifiestan en patrones de comportamiento que, al ser reconocidos colectivamente, pasan de ser meras percepciones a guías de acción.</p> <p>Teniendo en cuenta la postura del entrevistado, sin esa traducción a actos concretos, el valor permanece intangible.</p> <p>Bermúdez (2016) sugiere que la inducción organizacional debe entregar una programación específica de los comportamientos que ejemplifican cada valor, de modo que los colaboradores internalicen lo que verdaderamente se espera de ellos.</p> <p>Martínez, Ríos Zúñiga y Gómez Galdámez (2024) señalan que, junto a valores y creencias, las prácticas y normas son los elementos que convierten el discurso en realidad observable.</p> <p>Así, definir que tocar la puerta antes de entrar presentarse con nombre son manifestaciones del respeto, facilita el aprendizaje cultural .</p>	<p>Traducción valores y comportamientos (descriptores conductuales).</p>
	<p>Empresas que implementan infraestructura tecnológica y física con coherencia, conectada con la cultura, es un apalancador clave para la apropiación</p>	<p>Edgar Schein (1988) define los artefactos como la manifestación más evidente de la cultura e incluye en este nivel el espacio físico y la tecnología existente como elementos que los miembros interpretan y que comunican prioridades implícitas.</p> <p>Si en un hospital lo primero que ve un</p>	<p>Artefactos y diseño de entornos alineados (espacio y tecnología).</p>

	<p>de esta. Ejemplo: un hospital humano donde lo primero que encuentro en urgencias es el área de facturación, refleja que lo importante es el dinero.</p>	<p>paciente es el área de facturación, ese diseño espacial actúa como artefacto que simboliza y refuerza la creencia de que “lo importante es el dinero” en lugar de la atención humana.</p> <p>Gentilin (2019) señala que las tecnologías y espacios de interacción forman parte de los componentes culturales que facilitan la socialización y construcción de sentido.</p> <p>Diseñar entornos físicos y digitales alineados con los valores corporativos apalanca la apropiación cultural, pues convierte cada interacción en una ocasión de refuerzo simbólico.</p>	
	<p>Hay un elemento esencial en la cultura que hay que retomar y es darle la prioridad de las personas en la organización. Es el mercadeo corporativo interno, es decir, cómo la organización logra que su gente la quiera, porque cuando hablamos de pertenencia, restablezco el vínculo con el otro y el otro conmigo. Entonces la palabra pertenencia es doble tenencia, o sea, qué tanto yo tengo a la organización, pero qué la organización también me tiene a mí, qué tanto la organización me enamora, me da soportes. Sí, me da soporte, me hace crecer.</p>	<p>Para González (2017), la cultura organizacional se configura como una plataforma que fomenta el desarrollo humano y fortalece tanto las condiciones como las habilidades de las personas, por un lado, en su dimensión personal y por el otro, en el ámbito organizacional.</p> <p>Si “las culturas son las personas”, colocar a éstas en el centro significa diseñar prácticas internas (formación, reconocimiento, espacios de diálogo) que atiendan sus necesidades y aspiraciones, conectando su proyecto de vida con el propósito organizacional.</p> <p>Betancur (2021) plantea que la gestión cultural debe establecer una conexión humana con las personas, que favorezca su crecimiento tanto personal como profesional, que alinee su propósito individual con el de la organización, que les motive e inspire.</p> <p>Sin un entorno que promueva el bienestar y el florecimiento, cualquier discurso sobre cultura carece de credibilidad.</p>	<p>Bienestar, desarrollo, pertenencia (people first).</p>

	<p>Porque no es posible una cultura donde la gente no tenga un bienestar y un florecimiento.</p>		
	<p>Una de las cosas muy.  ¿Poderosas además de los símbolos, es que la autoridad tiene un poder simbólico, ¿quién es el que me dirige?  ¿Qué ha hecho en la vida?  ¿De dónde viene?  ¿Por qué está ahí?  ¿Sí, por qué está ahí, por qué se mantiene ahí?</p>	<p>Gorton y Zentefis (2020) subrayan que la señal más poderosa que define una cultura es el “tono en la cima” (‘tone at the top’).</p> <p>Los discursos, gestos y comportamientos del CEO y del equipo directivo configuran de manera simbólica lo que la organización valora y tolera. Esa autoridad simbólica proviene no solo de la posición jerárquica, sino de la coherencia entre lo que dicen y lo que hacen.</p> <p>Páez (2024) enfatiza que los líderes deben construir su legitimidad, hace mención sobre líderes confiables, honestos y auténticos que se preocupan y se conectan con los equipos, que escuchan, aprenden y lideran con valentía, humildad y disciplina.</p> <p>Lo anterior refuerza el hecho de que compartir su trayectoria y las razones de sus decisiones genera una conexión humana y refuerza la confianza, pues convierte a la autoridad en un referente creíble y auténtico.</p>	<p>Autoridad simbólica y tono en la cima.</p>
	<p>Barreras en las empresas: Cultura centrada en las individualidades y no en lo colectivo.</p> <p>Burocracia y exceso de jerarquización (que no permite que los procesos fluyan).</p> <p>No contar con la infraestructura necesaria para apalancar la</p>	<p>En el nivel de artefactos, Schein incluye el espacio físico y la tecnología existente como manifestaciones evidentes de la cultura. Sin plataformas, herramientas y entornos diseñados para soportar procesos culturales (gestión del conocimiento, transacciones, operaciones), la cultura carece de un “soporte duro” que la haga visible y operativa.</p> <p>Reyes y Moros (2019 citando a Diez, 2001) hablan sobre la función legitimadora de la cultura consiste en conectar a las personas con la razón de</p>	<p>Burocracia y rigidez normativa.</p> <p>Déficit de soporte estructural.</p> <p>Falta de pertenencia.</p> <p>Historial cultural negativo.</p>

	<p>implementación de la cultura (desde herramientas que faciliten las operaciones, transacciones, gestión del conocimiento, entre otros).</p> <p>No preocuparse por generar sentido de pertenencia en las personas.</p> <p>Resistencia al cambio.</p> <p>Falta de identificación con los valores corporativos.</p> <p>Falta de sentido de pertenencia (cuando los colaboradores no se sienten incluidos, escuchados o valorados, difícilmente harán suya la cultura, esto suele reflejarse en baja participación y desmotivación).</p> <p>Experiencias negativas anteriores (si han vivido entornos tóxicos o incoherentes en el pasado, pueden volverse escépticos frente a iniciativas culturales, pensando que "todo es fachada").</p>	<p>ser de la organización y construir un sentido de identidad y pertenencia. Si esta función no se atiende, la cultura pierde su base afectiva y los colaboradores no desarrollan compromiso ni arraigo.</p> <p>Cuando los valores no se traducen en prácticas y ritos compartidos, ni se comunican de forma coherente, los individuos no logran introyectar esos principios, y la cultura se queda en un enunciado vacío. Sin claridad ni vivencia cotidiana de los valores, la apropiación cultural se ve imposibilitada.</p>	
<p><b>Carlos Cabrera</b></p>	<p>Símbolos coherentes con los principios declarados.</p>	<p>Además, Páez (2024) describe que los líderes más efectivos son aquellos confiables, honestos y auténticos que se</p>	<p>Símbolos y rituales.</p>

	<p>Estilos de liderazgo afiliativos y resonadores.</p> <p>Infraestructura organizacional.</p> <p>Procesos de integración cultural y programas de inmersión más allá de la inducción informativa.</p>	<p>conectan con los equipos, que escuchan, aprenden y lideran con valentía, humildad y disciplina.</p> <p>Lo descrito por el autor, encaja plenamente con los estilos afiliativo (que prioriza la armonía relacional) y resonador (que crea un clima emocional positivo).</p> <p>Edgar Schein (1988) identifica el espacio físico y tecnológico como parte del nivel de producciones de la cultura. De forma similar, Gentilin (2019) señala que las tecnologías y los espacios de interacción facilitan la socialización y la construcción de sentido al interior de la organización.</p> <p>Los ambientes físicos las conductas perceptibles de sus integrantes forman artefactos culturales que comunican y refuerzan valores corporativos.</p> <p>Van Maanen &amp; Schein (1979) proponen programas de orientación, mentoría y formación continua que sumerjan progresivamente al colaborador en la cultura, permitiendo que internalice valores y comportamientos de modo vivencial.</p>	<p>Estilos de liderazgo humanistas.</p> <p>Infraestructura y socialización profunda.</p>
	<p>Declaraciones idílicas que no se viven en la práctica.</p> <p>Premios o reconocimientos incoherentes con la cultura (ej. premiar individualismo cuando se promueve el trabajo en equipo).</p> <p>Estructuras que no reconocen las diferencias culturales entre sedes o áreas.</p>	<p>La perspectiva diferenciada de Gentilin (2009) explica cómo, ante discrepancias culturales, se generan desacuerdos que pueden dar lugar a subculturas y, en casos extremos, a contraculturas con comportamientos opuestos a lo deseado.</p> <p>En la misma obra, Gentilin (2009) describe la articulación ambigua, donde los integrantes otorgan un sentido diferente al deseado a los aspectos culturales, sin que medie una resistencia explícita, lo que lleva a acciones que no se ajustan a las expectativas organizacionales.</p> <p>La observación del entrevistado se respalda por la perspectiva de Gentilin</p>	<p>Incoherencia entre discurso e incentivos.</p> <p>Diseño ciego a contextos.</p> <p>Socialización unidireccional.</p>

	Inducciones unidireccionales que no permiten integración real.	(2009) ya que concuerdan en que no es suficiente “decir” la cultura; hay que diseñar artefactos, incentivos y despliegues que la hagan inteligible y viable en cada contexto. Si no se corrigen las incoherencias prácticas, la organización tenderá a producir articulaciones diferenciadas o ambiguas en lugar de una cultura integrada.	
	En términos económicos y de capacidades de personas, hay que entender qué se necesita dependiendo de la realidad, del momento de cada compañía y de las condiciones del negocio.	<p>Para que el proceso de apropiación de la cultura corporativa sea efectivo, es clave habilitar tanto recursos económicos como capacidades humanas, adaptados a la realidad y al tamaño de cada organización.</p> <p>La alineación diaria de los colaboradores con la cultura se construye “a partir de la lectura de las dinámicas organizacionales y las interacciones humanas, utilizando la correcta administración de herramientas como: la gestión del cambio, la comunicación, la gestión del conocimiento, el desarrollo humano, siempre desde la coherencia, en la medida en que se impactan diferentes variables como: los rituales de los equipos de trabajo, los valores, las interacciones sociales, el modelo de liderazgo, entre otros (Serna, 2008).</p> <p>Todas esas prácticas, rituales, espacios de diálogo, plataformas de feedback, requieren partidas presupuestales para su diseño, implementación y continuidad.</p> <p>Muchos programas de cultura no se traducen en cambio real porque, existen falencias en su habilidad para liderar o en el manejo del asunto cultural, la ausencia de respaldo de la gerencia intermedia y la falta de respaldo de la alta dirección, que percibe que las medidas tomadas hasta el momento no han producido un efecto relevante en la productividad (Anzola, 2019).</p> <p>Por tanto, es imprescindible invertir en</p>	<p>Adecuación de recursos al estadio de madurez.</p> <p>Desarrollo de capacidades de liderazgo.</p>

		<p>formación y coaching para que los líderes de todos los niveles cuenten con las competencias necesarias para guiar y sostener la apropiación cultural.</p> <p>Cuando las empresas cuentan con una cultura sólida, logran exteriorizar éxitos sustentados en su propia identidad gozando de reputación y del arraigo de sus empleados a los valores corporativos, generando en estos permanencia, eficiencia, motivación e identificación (Mena, 2019).</p> <p>Sin embargo, ese sólido arraigo requiere enfoques distintos según la madurez y el tamaño de la organización.</p> <p>Como explica Mena (2019), las funciones de la cultura evolucionan a lo largo de los estadios de crecimiento, desde el “nacimiento” hasta la “consolidación”, y cada etapa demanda un nivel de inversión y modelo de socialización distintos.</p> <p>En síntesis, destinar presupuesto a herramientas de cambio y comunicación, así como fortalecer las capacidades de liderazgo y adaptar el enfoque al contexto y tamaño de la compañía, son condiciones ineludibles para que los colaboradores puedan apropiarse genuinamente de la cultura corporativa.</p>	
<p><b>Felipe Montoya</b></p>	<p>Desfavorece la apropiación: Lo primero un tema de desconfianza. Lo segundo, un tema de no coherencia, en donde el ejemplo que se ve por parte de los líderes está absolutamente desalineado con las realidades que se quieren buscar desde el ejercicio de</p>	<p>Pérez (2009) explica que la cultura debe operar como medio instrumental para la estrategia, definiendo comportamientos que la hagan posible.</p> <p>Cuando se diseñan planes estratégicos sin considerar los artefactos culturales, rituales, discursos y prácticas, la estrategia queda en papel y no se traduce en resultados.</p> <p>Asimismo, desde su rol de acompañamiento en la socialización de la cultura organizacional, las áreas de</p>	<p>Confianza y coherencia.</p> <p>Gestión del cambio con recursos.</p> <p>Alineación estrategia y cultura.</p>

	<p>la apropiación de la cultura corporativa. Lo tercero, mal manejo del proceso de adopción de cambio, como tal por falta de capacidades en los líderes o por falta de capacidad sobre asignación de recursos.</p> <p>Otro es no darle la importancia que se le quiera dar a esto.</p> <p>También si la estrategia está muy desconectada de todo este servicio de cultura corporativa.</p>	<p>Talento Humano tienen un papel protagónico en la medida en que median y facilitan la apropiación por parte de las personas de aquellas competencias identificadas al interior de la cultura corporativa y denominadas transversales; es decir, las que todos los miembros de la organización deben introyectar (Prahalad y Hamel, 1990; citados por Bermúdez, 2016).</p>	
<p><b>Jaime Palacio</b></p>	<p>Favorece la apropiación:</p> <p>Claridad en los descriptores culturales vinculados al negocio.</p> <p>Líderes formados en un modelo compartido, no en estilos personales.</p> <p>Infraestructura organizativa que permita que los líderes movilicen grupos con el soporte de comunicación y formación.</p> <p>Recursos para implementar cultura, incluyendo inversión en líderes, rutas claras y materiales</p>	<p>Para que la cultura se convierta en un motor estratégico, es imprescindible que sus descriptores (misión, visión, valores y comportamientos esperados) se articulen directamente con las metas del negocio y estén presentes en las acciones cotidianas.</p> <p>Como señalan Robbins &amp; Judge (2013, citados por Lara, Ríos &amp; Gómez, 2024), los líderes deben facilitar la materialización de sus principios en declaraciones claras como visión, misión, políticas y comportamientos esperados para consolidar un modelo guía que oriente a toda la organización.</p> <p>Serna (2008) enfatiza que la alineación de los trabajadores con la cultura de la organización es una tarea que se construye día a día a partir de la administración coherente de herramientas como: gestión del cambio, comunicación, gestión del conocimiento y desarrollo humano.</p> <p>Anzola (2019) advierte que las Áreas de</p>	<p>Descriptores conductuales ligados a estrategia.</p> <p>Capacitación de líderes.</p> <p>Soporte institucional y recursos.</p>

	<p>propios (no copiados de modelos externos).</p>	<p>Talento Humano no demuestran interés en promover programas de caracterización cultural por falta de respaldo y recursos, y subraya la necesidad de contar con inversión en liderazgo, rutas de apropiación bien definidas y materiales propios para garantizar impacto real.</p>	
	<p>Elementos que desfavorecen:</p> <p>Falta de conexión entre los principios y los resultados esperados.</p> <p>Ausencia de descriptores claros y compartidos.</p> <p>Descoordinación entre liderazgo y áreas de apoyo (como formación o comunicación).</p> <p>Áreas de cultura demasiado robustas que interfieren en roles naturales del jefe.</p> <p>Diagnósticos costosos que no aportan claridad sobre hacia dónde se debe avanzar.</p>	<p>Las declaraciones del entrevistado dejan ver una cultura organizacional que pierde fuerza porque sus principios no se traducen en resultados visibles. La falta de descriptores claros y la descoordinación entre líderes y áreas de apoyo genera confusión y fragmenta el sentido de la cultura.</p> <p>Serna (2008) plantea que “la cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades” (p. 133).</p> <p>Serna (2008) subraya que la apropiación cultural requiere la correcta administración de herramientas como: la gestión del cambio, la comunicación, la gestión del conocimiento y el desarrollo humano, siempre desde la coherencia.</p> <p>De esta manera que la descoordinación entre los líderes y estas áreas de soporte rompe la coherencia necesaria para movilizar la cultura deseada.</p> <p>Anzola (2019) evidencia que, en muchos casos, los programas de cultura se implementan de forma independiente y autónoma del liderazgo formal, asumiendo funciones operativas que deberían recaer en el jefe directo.</p> <p>Lo anterior suele generar solapamiento de responsabilidades y merma la influencia natural de los líderes sobre sus equipos; es decir, cuando estas instancias asumen funciones que corresponden al</p>	<p>Desalineación entre estrategia y cultura.</p> <p>Roles difusos y sobreposición.</p> <p>Diagnósticos sin hoja de ruta.</p>

		<p>jefe directo, los líderes pierden legitimidad y los equipos se desconectan de su referente natural.</p> <p>Anzola (2019) con relación a los diagnósticos señala que en ocasiones estos análisis no se ven como instrumentos factibles para solucionar problemas en la organización o potenciar las habilidades de la compañía y que sus impactos son difíciles de evaluar, por lo que terminan costando mucho sin ofrecer una hoja de ruta clara para el cambio.</p>	
<p><b>Flavia Arboleda</b></p>	<p>Creo que primero la convicción sobre las declaraciones, todo un ecosistema que articula que el tema llegue a ser hasta inconsciente. ¿En qué sentido? En que todas las prácticas organizacionales reflejen la declaración y que hay sensibilidad frente a cualquier desviación, que eso inmediatamente se nota.</p>	<p>Solo cuando los miembros creen auténticamente en las declaraciones estas pueden guiar comportamientos inconscientes.</p> <p>Esto alude a las presunciones básicas que Schein (1988) describe como el nivel más profundo de la cultura, donde los valores ya no se cuestionan porque se dan por supuestos.</p> <p>El diseño de un “ecosistema” de prácticas coherentes busca que, mediante vivencias compartidas y repetición, las nuevas conductas pasen de acciones deliberadas a hábitos automáticos.</p> <p>Schein (1988) señala que es esencial que el grupo haya vivido suficientes situaciones compartidas para que las prácticas lleguen a asumirse de forma inconsciente.</p> <p>Cuando “todas las prácticas organizacionales reflejan la declaración”, se está aplicando el principio de consistencia cultural de Denison (1991), quien afirma que la congruencia entre valores declarados y comportamientos diarios es fuente de fortaleza organizacional y mejora del rendimiento.</p>	<p>Consistencia integral y hábitos culturales (nivel presunciones).</p>
	<p>Si el colaborador no tiene las necesidades</p>	<p>Vásquez (2022) enfatiza que no solo deben satisfacer las necesidades y</p>	<p>Condiciones básicas y</p>

	<p>básicas satisfechas es muy difícil que se conecte con un propósito superior que no es el de su sobrevivencia. Ej: Quien cuide a sus hijos.</p>	<p>demandas del cliente, sino también de sus empleados como condición previa para cualquier otro objetivo cultural o estratégico.</p> <p>Hasta tanto un colaborador no ve cubiertas sus preocupaciones más inmediatas (transporte, cuidado familiar, seguridad económica), difícilmente podrá interiorizar valores o propósito organizacional más elevados.</p> <p>Rodríguez Garay (2009), citado por Mena (2019), señala que la cultura organizacional se va construyendo a partir de las acciones tomadas para resolver los problemas de supervivencia y desarrollo, lo cual explica por qué, si las necesidades básicas no están resueltas, la cultura deseada no llega a convertirse en práctica cotidiana.</p> <p>Si las condiciones básicas no se aseguran primero, la adaptación cultural carece de base para anclarse en la experiencia de los miembros.</p> <p>Schein (1988) explica que las presunciones subyacentes (nivel 3) solo llegan a convertirse en realidades incuestionables tras repetición de prácticas compartidas.</p> <p>Mientras los colaboradores permanecen preocupados por lo esencial, las nuevas prácticas culturales no pasan del nivel de artefactos o valores declarados al arraigo inconsciente.</p> <p>De este modo, la propuesta de garantizar primero las condiciones de subsistencia responde a la necesidad de construir la cultura sobre un cimiento estable: sólo cuando las preocupaciones más elementales estén resueltas, los empleados podrán dedicar atención y energía a interiorizar y vivir</p>	<p>seguridad psicológica y material.</p>
--	---	---	--

		auténticamente el propósito y los valores organizacionales.	
<b>Carlos Delgado</b>	Favorece que los empleados entiendan la estrategia y el por qué la estrategia. O sea, hay que lograr que los empleados se monten al propósito que perseguimos con la estrategia. La estrategia no es un qué ni un cómo no más. Generar esas conversaciones, que estamos de acuerdo todos en este gran propósito, en este ¿para qué? ¿Qué hay que hacer y cómo hay que hacerlo? Y eso ¿qué nos pide a cada uno de nosotros? Y favorecer conversaciones como ¿qué de lo que hacemos nos va, nos va a seguir habilitando el cumplir ese propósito?, pero ¿qué es lo que hacemos o de cómo lo hacemos puede ser un obstáculo? Que la gente participe de esa conversación me parece de la mayor importancia.	<p>Pérez (2009) plantea que la estrategia solo se define y cumple plenamente por medio de la sinergia con la cultura y sus elementos, de modo que la estrategia no es un mero “qué” u “cómo”, sino un “para qué” que orienta los comportamientos esperados en toda la organización.</p> <p>Para Gonzáles (2017), el individuo ocupa un “lugar central” y la cultura debe “fomentar el desarrollo humano” alineando sus valores personales con los de la organización.</p> <p>Asegurar que el “para qué” resuene con los valores y motivaciones de cada persona es clave para que esa visión compartida se convierta en presunciones básicas practicadas cotidianamente.</p>	Propósito compartido y conversación estratégica.
	El primero, no liderazgo, esa es la principal barrera, carencia. O sea, si no hay líder, que se	Los fundadores o líderes definen aspectos clave como la ideología, los valores, la ética y la responsabilidad social. Además, estructuran la organización a través de políticas,	Coalición de liderazgo para el cambio & sponsor y mandos intermedios).

	<p>eche esto encima no existe. Eso tiene que ser movilizado desde un líder, un líder que al tiempo se rodee de un sistema de líderes que estén alineados ahí, es muy importante, porque también existe ese líder solito, ¿pero no armó su coalición para el cambio? Pues va a ser una golondrina, pero un líder profundamente convencido del tema y que arma una coalición del cambio.</p>	<p>normas, rituales, símbolos (como el himno, la bandera y el logotipo) y elementos culturales como la historia, las creencias, los mitos, el lenguaje y el clima organizacional (Méndez, 2019).</p> <p>No tener un liderazgo claro y definido que apalanque el proceso y no contar con un equipo de líderes de apoyo.</p>	
<p><b>María Adelaida Pérez</b></p>	<p>Es que al final al final, yo creo que el éxito de cualquier iniciativa organizacional es, insisto, la coherencia, la gente cobra muy duro y la gente se desconecta muy rápido. Si ve que uno lo que le está echando es un cuento.</p>	<p>Denison (1991) afirma que, para crear una cultura sólida es necesario que los valores y las acciones que se dan de manera interna sean muy consistentes, lo que se convierte en una fuente de fortaleza organizacional y permite mejorar la efectividad y el rendimiento de las empresas.</p> <p>Si la gente no ve que la cultura apoya las decisiones del proyecto y la gestión de resultados, pronto se desconectará.</p> <p>La coherencia (liderazgo congruente), la materialidad (artefactos visibles) y la conexión con la estrategia y los resultados, son condiciones indispensables para que la cultura no quede en un “cuento”, sino que se viva efectivamente en cada decisión y estructura organizacional.</p>	<p>Coherencia en el discurso y en la práctica (credibilidad cultural).</p>
	<p>Yo siento que a veces es muy triste, cuando la gente trabaja solo por necesidad, ojalá fuéramos capaces de propiciarles espacios</p>	<p>Betancur (2021) plantea que uno de los grandes desafíos que nos impone la gestión de la cultura en las organizaciones consiste en establecer una conexión humana con las personas, que favorezca su crecimiento tanto personal como profesional, que alinee su</p>	<p>Conexión del propósito individual y el propósito organizacional.</p>

	<p>en los que uno trabaje evidentemente por la necesidad, pero sumado también al significado y al sentido.</p>	<p>propósito individual con el de la organización, que les motive e inspire, y que tenga un impacto social significativo.</p> <p>Si ambos propósitos divergen, los empleados permanecerán sólo por necesidad y no podrán “florecer” profesionalmente, tal como lo expresa la entrevistada. Esta vinculación asegura que la cultura no sea un mero cúmulo de normas, sino el motor que da sentido tanto a las metas estratégicas de la empresa como a la realización personal de cada colaborador.</p>	
Olga Garcés	<p>Desconocimiento de los elementos culturales por parte de la organización o quienes la administran.</p> <p>Barreras burocráticas: no se mezclan los niveles y áreas.</p> <p>Estructuras rígidas que dificultan la comunicación desfavoreciendo la comunicación espontánea y cruzada.</p> <p>Visión cortoplacista.</p>	<p>Cuando los gestores no conocen los artefactos, valores y suposiciones subyacentes, difícilmente podrán diseñar intervenciones relevantes.</p> <p>Schein (1988) advierte que sin un análisis semiótico exhaustivo, observación de artefactos, rituales y lenguaje, se corre el riesgo de basarse en percepciones superficiales, generando diagnósticos incompletos y soluciones ineficaces.</p> <p>La apropiación de la cultura a partir de barreras en la comunicación pueden generar resistencia en su proceso de adaptación. La alineación de los trabajadores con la cultura de la organización es una tarea que se construye en el día a día a partir de la lectura de las dinámicas organizacionales y las interacciones humanas, utilizando la correcta administración de herramientas como: la comunicación, entre otros (Serna, 2008).</p>	<p>Déficit de diagnóstico profundo.</p> <p>Rigidez y silos.</p> <p>Cortoplacismo.</p>
	<p>Favorecen los ambientes de trabajo que funcionan como redarquías, cuando se trabaja con estos nuevos líderes, los ambientes de trabajo de puertas cerradas, de pedirme cita, de decirme doctor, de</p>	<p>Edgar Schein (1988) clasifica el diseño de espacios y la disposición física como parte de los artefactos del Nivel 1, las manifestaciones más visibles de la cultura organizacional.</p> <p>Estos artefactos condicionan la comunicación, la colaboración y refuerzan jerarquías, por lo que modificarlos es esencial para un entorno</p>	<p>Diseño de espacios y rituales de apertura (redarquía).</p>

	<p>mi secretaria, te atiende, ese tipo de cosas hay que cambiarlas porque uno no se imagina cómo impacta en un ambiente de trabajo, o sea, la corbata, el traje sastre, las viejas prácticas del doctorismo en las nuevas esculturas no ayudan.</p>	<p>más ágil y colaborativo.</p> <p>Gentilin (2019) subraya que las tecnologías y espacios de interacción son artefactos culturales que facilitan la socialización y la creación de sentido colectivo.</p> <p>Transformar oficinas cerradas en entornos abiertos puede ser un elemento simbólico que permita consolidar una cultura distribuida y adaptativa.</p> <p>Martin (2004), citado por Gentilin (2017), señala que la cultura está profundamente integrada en la rutina laboral de los empleados, reflejándose en prácticas formales como normas, estructuras jerárquicas o definiciones salariales, así como en aspectos informales como comportamientos, relatos que explican procesos, rituales, humor y formas de hablar, además de en elementos físicos como la decoración o códigos de vestuario.</p> <p>A la luz de lo anterior, se puede reforzar la opinión del entrevistado, en la medida en que los valores de apertura y flexibilidad quedan en entredicho cuando la cultura se sustenta en trajes formales, puertas cerradas y otras prácticas excluyentes.</p> <p>Eliminar barreras físicas y simbólicas para facilitar la colaboración, rediseñar espacios como entornos abiertos y flexibles que soporten redes de trabajo distribuidas y revisar rituales de vestimenta y protocolos formales que jerarquizan en exceso son cambios tanto en el ambiente esenciales para consolidar una cultura corporativa coherente con prácticas de redarquía y colaboración fluida.</p>	
<b>Carlos Valencia</b>	<p>Un buen poder de marca, un power mark, un data Mark,</p>	<p>Schein (1988) clasifica los símbolos y artefactos tangibles (logos, eslóganes,</p>	<p>Gestión de marca interna</p>

	<p>ayuda muchísimo. Una marca fuerte muestra fácil una nueva cultura, pero si tenemos debilidades de marca, entonces habría que reforzar la marca porque no tiene sentido que yo me esté mostrando fuerte en un elemento y en un elemento como la marca esté flojo. Habría que trabajar también en el tema de marca conectado al tema de Cultura.</p>	<p>packaging) en el Nivel 1: Producciones de la cultura organizacional.</p> <p>Estos elementos visuales no solo comunican externamente, sino que también sirven de anclaje interno que ayuda a los empleados a “ver” y “sentir” la cultura que la empresa declara.</p> <p>La cultura corporativa tiene un enfoque funcional, y busca entregar un diagnóstico de lo que se encuentra de manera explícita, tiene como finalidad incidir en el comportamiento de los miembros de la organización y por ende en el desempeño de las organizaciones mismas (Gentilin, 2017).</p> <p>Esta perspectiva es la que integra componentes explícitos (valores, misión) con artefactos de marca y comunicación visual, de modo que la estrategia de marca y la estrategia cultural se refuercen mutuamente dentro de un mismo plan corporativo.</p> <p>Una integración estratégica donde marca y cultura se diseñen en conjunto permitirá que cualquier esfuerzo cultural cuente con el respaldo visible y creíble de la marca, asegurando coherencia interna y externa.</p>	<p>(artefactos y símbolos).</p>
<p>Un liderazgo que no sea coherente y comprometido</p>		<p>Edgar Schein (1988) enfatiza que los líderes modelan la cultura a través de sus conductas diarias (Nivel 1: Producciones); cuando lo que proclaman (valores formales) no coincide con su comportamiento real, se genera desconfianza y la cultura se percibe como un mero discurso.</p> <p>Denison (1991) identifica el sistema gerencial, prácticas, estilos de mando y respaldo operativo, como pilar de la cultura; un liderazgo que no respalda con hechos las iniciativas culturales crea una cultura defensiva de bajo compromiso y escasa innovación.</p>	<p>Liderazgo incoherente (brecha entre decir y hacer).</p>

		<p>Gentilin (2019) describe la etapa de formalización donde los líderes deben articular valores y comportamientos deseados (establecen la cultura deseada).</p> <p>Sin embargo, si no actúan como ejemplos vivos, los artefactos y discursos formales carecen de fuerza y la cultura no se arraiga.</p> <p>Un liderazgo incoherente y poco comprometido desactiva los artefactos culturales al desalinear palabras y hechos, promueve una cultura defensiva con bajo compromiso e innovación y hace fracasar la formalización de valores y prácticas, pues sin ejemplo vivo, los discursos se vuelven vacíos. Para fortalecer la cultura, es imprescindible contar con líderes que no solo comuniquen los valores, sino que los vivan y los respalden con acciones concretas en su día a día.</p>	
	<p>El estilo de liderazgo autocrático no facilita la transferencia o la visión de Cultura corporativa. Ese liderazgo autocrático, generalmente es anticuado, es tranquilo, osado en viejas prácticas y las decisiones unilaterales no ayudan, sobre todo en este tema de lo de lo que queremos mostrar.</p>	<p>Cambiar un estilo autocrático implica desmontar estructuras formales de control, transformar el sistema gerencial hacia prácticas que promuevan la autonomía y el compromiso, y adoptar un enfoque cultural ofensivo, en el que los líderes sirvan como facilitadores y co-creadores de la cultura, más que como árbitros de la obediencia. Esto permitirá que la cultura corporativa sea verdaderamente demostrable, participativa y evolutiva.</p> <p>Denison (1991) identifica al sistema gerencial, como el sistema normativo de la organización fundado en valores y procedimientos y como uno de los pilares que refuerzan o socavan la cultura corporativa.</p> <p>Un estilo autocrático, al centralizar las decisiones y desincentivar la iniciativa, tiende a generar culturas defensivas con baja adaptabilidad y bajo compromiso,</p>	<p>Estilo de liderazgo: de autocrático a participativo.</p>

		<p>frenando la innovación y la apropiación cultural por parte de los empleados.</p> <p>Gentilin (2017) distingue dos enfoques de gestión cultural: el ofensivo, que busca influir activamente en la cultura, y el defensivo, que la ve como un obstáculo a vencer al disminuir las diferencias culturales dentro de la organización.</p> <p>El liderazgo autocrático encarna este segundo enfoque, pues intenta “dominar” la cultura en lugar de co-construirla. Para fomentar una cultura verdaderamente adaptable y viva, es necesario un liderazgo participativo, orientado al ejemplo, al diálogo constante y a la co-creación de prácticas culturales.</p>	
Entonces el trato injusto, el trabajo tenso la presión y el trabajo bajo estrés, eso hay que cuidarlo porque eso se cuenta, o sea, la gente lo divulga, entonces va a entrar en contravía de lo que de lo que venimos mostrando entonces yo quiero mostrar aquí una cultura y la gente en la calle está diciendo otra cosa: aquí nos maltratan, aquí no pagan bien, aquí no sé qué, ¿Cierto? que hay que romper en las organizaciones cuando quieren que se le reconozca con una cultura corporativa fuerte.	<p>Gentilin (2019) nos acerca a la noción dialéctica que tiene la cultura. La cultura deseada es establecida por los directivos a través de las formas en las que deben comportarse las personas, mientras que la cultura vivenciada surge de la interpretación y práctica de los integrantes de lo establecido por los líderes.</p> <p>De ahí la necesidad de que exista coherencia entre lo que se declara y lo que se hace, de manera que las personas no vivencien algo diferente y esta sea la imagen que proyectan o comentan en el exterior cuando se refieren a su organización.</p>	Clima laboral y coherencia reputacional.	
Una cultura si quiere ser adaptativa, tiene que romper ese	Para que una cultura sea capaz de evolucionar, debe cumplir su función adaptativa, es decir, servir como	Función adaptativa e	

	<p>cuento de resistencia al cambio y se tiene que meter en el cuento de las nuevas tecnologías. Mire todavía organizaciones pensando si le entramos a la inteligencia artificial o no. Las organizaciones todavía muertas de miedo y la inteligencia artificial existe hace 100 años.</p>	<p>mecanismo de ajuste continuo frente a entornos cambiantes.</p> <p>Reyes y Moros (2019, citando a Diez, 2001) describen esta función como la que permite identificar esos puntos y acciones clave que deben ajustarse para garantizar el mejor proceso adaptativo a la nueva realidad.</p> <p>Mena (2019), retomando el trabajo de Schein (1985), advierte que la cultura preserva glorias del pasado, por ello puede generar freno al ajuste, como defensa ante una fuerte transformación.</p> <p>Las tradiciones y rutinas consolidadas explican por qué muchas organizaciones dudan en incorporar innovaciones como la inteligencia artificial, a pesar de que estas tecnologías llevan décadas existiendo.</p>	<p>innovación tecnológica.</p>
<p>Ya cuando tratamos de montar una nueva estrategia corporativa, el tema de cambio es crucial y no se puede hacer cambio con menuda cierto.</p>		<p>La gestión de la relación entre la cultura y la estrategia requiere no sólo diagnóstico y comunicación, sino asignación de recursos suficientes, tiempo, presupuesto y talento, para diseñar e implementar intervenciones culturales que perduren; sin esta disposición, las iniciativas quedan en meros gestos simbólicos.</p> <p>Serna (2008) hace mención de la correcta administración de herramientas como: la gestión del cambio, la comunicación, la gestión del conocimiento, el desarrollo humano, siempre desde la coherencia, en la medida en que se impactan diferentes variables como: los rituales de los equipos de trabajo, los valores, las interacciones sociales, el modelo de liderazgo, entre otros.</p> <p>Denison (1991) identifica el sistema gerencial como uno de los pilares que determinan el éxito de cualquier cambio cultural: implica liderazgo visible y provisión de recursos operativos</p>	<p>Inversión en cambio y soporte operativo.</p>

		(equipos, formación, plataformas) para que las nuevas prácticas no queden en el papel, sino que arraiguen en la rutina diaria.	
<b>Juan Fernando Gómez</b>	Elementos que favorecen: Uno es actuar en coherencia. Dos es que los símbolos y los ritos, si realmente vayan acordes a la cultura que se ha definido. Tres, Cumplir al pie de la letra de los valores, pero al pie de la letra. Cuatro a partir del ejemplo.	Serna (2008) afirma que la gestión de la cultura y la administración correcta de las herramientas se debe hacer siempre desde la coherencia, en la medida en que se impactan diferentes variables como: los rituales de los equipos de trabajo, los valores, las interacciones sociales, el modelo de liderazgo, entre otros.  El entrevistado ratifica como en diferentes procesos de gestión humana y vivencias de cara a los empleados, la coherencia debe estar presente en cada una de las acciones del día a día.	Coherencia, rituales y ejemplo.
	Como pienso, siento y hablo, actúo. Cuando los líderes actúan en incoherencia para conversar con la gente, es el obstáculo más grave. ¿Por qué? Porque empieza la falta de credibilidad desde lo teórico, en lo práctico. Gravísimo, incoherencia de los líderes.	La falta de coherencia de los líderes “desactiva” los artefactos culturales formales (discursos, rituales) y refuerza interpretaciones disidentes, dificultando la manifestación de una cultura integrada y generando subculturas diferenciadas o cínicas.  Gentilin, Salazar & González (2022) señalan que uno de los mecanismos de resistencia cultural es la fachada de conformidad, donde los empleados aparentan seguir valores cuando los líderes mismos no son coherentes.	Facha de conformidad por incoherencia de liderazgo.
<b>Cristina Vélez</b>	Tener los rituales adecuados cuando estoy hablando de rituales no estoy hablando que tenga que cantar el himno. Sino tener como los espacios de encuentro donde se pone en acción, en escena esos temas de la cultura que pueden ser diferentes	Linda Smircich (1983), en una recopilación de otros autores, destaca que los rituales funcionan como “dispositivos simbólicos” que concretan los valores compartidos y dan sentido a las interacciones del día a día.  No se trata de ceremonias formales impuestas, sino de aquellos “rituales”, reuniones periódicas, celebraciones informales, reconocimientos espontáneos, que ponen en escena los temas centrales de la cultura y facilitan su vivencia real.	Rituales significativos y vivenciales.

	dependiendo de la organización.	<p>Schein (1988) identifica los rituales como uno de los tres niveles de artefactos visibles (junto con símbolos y valores declarados). Para él, estos rituales son experiencias vividas que revelan las suposiciones subyacentes y permiten que los valores se interioricen de forma natural, sin necesidad de etiquetas y protocolos.</p> <p>La entrevistada propone que los rituales adecuados no son ceremonias formales, sino espacios de encuentro en los que los valores se “actúan” y se experimentan. Para que los rituales sean efectivos, deben diseñarse como momentos genuinos de vivencia cultural, adaptados a la organización y capaces de “escenificar” sus valores de fondo.</p>	
	Si usted esconde información o no difunde información o no es claro o es incoherente o dice una cosa, hace otra cosa o no genera espacios, pues ahí es donde va a fallar.	<p>Mariano Gentilin, Salazar &amp; González (2022) señalan que, cuando los líderes proclaman valores en documentos pero luego actúan de manera distinta, se genera una “conexión fachada” que evidencia falta de coherencia y aceptación de lo declarado, lo cual mina la credibilidad cultural y hace fracasar las iniciativas de cambio.</p> <p>Serna (2008) plantea que la cultura corporativa es fortaleza solo si “coincide con sus estrategias”; de lo contrario, “será una de sus principales debilidades”. Esto ocurre precisamente cuando se oculta información o se actúa en contra de lo que se comunica, rompiendo la coherencia estratégica y cultural.</p>	Transparencia y espacios de conversación continua.
<b>María Cristina Piedrahita</b>	El mundo ideal, la verdad sería en qué personas de diferentes niveles sepan decir, es que la organización va para allá, esto es lo que nos estamos soñando, o sea de un	<p>El lenguaje compartido es una herramienta de gestión del cambio: cuando la comunicación es coherente, simple y participativa, facilita que los rituales y prácticas del día a día reflejen las declaraciones organizacionales.</p> <p>Serna (2008) sostiene que la correcta administración de la comunicación, junto</p>	Lenguaje, relatos y símbolos alineados al propósito.

	<p>lenguaje que los involucre, que los conecte, que los haga sentir parte.</p>	<p>con la gestión del cambio y del conocimiento, influye directamente sobre rituales, valores y liderazgo, facilitando la consecución de objetivos estratégicos.</p> <p>Deal &amp; Kennedy (2000, citado por Lara, Ríos &amp; Gómez, 2024 muestran que los artefactos culturales (historias, himnos, rituales) convierten ideas abstractas en narrativas compartidas que comunican y refuerzan la cultura.</p> <p>El “lenguaje que los conecte” no es solo palabra: son relatos, símbolos y prácticas repetidas (artefactos) que hacen creíble el propósito. Cuando la gente escucha y vive esas historias, la cultura deja de ser un enunciado y pasa a experiencia colectiva (Deal &amp; Kennedy, 2000, citado por Lara, Ríos &amp; Gómez, 2024).</p> <p>No basta con declarar: hay que asegurar que los roles y las tareas diarias expongan a las personas a esos valores (responsabilidades, rituales de equipo, lenguaje operativo). La repetición y la visibilidad en la práctica laboral promueven la introyección.</p> <p>Pérez (2009) argumenta que el grado de <i>exposición</i> de cada persona a los imperativos culturales, a través de su rol, de sus rutinas y de su lenguaje, determina cuánto introyectan los valores en su comportamiento.</p>	
	<p>Que haya métricas que claramente sean consistentes en esa cultura organizacional y la cultura corporativa, es decir, en lo que yo mida, lo que necesito medir para que se conecte con la cultura corporativa.</p>	<p>Denison (s.f. citado por Gómez y Bray 2009) señala que las creencias y suposiciones culturales se expresan en patrones de comportamiento observables y medibles, los cuales, al ser cuantificables, pueden correlacionarse con indicadores críticos del desempeño organizacional, impulsando así, los resultados.</p> <p>Lencioni (2016) destaca que, dentro de las dinámicas diarias, uno de los pilares</p>	<p>Métricas culturales y reconocimiento.</p>

		<p>para generar compromiso y responsabilidad es construir métricas de cumplimiento comprensibles y garantizar el reconocimiento de logros.</p> <p>No basta con tener una cultura declarada; es fundamental diseñar indicadores alineados a esa cultura, los cuales permitan monitorear el progreso y reconocer los logros de manera visible. Esta combinación de medición y reconocimiento conecta la cultura con los resultados y fortalece su apropiación en el día a día de los colaboradores.</p>	
<p>Cuando hay un ejercicio de reconocimiento y de valoración alrededor de ¿Cómo contar cómo vamos? ¿Qué es lo que está pasando? O sea, desde una estrategia muy de ponerle la cara a esa película gigante, pero eso no se hace. La gente se entera, si eso en los informes que salen en los periódicos, si es una empresa grande.</p>	<p>Rivera et al. (2018) subrayan que la gestión de la comunicación, junto con el cambio y el conocimiento, impacta directamente en variables como los valores y las interacciones sociales, fomentando un clima de confianza y alineación con la cultura organizacional.</p> <p>Cuando no existe un ejercicio sistemático de reconocimiento y de rendición de cuentas hacia los colaboradores, se pierde la oportunidad de generar sentido de pertenencia y confianza. Una estrategia comunicativa transparente, que muestre avances, retos y logros de manera constante, permite alinear a las personas con los objetivos organizacionales y consolidar una cultura basada en la confianza y la participación.</p>	<p>Comunicación y accountability cultural.</p>	
<p>Entender el estado de madurez en el cual se encuentra una empresa e identificar qué componentes del marco corporativo requiere y cuáles no para definir claramente su propósito y propiciar la apropiación de la cultura corporativa.</p>	<p>Según Mena (2019 citando Rodríguez Guerra, I.,2004), la cultura pasa por diversos estadios, nacimiento, adolescencia, madurez, cada uno con funciones y retos distintos.</p> <p>El llamado de la entrevistada, hace referencia a que precisamente no existe fórmulas únicas para la apropiación en todas las empresas, sino que se trata de evaluar de manera adecuada el momento de madurez y otros elementos para determinar qué posibilidades y herramientas tiene la empresa y poder</p>	<p>Enfoque contextual por estadio de madurez.</p>	

		empezar a generar acciones acordes y que realmente puedan funcionar.	
	<p>Lo primero que obstaculiza es que el nivel de conversación está partido entonces, eso es una conversación que normalmente la dejan como si fuera para cargos de jefatura hacia arriba, entonces como que son los únicos que tienen como acceso y al resto de la organización se lo contamos en ciertas etapas: cuando llegan en el onboarding, en la inducción y se la ponen de vez en cuando o en un pasillo y eso es todo cierto. Entonces eso es un obstáculo, porque realmente la gente no entiende, no siempre están completamente alineadas a esa cultura corporativa.</p>	<p>Serna (2008) plantea que la gestión eficaz de la cultura requiere comunicación entre los diferentes niveles de la organización para que los rituales, valores e interacciones realmente cobren sentido en la práctica cotidiana.</p> <p>Cuando el discurso queda reservado solo para mandos superiores y se cuenta al resto de la organización en ciertas etapas (onboarding, pasillos), se rompe esa coherencia esencial y la cultura corporativa no se interioriza de forma sostenida.</p> <p>Bermúdez (2016) describe que, a nivel de socialización, muchas organizaciones centran la inculcación de sus valores en la inducción general a cargo de talento humano. Sin embargo, ese enfoque puntual convierte la cultura en un evento aislado de adoctrinamiento, más que en un proceso dinámico de apropiación diaria.</p> <p>Vásquez (2022) advierte que interpretar la cultura como algo muerto, plasmado en las paredes en los manuales de inducción impide reconocerla como un fenómeno vivo que se construye en las interacciones cotidianas.</p> <p>Para que la cultura deje de ser un mero sello burocrático, debe vivirse y comunicarse de forma continua, no solo en instantes protocolarios.</p>	<p>Comunicación inclusiva y socialización continua (no solo onboarding).</p>

## Hallazgos y Conclusiones

### Sobre El Objetivo Específico N°1

La apropiación de la cultura corporativa no es un fenómeno que se dé en un solo momento, a través de una única estrategia. Tampoco es un inventario de valores, sino el resultado de la interacción continua entre liderazgo, personas, procesos, herramientas, estructura y estrategia; una red de prácticas, incentivos y significados que se retroalimentan. Esto permite evidenciar que la cultura debe ser entendida como un sistema.

Los entrevistados, coinciden en que la cultura corporativa solo puede consolidarse cuando existe una alineación consistente de los procesos organizacionales (selección, evaluación, recompensas y formación) con los valores declarados; de lo contrario, la cultura queda desarticulada. En esta línea, Serna (2008) sugiere que la cultura se convierte en fortaleza únicamente cuando coincide con la estrategia, lo que exige coherencia en los procesos internos. Con relación a ello, Alejandro Sanín, señala la necesidad de auditar de manera sistemática si los procesos organizacionales refuerzan o contradicen los valores organizacionales. Así mismo, Carlos Humberto Delgado propone formular preguntas operativas que orienten la redefinición de procesos en función de la cultura meta. Tal enfoque se respalda en Pérez (2009), quien sostiene que la estrategia solo se concreta si existe sinergia con la cultura, lo cual requiere revisar metas e indicadores en coherencia con los valores.

Se pone en evidencia que Talento Humano tiene la responsabilidad de diseñar mecanismos y herramientas de soporte que faciliten la apropiación de la cultura. En el discurso de los expertos entrevistados se identificaron tres de ellos. El primero, señalado por Jaime Palacio y Juan Fernando Gómez, cuando mencionan la formación de líderes en un modelo común. El segundo, donde Alejandro Sanín y Andrés Aguirre hablan de la inclusión de competencias culturales en los procesos de evaluación y selección. Y el tercero, según Carlos H. Delgado, María Adelaida Pérez y Carlos Valencia, son los sistemas de reconocimiento. En consecuencia, reforzar estos mecanismos disminuye la distancia entre lo que se declara y lo que se premia.

La mayoría de los expertos entrevistados coinciden en que el liderazgo visible y coherente es el medio principal para facilitar la apropiación. Enrique González, Juan Fernando Gómez, Flavia Victoria Arboleda y otros expertos, vinculan liderazgo con legitimidad, ya que cuando los líderes dan ejemplo sobre los valores, facilitan su imitación y la introyección por parte de los demás empleados. Esto es porque la visibilidad del liderazgo crea lineamientos y reduce la ambigüedad sobre lo aceptable. En línea con lo

anterior, Kotter y Heskett (1992) explican que la participación de líderes con alta credibilidad, valida rápidamente la adopción de valores; y Anzola (2019) enfatiza que cuando la alta dirección se involucra directamente, da credibilidad a las iniciativas culturales y eleva el compromiso del capital humano.

Así mismo, Jaime Alberto Palacio y Juan Fernando Gómez insisten además en que los líderes deben formarse en un modelo común, no en estilos idiosincráticos individuales, para evitar la dispersión del mensaje. Esto se relaciona con Ahmad (2020), quien destaca que la formación de líderes y su ejemplo práctico son críticos para vincular cultura y estrategia. Por tanto, el papel que juegan los líderes en el proceso de apropiación de la cultura corporativa es condición necesaria, pero no suficiente.

Por eso se propone seleccionar grupos representativos o embajadores (Alejandro Sanín, Flavia Arboleda, Carlos H. Delgado, María Adelaida Pérez) que actúen como referentes y difusores informales. La idea recurrente es que la cultura cobra sentido cuando la gente la interpreta y la hace propia. Schein (1988) explica que la cultura se aprende colectivamente a través de vivencias compartidas que se van interiorizando como supuestos inconscientes. De ahí que, no basta con imponer valores, sino que deben convertirse en experiencias significativas en la cotidianidad.

En definitiva, el liderazgo ejemplar combinado con multiplicadores internos genera una estructura de difusión que mezcla legitimidad formal y legitimidad relacional. Esto se da porque la participación transforma significados impuestos en significados compartidos, ya que cuando las personas contribuyen a definir rasgos culturales, internalizan las razones de esos rasgos y desarrollan compromiso moral con ellos. Además, la representación diversa evita que la cultura sea percibida como un mandato de la élite y facilita la traducción de valores a prácticas locales, aumentando la credibilidad y la adaptabilidad.

Expertos como, Mariano Gentilin, Carlos Cabrera, María Cristina Piedrahita y Olga Garcés ponen el acento en la participación de todos los niveles. Gentilin (2019, 2020) sostiene que la cultura es un proceso dialéctico entre lo deseado por la dirección y lo vivido en la práctica cotidiana, y que solo la síntesis entre ambas dinámicas genera apropiación auténtica. Mena (2019) complementa este enfoque al subrayar que involucrar estratégicamente a empleados de distintos niveles asegura coherencia entre metas organizacionales y vivencia diaria, convirtiéndolos en agentes de interpretación activa de la cultura.

Por otra parte, Alejandro Sanín, Carlos Humberto Delgado, Flavia Victoria Arboleda y Andrés Aguirre, destacan la importancia de diferenciar entre la cultura base (la existente), y la cultura meta (la deseada), puesto que permite diseñar rutas realistas de cambio (pasos intermedios) y medir progresos de forma incremental. Una transformación cultural consiste no solo en añadir prácticas, sino que se trata más bien de negociar renuncias y priorizar elementos centrales, lo que requiere procesos deliberativos y de consenso. Además, Carlos Humberto Delgado añade que, en ocasiones, este cambio demanda apoyo

externo para guiar la negociación y facilitar el diseño sobre qué conservar y qué transformar. Esto se da porque la cultura meta es la construcción de un proceso político y estratégico, donde las renunciadas y acuerdos colectivos son tan importantes como las nuevas prácticas.

Alejandro Sanín, Enrique González, Andrés Aguirre, Juan Fernando Gómez y Carlos Valencia, ponen de presente la necesidad de contar con instrumentos de medición y auditoría cultural, pues, medir convierte lo implícito en explícito y posibilita el aprendizaje organizacional. Estas herramientas se plantean como condición indispensable para identificar brechas entre la cultura declarada y la vivida, así como para ofrecer insumos que permitan corregir y reorientar los procesos. En esta línea, Denison (1991, citado en Gómez & Bray, 2009) sostiene que los patrones de comportamiento derivados de las creencias culturales pueden cuantificarse y relacionarse con indicadores de desempeño. En cuanto a las herramientas, Andrés Aguirre propone complementar la evaluación con mediciones cualitativas y pruebas de personalidad, reconociendo que la cultura no puede captarse únicamente desde lo cuantitativo.

Por su parte, Carlos Humberto Delgado sugiere que la auditoría cultural debe realizarse teniendo en cuenta los cinco elementos del modelo de Galbraith (estrategia, estructura, procesos, métricas y personas), con el fin de asegurar la alineación de las personas con la cultura deseada. En esta perspectiva, Pérez (2009) advierte que la estrategia solo se materializa en la medida en que existe sinergia con la cultura organizacional, mientras que Schein (1988) plantea que el diagnóstico de supuestos básicos, valores y artefactos es indispensable para lograr coherencia entre estructuras, procesos y objetivos culturales.

En resumen, las mediciones convierten la cultura en un objeto gobernable, pues permite diagnosticar brechas, priorizar intervenciones y evaluar resultados de manera sistemática. Sin métricas, los cambios se basan en historias anecdóticas y es imposible saber si las acciones producen efecto, tal como lo indican Alejandro Sanín; Enrique González; Andrés Aguirre; Juan F. Gómez y Carlos Valencia. En la misma línea, Gentilin (2019, 2020), manifiesta que la auditoría cultural es un proceso dialéctico que ajusta de manera continua lo deseado con lo realmente vivido en las organizaciones, mientras que Denison (1991) destaca que la evaluación de comportamientos y procesos culturales constituye la base para mejorar la efectividad organizacional y la sostenibilidad del cambio.

Por su parte, Carlos Valencia destaca el papel del sistema de reconocimiento como principal reforzador cultural. Este planteamiento es sustentado por Ahmad (2020), quien identifica el reconocimiento como un ritual cultural que consolida la identidad organizacional y potencia los resultados. En este sentido, para que la cultura sea sostenible, se requiere que las estructuras, procesos y prácticas

cotidianas, aquellas que efectivamente hacen el trabajo, respalden de manera continua los comportamientos deseados (Denison, 1991; Serna, 2008).

Según Alejandro Sanín, Flavia Arboleda y Andrés Aguirre, los artefactos culturales (rituales, historias, relatos y símbolos) son mecanismos por medio de los cuales la cultura deja de ser declarativa y se vuelve práctica. Así mismo, estos expertos, destacan que los artefactos más influyentes son los que median la interacción humana, pues permiten interiorizar valores y comportamientos. En este sentido, la repetición ritualizada y las historias ejemplificantes operan como puentes entre el enunciado estratégico y la vida diaria, transmitiendo valores y generando identidad.

Expertos como Juan Felipe Montoya, Juan Fernando Gómez, María Cristina Piedrahita, y Cristina Vélez identifican que la claridad comunicativa es un elemento central que reduce la ambigüedad y logra acelerar la adopción cultural. Por ello surgen propuestas concretas como la creación de un glosario o la comunicación reiterativa de la estrategia, ya que de esta manera se unifican significados y permiten dotar de herramientas discursivas a los líderes para fortalecer el mensaje que entregan sobre la cultura. Para Schein (1988) y Smircich (1983), el lenguaje compartido, mitos y símbolos son patrones culturales que cohesionan y reducen la ambigüedad. En consecuencia, la comunicación cumple una doble función: una técnica, al definir mensajes claros y repetidos; y una relacional, al generar espacios de conversación donde se construyen significados comunes.

La apropiación cultural altera identidades y rutinas, lo cual exige identificar resistencias y gestionar la emocionalidad colectiva, ya que las reacciones emocionales son esperables y podrían bloquear los procesos si no se abordan, especialmente en contextos de crisis. Andrés Aguirre y Flavia Victoria Arboleda subrayan que gestionar la resistencia implica reconocer pérdidas simbólicas y ofrecer narrativas que conecten los nuevos valores con el propósito organizacional e individual. Tal trabajo emocional facilita la transición racional y práctica hacia nuevas conductas impidiendo el rechazo por parte de las personas. En esta línea, Schein (2010, citado en Lara, Ríos & Gómez, 2024) recuerda que las presunciones culturales enraizadas, si no se abordan desde lo emocional, bloquean cualquier transformación. Cristina Vélez complementa al señalar que la gestión del cambio requiere transparencia y definición de no negociables, pues sin claridad sobre los límites, la transformación se diluye.

Finalmente, Andrés Aguirre y Carlos Valencia advierten que la infraestructura física y tecnológica debe ser coherente con la cultura declarada, pues de lo contrario se debilitan los esfuerzos de apropiación. Un diseño de oficinas segmentadas, por ejemplo, contradice una cultura que busca la colaboración. En esta línea, Schein (1988) señala que los artefactos materiales (espacios, tecnologías, y símbolos visibles) son expresiones tangibles de la cultura, y que cualquier incoherencia entre estos y los valores estratégicos

genera incoherencia. De igual modo, Serna (2008) enfatiza que la gestión cultural requiere alinear procesos, estructuras y recursos con la estrategia para que el cambio sea sostenible. Así, la cultura no se expresa solo en discursos o rituales, sino también en los entornos que configuran la experiencia cotidiana de los colaboradores.

En resumen, para la apropiación de la cultura corporativa no basta con declarar los valores, es necesario que estos se vivan diariamente mediante la coherencia entre liderazgo, procesos, personas y artefactos. Así, el hallazgo central evidencia que existen cuatro ejes que combinados constituyen las prácticas efectivas identificadas por los expertos: liderazgo visible y coherente que legitime el cambio y modele comportamientos; participación y multiplicadores (embajadores y líderes naturales) que creen colectivamente y difundan la cultura en todos los niveles; alineación y anclaje institucional (selección, formación, evaluación y reconocimiento) que traduzcan los valores en prácticas recompensadas; y medición, rituales y comunicación estratégica como mecanismos de diagnóstico, ajuste e introyección cotidiana.

En términos prácticos, los expertos coinciden en que la eficacia de las intervenciones culturales depende menos de acciones puntuales y más de la coherencia sostenida entre lo que se dice y lo que se hace. Se trata de comunicar sin ajustar procesos, o ejemplificar sin institucionalizar, genera rituales vacíos y rechazo. Asimismo, la gestión de resistencias y la atención a la emocionalidad del cambio aparecen como condiciones necesarias para sostener transformaciones profundas.

### **Sobre El Objetivo Específico N°2**

El análisis de las respuestas de los expertos permite identificar un conjunto de prácticas desaconsejables en la apropiación de la cultura corporativa que se concentran en errores de diseño metodológico, debilidades en el liderazgo, fallas de coherencia y de gestión. Tales dinámicas, pese a su naturaleza diversa, comparten una misma consecuencia, afectan la legitimidad del proceso cultural y limitan la posibilidad de que este se traduzca en una transformación organizacional efectiva.

Una práctica desaconsejable que advierten varios expertos es la de iniciar procesos culturales sin la suficiente planeación y sus respectivos riesgos. Alejandro Sanín señala que resulta problemático empezar a trabajar sin un diagnóstico previo de la cultura real y la deseada, así como actuar sin un modelo teórico validado científicamente y sin tener en cuenta los recursos necesarios en términos de tiempo, dinero y herramientas, pues esto lleva a procesos improvisados y desarticulados que son insostenibles en el tiempo y pueden generar efectos colaterales. En la misma línea, Jaime Alberto Palacio resalta que se

afecta sostenibilidad de la transformación cultural en la medida en que se busquen resultados de forma apresurada sin tener en cuenta los tiempos de adaptación de las personas o en centrarse únicamente en realizar diagnósticos sin ejecutar acciones posibles en el corto y mediano plazo en los cuales no se involucre de manera oportuna a las personas.

Mariano Gentilin critica la definición cultural bajo la lógica de “comuníquese y hágase”, que desconoce la participación de los trabajadores y convierte los valores en consignas vacías. Andrés Aguirre, en sintonía, afirma que imponer la cultura desde el poder y no desde su naturaleza intersubjetiva limita la apropiación real ya que la convierte en algo artificial y ajeno a las personas. Estas posturas ponen en evidencia que la exclusión de los colaboradores, tanto en la definición como en la comprensión de la cultura, constituye un obstáculo de fondo. En la misma línea, Schein (1988) advierte que la cultura solo se sostiene cuando se construye desde las interacciones colectivas.

La debilidad en el liderazgo aparece también como un factor recurrente mencionada por los expertos de manera reiterada como una práctica desaconsejable. Carlos Arturo Cabrera señala que los liderazgos ingenuos, incapaces de comprender la diferencia entre cultura organizacional y corporativa, generan distorsión en los procesos. Juan Felipe Montoya agrega que cuando los líderes no participan ni muestran interés, se frenan las iniciativas de cambio, convirtiendo la cultura en un discurso sin respaldo. En la misma línea, María Adelaida Pérez advierte que si el líder no actúa con coherencia o no refleja en sus comportamientos la convicción cultural que declara, se produce una ruptura en la confianza lo que debilita el compromiso de los colaboradores. Esto coincide con Robbins & Judge (2013), quienes expresan que los líderes consolidan la cultura en la medida en que son ejemplo visible de los principios que proclaman, y con Schein (1988), quien sostiene que el comportamiento del líder es el mecanismo más poderoso para enseñar y reforzar supuestos culturales.

Por otra parte, varios expertos señalan que los errores en la gestión de los recursos y en la comunicación son un obstáculo crítico. Juan Felipe Montoya enfatiza que no destinar la inversión presupuestal adecuada (en comunicación, aprendizaje y gestión del cambio) impide avanzar en la consolidación de la cultura. Alejandro Sanín coincide en que no contar con claridad sobre el tiempo, el dinero o las personas disponibles puede truncar los procesos. En cuanto a la comunicación, Jaime Alberto Palacio advierte que creer que esta por sí sola transforma la cultura es un error frecuente; de igual forma, Carlos Valencia subraya que la ausencia de transparencia comunicativa o de programas de reconocimiento invisibiliza los logros y resta valor a la cultura. En la misma dirección, Serna (2008) afirma que la comunicación por sí sola no es suficiente, ya que debe estar acompañada por procesos y estructuras alineadas con la estrategia.

El análisis revela además riesgos asociados a la incoherencia cultural interna. Enrique González menciona que tolerar personas que no se alinean, o intentar gestionar muchos valores a la vez, fragmenta la cultura. Juan Felipe Montoya complementa al decir que pretender una homogeneidad absoluta, a través de un exceso de actividades de adoctrinamiento sin reconocer particularidades de equipos o contextos, termina por entorpecer la apropiación. A esto se suma la advertencia de Jaime Alberto Palacio sobre el riesgo de permitir que los estilos individuales de liderazgo se impongan sobre el modelo cultural definido, lo cual rompe la consistencia.

Finalmente, emergen aspectos relacionados con la ética y la identidad personal. Olga Garcés señala como desaconsejable vulnerar la intimidad de las personas en el proceso de apropiación, ya que esto afecta la legitimidad de la cultura. María Adelaida Pérez enfatiza que cuando el propósito individual no se alinea con el organizacional, o la declaración cultural no genera identificación, se pierde la posibilidad de compromiso genuino. De forma complementaria, Carlos Valencia advierte sobre el riesgo de adaptar la estrategia a tendencias de moda, lo que aleja a la organización de sus principios y genera frustración entre los colaboradores. Estas advertencias coinciden con Mena (2019), quien enfatiza que los valores organizacionales deben revisarse constantemente sin perder su esencia.

En conjunto, los hallazgos evidencian que las prácticas desaconsejables giran en torno a tres grandes núcleos: la falta de rigor metodológico, la ausencia de participación genuina y la incoherencia entre el discurso y las acciones de los líderes. Estas deficiencias, según los expertos, no solo obstaculizan la apropiación cultural, sino que además alimentan la desconfianza, la resistencia y el cinismo debilitando la capacidad de transformación de la cultura corporativa.

En síntesis, las respuestas de los expertos muestran con claridad que las principales prácticas desaconsejables para la apropiación de la cultura corporativa se originan a partir de la imposición vertical de iniciativas, la falta de diagnóstico riguroso y la ausencia de un marco teórico válido, lo que lleva a intervenciones desconectadas de la realidad organizacional. Cuando la cultura se instala como eslogan o se pretende implantar de forma homogénea y masiva, sin considerar procesos de selección, evaluación y formación alineados, se generan esfuerzos improductivos y poco eficaces. Además, la expectativa de resultados rápidos y la carencia de recursos (en tiempo, dinero, personas, infraestructura, tecnología, procesos y herramientas), desgastan a las personas e impide la apropiación.

La falta de coherencias entre lo que se dice y lo que se hace, así como la tolerancia con líderes poco comprometidos y que no encarnan los valores y principios culturales mostrando comportamientos poco alineados deriva en pérdida de confianza, fragmentación en subculturas y polarización interna. Prácticas que vulneran la intimidad o la falta de transparencia en la información agravan el problema

afectando la credibilidad en el proceso. En suma, la aplicación de cualquiera de estas prácticas trunca cualquier intento de transformación cultural generando el riesgo de que el proceso de apropiación sea pasajero, costoso y poco transformador.

### **Sobre El Objetivo Específico N°3**

Los entrevistados coinciden en que los empleados no pueden ser simples receptores pasivos de lineamientos culturales, sino actores fundamentales en el diagnóstico, validación y vivencia de la cultura. Alejandro Sanín señala que, aunque los trabajadores no diseñan directamente la cultura meta, sí deben participar en la identificación de la cultura real y actuar como validadores y replicadores de la propuesta, siendo clave su rol de influenciadores al interior de la organización. Schein (1988) entiende la cultura como un patrón de supuestos básicos compartidos que se enseñan a los nuevos miembros para orientar la forma correcta de percibir y actuar en la organización. Los empleados, por tanto, son tanto receptores como transmisores de esos patrones.

De manera complementaria, Mariano Gentilin afirma que la participación de los empleados es esencial en todos los niveles jerárquicos, dado que permite detectar problemas reales y construir significados auténticos a través de espacios participativos como *focus groups* o retroalimentaciones. El mismo Gentilin (2017) propone, una perspectiva en la que la cultura no se concibe como un fenómeno homogéneo sino como una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivido. Así, la participación de los empleados garantiza la construcción de sentidos múltiples y auténticos, evitando el riesgo de imponer una cultura superficial o descontextualizada.

Para Olga Garcés, los empleados asumen un papel progresivo en tres fases: primero como fuente de información, luego como actores de la transformación y finalmente, como divulgadores de la nueva cultura. En esta misma línea, Carlos Humberto Delgado subraya que existen distintos tipos de empleados: adaptadores tempranos, tardíos o resistentes, lo que exige reconocer la diversidad de respuestas frente a los procesos culturales.

Otros expertos destacan que el rol de los empleados también implica ser voces críticas o disonantes. Cristina Vélez y María Adelaida Pérez resaltan la importancia de visibilizar esas diferencias, pues la apropiación cultural no debe eliminar la pluralidad, sino incorporarla como parte de la integralidad del proceso. De hecho, Jaime Alberto Palacio advierte que, aunque los empleados recorren la ruta cultural, la movilización depende en gran medida del liderazgo, lo cual muestra que el rol de los trabajadores está íntimamente ligado al de sus líderes inmediatos. En síntesis, el rol de los empleados en la apropiación de

la cultura corporativa es múltiple: informadores, actores, divulgadores, críticos y replicadores, pero siempre en relación con los liderazgos que marcan la dirección del proceso.

Respecto a las características personales que facilitan la apropiación cultural, los expertos mencionan atributos como la apertura al cambio, la autoeficacia y la capacidad de adaptación (Alejandro Sanín, Carlos Cabrera, Jaime Alberto Palacio). También se destacan la curiosidad, la proactividad y la disposición al diálogo (Mariano Gentilin), así como la conexión con el propósito organizacional, el sentido ético y la apertura al trabajo colaborativo (Enrique González).

Para Olga Garcés, resultan claves la comunicación asertiva, la negociación y la empatía, mientras que otros expertos insisten en la importancia de la alineación entre el proyecto personal y el organizacional (Jaime Alberto Palacio), afirmaciones que se conectan con lo planteado por Gonzales-Miranda (2017), quien resalta que el individuo ocupa un lugar central en la cultura y requiere flexibilidad y desarrollo de habilidades. Estas características no solo permiten un mejor ajuste a la cultura corporativa, sino que potencian la capacidad de los empleados para convertirse en agentes de cambio.

En contraste, las dificultades se concentran en rasgos como la resistencia al cambio, el individualismo excesivo, la falta de identificación con los valores organizacionales y el enfoque exclusivo en resultados sin importar el “cómo”. (Enrique González, Andrés Aguirre, Olga Garcés). Estas dificultades reflejan lo que Mena (2019) describe como la subjetividad de los individuos y su capacidad de interpretar o rechazar los valores organizacionales. También aparecen como barreras la falta de confianza organizacional (Juan Felipe Montoya), el bajo desempeño (Jaime Alberto Palacio) y las experiencias negativas previas en entornos incoherentes (Andrés Aguirre). Además, Smircich (1983) advierte que en una misma empresa pueden coexistir subculturas incluso conflictivas, lo que explica por qué algunos empleados se identifican plenamente con la cultura y otros no.

Finalmente, la falta de alineación entre el proyecto personal y el proyecto organizacional, señalada por expertos como Jaime Alberto Palacio y María Adelaida Pérez, conecta con lo que Betancur (2021) denomina el gran reto de la gestión cultural: lograr una conexión humana que alinee el propósito individual con el propósito colectivo de la organización.

A manera de compilación, los empleados desempeñan un papel central en la apropiación de la cultura corporativa, no como receptores pasivos de lineamientos, sino como actores que diagnostican, validan, transforman y transmiten los valores y prácticas organizacionales. Su participación se ve reflejada en diferentes dimensiones: informativa, crítica, transformadora y replicadora, las cuales son necesarias para que la cultura se convierta en una experiencia vivida y no se quede en una declaración formal carente de sentido.

Asimismo, la apropiación cultural está profundamente influenciada por las características individuales de los empleados. La apertura al cambio, la proactividad, la disposición al aprendizaje y la alineación entre el propósito personal y el organizacional facilitan la construcción y la apropiación de una cultura sólida y coherente. En contraste, la resistencia, el individualismo, la desconexión con los valores y la falta de confianza actúan como obstáculos que fragmentan los procesos culturales y limitan su sostenibilidad.

Al tener en cuenta lo anterior, la apropiación de la cultura corporativa depende tanto de las condiciones colectivas que la organización genera como de las disposiciones individuales de quienes la integran. La clave radica en articular ambas dimensiones para lograr una cultura significativa, coherente y sostenible, capaz de potenciar tanto el desarrollo humano como el organizacional.

#### **Sobre El Objetivo Específico N°4**

Los expertos coinciden en que los elementos que más favorecen la apropiación cultural se relacionan con la coherencia entre lo que se declara y lo que se practica. Alejandro Sanín sostiene que la manera en cómo se presentan las iniciativas de cambio cultural, junto con la calidad del liderazgo y de las condiciones organizacionales, determinan la adopción más que las propias características individuales. Serna (2008), hace referencia a la coherencia cuando advierte que la cultura se convierte en fortaleza solo cuando está alineada con la estrategia. De lo contrario, constituye una debilidad para la organización.

En concordancia con lo expuesto, Mariano Gentilin destaca la necesidad de espacios de conversación profunda, normas coherentes con los valores y liderazgos que promuevan la construcción colectiva. Esta perspectiva coincide con su propio concepto de la cultura como fenómeno dialógico y social, en el que los significados se co-construyen, más que imponerse de manera unilateral (Gentilin, 2017).

Enrique González resalta la importancia de la participación de la alta dirección como condición habilitadora, mientras que Andrés Aguirre señala que clarificar la relación entre valores y comportamientos, invertir en infraestructura coherente y desplegar mercadeo interno centrado en las personas son apalancadores clave. De hecho, Denison (1991), sostiene que las creencias culturales se expresan en patrones observables y medibles, y Robbins y Judge (2013), subrayan que el liderazgo tiene la capacidad de materializar los principios en prácticas concretas.

Según lo manifestado por los entrevistados se mencionan otros elementos que favorecen la apropiación cultural en los entornos empresariales. Carlos Cabrera resalta la importancia de símbolos coherentes, liderazgos resonadores y programas de inmersión cultural más allá de las inducciones formales, en línea con Denison (1991), para quien la cultura se expresa en prácticas observables que

orientan el desempeño. Por su parte, Juan Felipe Montoya añade que los recursos adecuados y la coherencia de los líderes son determinantes, mientras que Jaime Palacio resalta la claridad de los descriptores culturales y la inversión en el desarrollo de líderes. Estos planteamientos reflejan lo que Lencioni (2016) indica sobre la importancia de contar con métricas claras, confianza y consistencia como bases de culturas sólidas.

En contraste, los expertos identifican múltiples obstáculos que limitan la apropiación cultural. El primero es la incoherencia. Enrique González advierte sobre la permanencia de personas no alineadas culturalmente y la falta de acción frente a estas situaciones. Así mismo, Carlos Cabrera anota el riesgo de premiar conductas contrarias a los valores que se proponen. Adicionalmente, Cristina Vélez añade que la falta de información clara genera desconfianza. Estas apreciaciones coinciden con lo señalado por Mena (2019), quien afirma que imponer valores sin que estos se vivan genera doble moral y rechazo en los miembros de la organización.

Otro obstáculo frecuente es la falta de recursos y de claridad en los procesos. Alejandro Sanín menciona la ausencia de presupuesto suficiente y de modelos claros de gestión como barreras críticas. Jaime Palacio agrega que diagnósticos costosos sin orientación y la descoordinación entre líderes y áreas de apoyo desvían los esfuerzos.

También, la rigidez estructural y la burocracia son percibidas como frenos importantes. Olga Garcés advierte que las barreras burocráticas y las estructuras rígidas dificultan la comunicación espontánea y transversal. A su vez, Andrés Aguirre agrega que el exceso de jerarquización limita los flujos y la innovación. Esta situación se conecta con lo expuesto por Smircich (1983), quien sostiene que las organizaciones albergan subculturas que pueden entrar en conflicto con el proyecto cultural central.

En suma, la coherencia entre lo declarado y lo practicado constituye la base para que la cultura corporativa sea vivida de manera auténtica. Liderazgos legítimos y consistentes, acompañados de recursos, infraestructura y comunicación transparente, permiten que los empleados se identifiquen con la cultura y la integren en su cotidianidad. Asimismo, la generación de espacios de participación y diálogo fortalecen el sentido de pertenencia y evita que la cultura se perciba como una imposición.

En contraste, la incoherencia, la ausencia de recursos, la segmentación de la comunicación y los estilos de liderazgo autoritarios o desinteresados actúan como barreras que limitan la apropiación. Estos factores generan desconfianza, resistencia y fragmentación, debilitando la cultura como motor de la identidad organizacional. Por ello, el éxito de la apropiación depende de la capacidad de las organizaciones para articular de manera integral liderazgo, recursos, participación y coherencia, consolidando así una cultura sostenible y significativa para todos sus miembros.

### Conclusión General

El análisis de la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las prácticas aconsejables y desaconsejables para la apropiación de la cultura corporativa, por parte de las personas en empresas colombianas? demostró que la apropiación de la cultura corporativa es un proceso complejo, con múltiples dimensiones, en la que es necesaria la consistencia y que requiere, no solo la declaración de los valores corporativos, sino también que estos se vivan diariamente a través de la participación activa y la coherencia entre liderazgo, estructuras, personas, artefactos y comunicación. Cuando lo que se dice está respaldado por lo que se hace y los empleados son considerados como participantes activos en el discurso organizacional y no simplemente como oyentes pasivos, la apropiación cultural se afianza.

Con respecto a las prácticas aconsejables, los hallazgos evidencian que el proceso de apropiación de la cultura se facilita cuando los líderes visibles, legítimos y coherentes, modelan las conductas que se espera sean replicadas. Cuando hay áreas de participación y embajadores culturales que difunden los valores en todos los niveles; cuando la comunicación estratégica, los rituales y la medición posibilitan adaptar, mantener e incorporar diariamente la cultura; y cuando los procesos de gestión humana (evaluación, formación, selección y reconocimiento) se ajustan a la cultura la convierten en acciones concretas. Todas estas prácticas, en lugar de crear acciones aisladas, fortalecen la confianza generando congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, un requisito esencial para la apropiación de la cultura.

Por el contrario, las prácticas desfavorables detectadas muestran que la falta de diagnósticos previos, la escasez de recursos, la imposición unilateral, esperar que se produzcan resultados inmediatos, la incoherencia en el liderazgo y una pobre comunicación son elementos, que no solo obstaculizan el proceso de apropiación, sino que también producen desconfianza, disidencias, el establecimiento de subculturas aisladas, comunicación segmentada, lo que produce procesos costosos, poco sostenibles en el tiempo que debilitan la identidad organizacional.

Igualmente, se pudo concluir que la apropiación de la cultura es un fenómeno bidireccional: depende no solo de las condiciones colectivas establecidas por la organización, sino también de las actitudes individuales de sus miembros. Los empleados deben adoptar como una de sus funciones principales la disposición para adaptarse, ser receptores activos reproduciendo las prácticas y valores en el día a día y para ello debe existir armonía entre su propósito personal y el de la organización. Por su parte, la organización debe establecer condiciones apropiadas tales como recursos, liderazgos genuinos y mecanismos de participación, para facilitar el proceso de apropiación. Por lo tanto, la cultura corporativa se forma a partir de la interacción entre lo personal y lo institucional, entre lo vivido y lo declarado, entre lo individual y lo colectivo.

En conclusión, la asimilación de la cultura corporativa solo se puede lograr si hay una conexión integral y coherente entre liderazgo, comunicación, recursos, participación, procesos, y artefactos. El éxito de la apropiación cultural consiste en no aplicar prácticas impositivas y desarticuladas, sino más bien en fomentar estrategias que vinculen el propósito de la organización con las motivaciones individuales. De esta manera, se logra una cultura corporativa genuina, valiosa y duradera. Esta armonía no solo es un motor de la identidad organizacional, sino también un catalizador para el desarrollo humano y mejora del rendimiento de las organizaciones, propiciando el alcance de los objetivos estratégicos.

## Referencias

- Aguirre Bastán, S. (2002). La cultura de la empresa. *Revista Mal-Estar E Subjetividad*, 11(2), 86 – 122. Recuperado el Febrero de 2025, de <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/malestar/v2n2/05.pdf>
- Ahmad, S. (2020). The corporate culture and employees' performance: An overview. *Journal of Management and Science*, 10(3), 1-6. Recuperado el Mayo de 2025, de [https://www.researchgate.net/publication/346398898\\_Corporate\\_Culture\\_and\\_Employees'\\_Performance\\_An\\_Overview](https://www.researchgate.net/publication/346398898_Corporate_Culture_and_Employees'_Performance_An_Overview)
- Anzola, O. (2019). Importancia dada a la cultura corporativa por los responsables del área de talento humano en empresas colombianas medianas y grandes. *Sotavento MBA*, 8, 30-38. Recuperado el Febrero de 2025, de [https://www.researchgate.net/publication/46564995\\_Importancia\\_dada\\_a\\_la\\_cultura\\_corporativa\\_por\\_los\\_responsables\\_del\\_area\\_de\\_talento\\_humano\\_en\\_empresas\\_colombianas\\_medianas\\_y\\_grandes](https://www.researchgate.net/publication/46564995_Importancia_dada_a_la_cultura_corporativa_por_los_responsables_del_area_de_talento_humano_en_empresas_colombianas_medianas_y_grandes)
- Bermúdez, H. (2016). De la cultura organizacional al coaching: ¿El tránsito de la domesticación al sometimiento deseado? *Gestión Subjetividad y Crítica: Nuevos territorios para leer la organización*, 103-125. Recuperado el Marzo de 2025
- Betancur, L. (09 de Diciembre de 2021). Gestionar cultura hoy es un reto titánico. (W. i. Connection, Entrevistador) Colombia: El Tiempo. Recuperado el Febrero de 2025, de <https://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/women-in-connection/gestionar-cultura-hoy-es-un-reto-titanico-columna-de-women-in-connection-637975>
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales* (3 ed.). Bogotá: Norma.
- Calderón, G., & Serna, H. (Junio de 2009). Relación recíproca entre las áreas de Talento Humano y la cultura en las organizaciones. *Acta Colombiana Psicología*, 12(2). Recuperado el Febrero de 2025, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-91552009000200010](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552009000200010)
- Coyle, D. (Abril de 2019). La cultura de grupo es algo que se tiene o no se tiene. (Portafolio, Entrevistador) Recuperado el Febrero de 2025, de Portafolio: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/la-cultura-de-grupo-es-algo-que-se-tiene-o-no-se-tiene-528602>

- Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa y productividad organizacional*. (H. Serna, Trad.) New York, USA: John Wiley & Sons, Inc. Recuperado el 2025
- El Congreso de Colombia. (s.f.). *Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa*. Obtenido de LEY 590 DE 2000: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>
- Gentilin, M. (2017). Cultura en las organizaciones. Una diferenciación entre cultura corporativa y cultura organizacional. En G. M. (Ed), *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales* (págs. 83-114). Medellín, Colombia: EAFIT. Recuperado el Febrero de 2025, de [https://www.researchgate.net/publication/340414987\\_Cultura\\_en\\_las\\_organizaciones\\_Una\\_diferenciacion\\_entre\\_cultura\\_corporativa\\_y\\_cultura\\_organizacional](https://www.researchgate.net/publication/340414987_Cultura_en_las_organizaciones_Una_diferenciacion_entre_cultura_corporativa_y_cultura_organizacional)
- Gentilin, M. (2019). Cultura organizacional: una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivenciado. En U. EAFIT, S. Clegg, C. Hardy, & T. Lawrence (Edits.), *Tratado de estudios organizacionales* (págs. 823-838). Medellín, Colombia. Recuperado el Marzon de 2025, de [https://www.researchgate.net/publication/339055645\\_Cultura\\_organizacional\\_una\\_relacion\\_dialectica\\_entre\\_lo\\_deseado\\_y\\_lo\\_vivenciado](https://www.researchgate.net/publication/339055645_Cultura_organizacional_una_relacion_dialectica_entre_lo_deseado_y_lo_vivenciado)
- Gentilin, M. (2020). Perspectivas de cultura organizacional en Colombia. Una revisión de las publicaciones. En D. González, M. Sanabria, D. Marín, M. Gómez, & J. Savedraa (Edits.), *Los estudios organizacionales en Colombia: Aproximaciones diversidad y desarrollo* (págs. 183-208). Medellín, Colombia: Universidad EAFIT - Univerdad del Rosario. Recuperado el Febrero de 2025
- Gentilin, M., Salazar, C., & González, D. (2022). *Complejidad en el campo de la cultura en las organizaciones: Paradigmas y orientaciones temáticas* (Vol. 1). Bogotá, Colombia: Universidad Externado. doi:<https://doi.org/10.2307/j.ctv2svjrp4>
- Gibbs, G. (2012). *Learning by Doing: A Guide to Teaching and Learning Methods*. Oxford: Oxford Polytechnic. Recuperado el Octubre de 2025
- Gómez, I., & Bray, R. (2009). Similitudes y diferencias existentes en los perfiles culturales de las organizaciones colombianas de alto y bajo desempeño. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(1). Recuperado el Marzo de 2025, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-68052009000100003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052009000100003)
- Gonzales-Miranda, D. R. (2017). *Liderazgo, cultura y gestión del talento: Una dirección integral en las organizaciones*. Medellín: EAFIT. doi:<https://doi.org/10.17230/9789587205272>

- Gorton, G., & Zentefis, A. (2020). Corporate culture as a theory of the firm. *National Bureau of Economic Research*, 1-68. doi:<https://doi.org/10.3386/w27353>
- Hernández, M., Mendoza, J., & González, L. (2005). La complejidad del estudio de la cultura organizacional. *Innovación Educativa*, 5(28), 17-39. Recuperado el Febrero de 2025, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2524039.pdf>
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). The wisdom of teams: Creating the high-performance organization. *Harvard Business Review Press*. Recuperado el Febrero de 2025
- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- La República. (Junio de 2022). *Entre el café y los cumpleaños: rituales en el trabajo y su efecto en la productividad*. (E. E.-C. México, Productor) Recuperado el Febrero de 2025, de La República: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/entre-el-cafe-y-los-cumpleanos-rituales-en-el-trabajo-y-su-efecto-en-la-productividad-3383188>
- La República. (01 de Junio de 2022). *Los distintos obstáculos para convertir una empresa en un gran lugar para trabajar*. (E. E.-C. México, Productor) Recuperado el Febrero de 2025, de La República: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/los-distintos-obstaculos-para-convertir-una-empresa-en-un-gran-lugar-para-trabajar-3374991>
- Lara, O., Ríos, A., & Gómez, V. (Agosto de 2024). Importancia de la cultura empresarial. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4010-4026. Recuperado el Febrero de 2025, de <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/2544/3174>
- Lencioni, P. (2016). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass. San Francisco: Jossey-Bass.
- Martínez Avella, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en un muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 163-190.
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión*, 46, 11-47. Recuperado el Febrero de 2025, de <http://dx.doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Méndez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(39), 136-169. doi:<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Páez, Y. (Febrero de 2024). *Cultura organizacional, retos y oportunidades para los líderes de gestión de personas*. Recuperado el Febrero de 2025, de Universidad EAN:

- <https://universidadean.edu.co/blog/cultura-organizacional-retos-y-oportunidades-para-los-lideres-de-gestion-de-personas>
- Pérez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 183-194. Recuperado el Marzo de 2025, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000200003&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003&lng=es&tlng=es)
- Reyes, J., & Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5523/552364016011/html/#B9>
- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., & Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, 39, 27-41. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>
- Rodríguez, A., & Mujica, M. (2011). Influencia de la metodología de implantación de los sistemas de calidad en la cultura de las PyMEs. . *Ingeniería y Sociedad - Universidad de Carabobo*, 6(1), 42-50. Recuperado el Febrero de 2025
- Ruiz, Y., & Naranjo, J. (Diciembre de 2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2). Recuperado el Marzo de 2025, de [http://scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982012000200007](http://scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982012000200007)
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. (T. Palma, Trad.) Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A. Recuperado el Marzo de 2025, de [chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod\\_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf](chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf)
- Serna, H. (2008). *Gerencia, Estratégica, Planificación y Gestión: Teoría y Metodología*. Bogotá: 3R Editores. Recuperado el Febrero de 2025
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. Recuperado el 2025, de <https://www.yumpu.com/es/document/read/14192606/conceptos-de-cultura-y-analisis-organizacional-uv>

- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Fundamentos de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para el desarrollo de la teoría fundamentada*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Recuperado el 2025
- Vázquez, E. (06 de Diciembre de 2022). *¿Qué implica tener una cultura empresarial realmente centrada en las personas?* (E. E.-C. México, Productor) Recuperado el Febrero de 2025, de La República: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/que-implica-tener-una-cultura-empresarial-realmente-centrada-en-las-personas-3503580>
- Zapata, Á. (2022). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración*, 5(27), 62-168. Recuperado el Marzo de 2025, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5006376.pdf>