

1-1-2018

# Análisis de la cultura organizacional de la empresa XYZ del sector de transporte

Sandra Paola Ortiz Tejada

José Luis Rodríguez Peña

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

## Citación recomendada

Ortiz Tejada, S. P., & Rodríguez Peña, J. L. (2018). Análisis de la cultura organizacional de la empresa XYZ del sector de transporte. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1539](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1539)

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# **Análisis de la Cultura Organizacional de la empresa XYZ del sector de transporte**

**Sandra Paola Ortiz Tejada<sup>1</sup>**

**José Luis Rodríguez Peña<sup>2</sup>**

*“Las organizaciones, al igual que las huellas digitales son siempre singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que en su totalidad constituyen cultura.” Keith Davis.*

## **Resumen**

El hombre es un ser social por naturaleza que busca satisfacer sus necesidades y para suplirlas tiende a formar parte de asociaciones con las que se van generando relaciones que conllevan a compartir valores, conocimientos, creencias, sentimientos y emociones, formando una identidad propia del colectivo al que se pertenece. El reto de las organizaciones es establecer una ruta que encamine a todos los empleados a identificarse con sus principios, valores, imagen corporativa y políticas; generando una diferenciación. El objetivo del presente estudio es analizar la cultura organizacional de la empresa de transporte XYZ, con el fin de determinar los componentes críticos de la misma para establecer así una propuesta de mejora. La metodología consiste en aplicar una herramienta de diagnóstico denominada IDCO, para determinar las variables que deben mejorar para conseguir fortalecer la cultura organizacional y formar una identidad distintiva.

---

<sup>1</sup> Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle. Correo electrónico: sortiz63@unisalle.edu.co

<sup>2</sup> Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle. Correo electrónico: jrodriguez55@unisalle.edu.co

**Palabras clave**

Cultura organizacional, liderazgo, motivación, comunicación.

**Analysis of the Organizational Culture of the company XYZ of the transport sector****Abstract**

Man is a social being by nature that seeks to meet their needs and to supplement them tend to be part of associations with which they are generating relationships that lead to share values, knowledge, beliefs, feelings and emotions, forming an identity of the collective to the what belongs The challenge for organizations is to establish a route that directs all employees to identify with their principles, values, corporate image and policies; generating a difference. The objective of this study is to analyze the organizational culture of the transport company XYZ, in order to determine the critical components of the same to establish a proposal for improvement. The methodology consists of applying a diagnostic tool called IDCO, to determine the variables that must be improved in order to strengthen the organizational culture and form a distinctive identity.

**Keywords**

Organizational culture, leadership, motivation, communication.

## **Introducción**

Las empresas, desde su creación, buscan contar con los recursos que les permitan crecer y generar valor. Recursos que van desde los financieros, vitales pues representan la inyección económica con la que la organización se sostiene y se valoriza; recursos materiales, que son los que hacen tangible la actividad operacional de la empresa; recursos tecnológicos, de gran importancia en esta nueva era digital y de globalización, representa para muchas empresas el siguiente paso hacia la innovación constante o su caída frente a la competencia agresiva y tan llena de cambios y nuevas variables; y por último, pero no por ello menos importante, el recurso humano, que no es otro que el de los colaboradores que, por medio de su conocimiento y experiencia gestionan con eficiencia los demás recursos para lograr cumplir a cabalidad los objetivos organizacionales. Desde este punto de vista, podría decirse que el recurso humano, sino es el más importante, es uno de los más esenciales, ya que, sin el personal idóneo en el cargo idóneo, los demás recursos serían desperdiciados, entorpeciendo el funcionamiento de la empresa y llevándola hacia un posible fracaso.

Entendiendo el recurso humano como un eje fundamental en la gestión empresarial, a través de los años las empresas y los empleadores han buscado comprender las costumbres e imaginarios propios de los trabajadores tales como sus principales motivaciones, propósitos, aspiraciones económicas y sociales y en general la forma de entender el mundo laboral. Estas particularidades, entendidas como esos rasgos característicos de un grupo de trabajo a través de los que se define un comportamiento y forma de percibir el entorno, integran la cultura organizacional de una empresa.

Cada organización tiene una cultura particular que la diferencia de otras, ya que esta es la que define su identidad dentro de un entorno empresarial cada vez más competitivo, donde las

empresas que no logran un nivel importante de competitividad y diversidad terminan por ser absorbidas por el mismo entorno agresivo y acelerado. Es por ello que los empleadores se esmeran por entender y comprender los pormenores que definen la cultura organizacional de su empresa; velando porque esta cultura no se contamine con aspectos negativos que afecten su entorno. Por el contrario, los verdaderos líderes se encargan de robustecer su organización y buscar los mecanismos para que su cultura se fortalezca, permitiendo así superar las dificultades y hacer frente a los desafíos sociales y empresariales de estos tiempos. Es así como, la cultura organizacional cobra importancia en las empresas, ya que, dependiendo de su correcta comprensión y gestión, se puede entender la filosofía de la misma compañía; es decir, su misión, visión, principios y valores proyectados en el accionar de sus colaboradores; y de esta forma se puede inferir si es una organización destinada al éxito o condenada a su inminente quiebra.

La empresa objeto de estudio, a raíz de sus constantes cambios en la razón social y su reciente incorporación a un grupo empresarial del sector logístico, puede verse sumergida en dificultades para comprender su verdadera esencia e identidad; por lo que el presente escrito busca adentrarse en la cultura organizacional de la compañía y conocer las principales dificultades que afectan su correcto funcionamiento. Para ello es importante contextualizar el sector de la empresa y sus características en el país.

### **Sector transporte en Colombia**

El desarrollo de un país está ligado al crecimiento económico y social que este genere, y es mediante la actividad económica que principalmente se produce riqueza. Para la economía clásica, los sectores de la economía se dividen en primario o agropecuario, secundario o industrial y terciario o de servicios (Departamento Nacional de Planeación, 2000). Otra

clasificación agrupa las actividades económicas de acuerdo a su especialización, llamada también clasificación análoga, como lo indica el gráfico 1.

### Gráfico 1

*Clasificación análoga de los sectores económicos en Colombia*



Fuente: elaboración propia

Ahora bien, la forma de medir el nivel de producción de una economía es mediante su Producto Interno Bruto (PIB), definido como el total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo determinado (Banco de la República, 2013). Para Colombia, y de acuerdo con cifras dadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el Producto Interno Bruto del año 2017 se ubicó en 1,8 %, siendo esta cifra la más baja de los últimos 8 años y fue inferior a la de 2016 (2 %). Dentro de los sectores que bajaron su producción se encuentran el de minería, la industria manufacturera, la construcción y el transporte; este último con un 0,1 % de decrecimiento en el año 2016 y 0,0% en el año 2017 (ANDI, 2017, págs. 20-21). Siendo así, el aporte al PIB nacional por este sector del 4,07%, esto traducido en dinero es 22.468 miles de millones de pesos constantes (MINTRANSPORTE, 2018,

pág. 17); lo anterior demuestra lo atractivo y la variación en el crecimiento que ha tenido el sector, sin embargo este enfrenta retos importantes en el que el gobierno debe brindar garantías para un mayor desarrollo, en aspectos tales como: la infraestructura terrestre, control del precio del combustible y los constantes paros en el territorio nacional.

En un análisis sobre los resultados del PIB publicado por el diario Portafolio (2018), Daniel Felipe Pardo, analista de Financial Lab, menciona que el sector manufacturero sigue enfrentándose a obstáculos que el gobierno nacional no ha podido solucionar, como la deficiente infraestructura para el comercio exterior de los productos nacionales y los elevados costos logísticos.

“Los costos logísticos del país, como localizar un contenedor o llevarlo a puerto desde una ciudad del interior, tiene un valor de 1.525 dólares, eso es un flagelo para las empresas y así es cada vez más difícil que una compañía ancla venga al país a desarrollar operaciones”, afirma Saúl Pineda Hoyos, director del Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (Cepec) de la Universidad del Rosario, en publicación del periódico El Colombiano (2016).

Para expertos como César Augusto Peñaloza Pabón (2010) “el desarrollo y crecimiento de un país se encuentra estrechamente relacionado con la calidad y eficiencia de los servicios de transporte y de la infraestructura existente para atender los requerimientos de la demanda de transporte”. Es por ello que todos los países le prestan mucha atención a este sector porque si se paraliza, o es ineficiente, las consecuencias se sienten prontamente en su economía y sociedad en general.

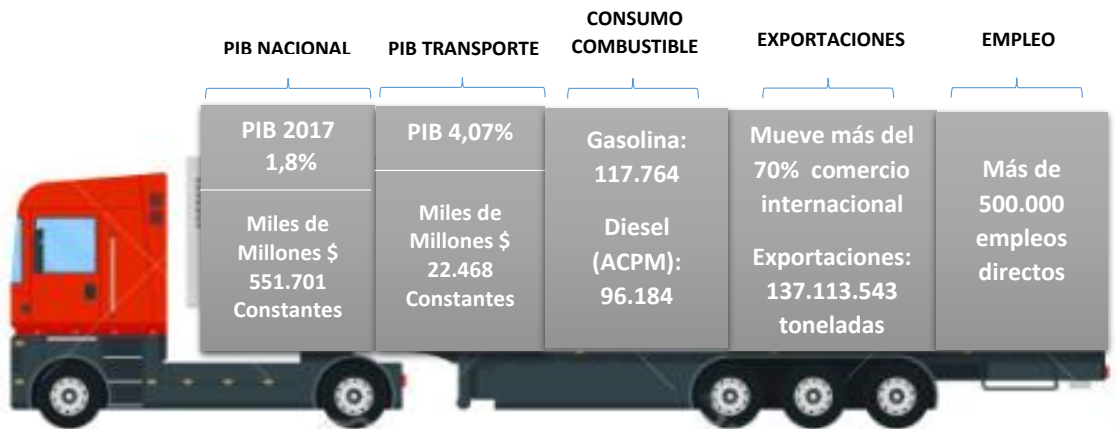
Muestra de los múltiples factores que afectaron al sector en el último año y entre los que cabe mencionar cuatro de alta importancia están: las obstrucciones viales a raíz del fuerte invierno en

varias regiones del país, el desplome del mercado de los vehículos de carga, el cierre cíclico del puerto de Barranquilla por causa de la sedimentación y el paro de Buenaventura.

Frente a este panorama, la empresa objeto de estudio desarrolla su actividad operacional y tiene como principales retos hacer frente a las dificultades propias del sector, concernientes a los altos costos logísticos y las deficiencias de la infraestructura vial del país; que como anteriormente se mencionó, obstaculizan las operaciones y negociaciones con inversionistas nacionales e internacionales.

## Gráfico 2

*Cifras importantes del sector de transporte*



Fuente: elaboración propia, cifras del Informe de MinTransporte, año 2017

## Empresa XYZ

Es una empresa de servicios de transporte y logística con presencia en el mercado colombiano desde hace más de 38 años bajo otra razón social. Esta compañía fue fundada en 1974 con el ánimo de ofrecer servicios logísticos integrales en Colombia.



Actualmente cuenta con 11 oficinas con presencia nacional las cuales se ubican estratégicamente para desarrollar sus operaciones, además mantiene puntos de encuentro internacionales que facilita la relación comercial en países como México, Venezuela, Ecuador, Perú y Chile. Cabe resaltar que la flota de transporte es subcontratada de acuerdo a la demanda. Su recurso humano se componía inicialmente por 200 empleados aproximadamente; sin embargo, en el primer semestre del año 2018, la empresa realizó un ajuste de personal; quedando con una planta de 160 personas.

Los servicios más representativos son transporte de contenedores; transporte masivo; cargas break bulk; servicios ITR; distribución; cargas peligrosas; transporte de hidrocarburos.

La empresa XYZ cuenta con certificaciones que expresa que es una organización muy ceñida a las regulaciones, buscando entrar y abarcar el mercado generando confianza a través de dichas certificaciones como son las de ISO 9001:2008, OSHAS 18001, Norsok, entre otras.

### **Organización y cultura**

De acuerdo con conceptos de varios autores se logra articular sus diferentes aportes a la definición de organización y se concibe para el presente trabajo como aquellas semejantes a sistemas vivos, ellas nacen, crecen, se desarrollan, evolucionan y mueren siendo este su ciclo de vida. Con el fin de no desaparecer, estas deben adaptarse al entorno competitivo y dinámico que se presenta hoy por hoy. Y para entenderlas no solamente se deben ver de forma abstracta sino de una forma más sistemática y relacionadas a las diferentes culturas que contiene la globalización.

Con respecto a las organizaciones, Álvaro Zapata (2006) afirma:

Han sido escenarios de numerosas transformaciones históricas, sociales, económicas, políticas, culturales y ecológicas. Estos cambios, cuyos orígenes se remontan a otras épocas, condujeron a aquello que el historiador y sociólogo americano I. Wallerstein calificó de capitalismo histórico; marcado por el auge de la racionalización, por la acumulación del capital, por el desarrollo del individualismo, por la obsesión del progreso, por la urbanización y por el cambio tecnológico. Estos nuevos factores y dinamismo social dificultan cada vez más la subsistencia de las organizaciones, y como consecuencia, generan un gran reto para los empresarios y líderes en diseñar estrategias que les permitan mantenerse en el tiempo. (p.29).

Todos estos procesos de transformación a los que se ven expuestos generan cambios importantes de manera directa e indirecta al interior de la empresa, en el manejo de sus recursos, estructura, comunicación, motivación, procesos de poder, en las relaciones que se generan con sus miembros, en sus posibilidades de desarrollo y crecimientos, entre otras.

Por ello Daniel Katz (1995) define a la organización como un sistema social abierto que contiene, según se deduce, una estructura de acontecimientos o de actos humanos más que de componentes físicos. Esto quiere explicar que las organizaciones son microambientes que se ven afectados de manera positiva o negativa por factores externos, es decir, no ajenas de ella. Dichas afectaciones se evidencian a través de los distintos modelos socioculturales propios de cada individuo.

Los actos humanos (Katz, (1995)) o interacciones humanas (Kahn, (1995)) se ven reflejados a través de los comportamientos observados, la misión de la organización, el clima organizacional, el tipo de liderazgo y dirección, su marco estratégico, la gestión del conocimiento y demás herramientas de gestión donde se involucran las personas.

De igual forma, en todas las organizaciones, existen características y factores que definen estas agrupaciones sociales, e incluso las diferencia de otras. La cultura, como ese grupo de elementos que ayudan a construir una identidad es definida por la Real Academia Española como el conjunto de modos de vida, conocimientos y grado de desarrollo de una época o un grupo (2012).

Diversos académicos e investigadores se refieren a la cultura como todo aquello que, con un sustrato en las estructuras sociales, participa directamente del comportamiento de los miembros de un grupo (Filloux, 1968). Más recientemente, Robbins la plantea como la percepción que comparten todos los miembros de la organización; sistema de significados compartidos (Robbins, 1996). Dos años después, Gibson la define como esas pautas explícitas e implícitas adquiridas y transmitidas por medio de símbolos, que constituyen el logro distintivo de los grupos humanos, incluyendo su materialización en artefactos (1998).

Lo cierto es que, en últimas, es la cultura la que define los rasgos característicos de una población o grupo determinado, y a través de estos se define un comportamiento y forma de percibir su entorno.

### **Hacia una definición de cultura organizacional**

Al hablar de cultura organizacional se debe hacer mención al nacimiento del concepto, “(...) surgió en los años sesenta debido a circunstancias tales como el éxito en las empresas japonesas, que provocó una serie de análisis que pretendían explicar cuáles eran aquellos principios y valores que podían asociarse a las organizaciones norteamericanas” (Espinosa, 2009, pág. 7). Sin embargo, para la década de los 80, este tomó más fuerza con Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, quienes ampliaron el concepto a la psicología organizacional:

El término fue definido por otros investigadores del tema como la relación de valores, actitudes y conductas compartidas por todos las personas que hacen parte de una empresa (Deninson, 1992).

Para esta misma década, se reconoce que la organización es también una entidad social, “por lo cual se le adjudican nuevas responsabilidades hacia el personal y su entorno, a la vez que se hace más claro que la cotidianidad de las organizaciones tiene la complejidad propia de los fenómenos sociales”. (Thévenet, 1992, pág. 9).

“De esta manera se va dejando atrás aquella época donde la prioridad era comprender solo los sucesos que se generaban al interior de la organización preocupados solo por la parte económica, y no se contemplaba el estudio y entendimiento de los fenómenos sistémicos globales, ni tampoco buscar entender de las situaciones que ocurren en la relación entre el sistema organizacional y su entorno. El tema de cultura parecía propio de la sociología, desligada al entorno organizacional” (Rodríguez M., 2005, pág. 137).

En los años ochenta, diversos autores empezaron a hablar de cultura organizacional y de la importancia de esta. Investigadores, entre otros Elliot Jaques (1952), Erving Goffman, Chester Barnard (1968) y Paul Selznik (1957), estudiaron aspectos como los valores y el estilo de dirección. (Zapata, 2002).

En definitiva, todos los autores coinciden en que la cultura organizacional es una serie de características (principios, valores, creencias, etc.) compartidas entre un grupo de personas.

Por ejemplo, para (Chiavenato, 2007) afirma: “una manera de conocer una organización, es conocer su cultura como primer paso, ya que formar parte de ella significa asimilarla. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte de sus actividades y hacer carrera es participar íntimamente de su cultura (pág.72).

Así las cosas, se presenta a continuación algunas definiciones de cultura organizacional

**Tabla 1**

*Definiciones de cultura organizacional*

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
1952	Kroeber y Kluckhohn	Patrones transmitidos de valores, de ideas, y de otros sistemas simbólicos que forman el comportamiento.
1970	Becker y Geer	Conjuntos de modos de ver comunes expresados en lenguaje.
1979	Van Maanen y Schein	Valores, creencias y expectativas que los miembros comparten.
1981	Ouchi	Conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican valores y creencias subyacentes de la organización a sus empleados
1983	Louis	Tiene tres aspectos: un cierto (1) contenido (significado e interpretación) (2) peculiar (3) al grupo.
1983	Siehl y Martin	Aglutinantes que ligan una organización a través de patrones compartidos del significado. Tres sistemas componentes: (1) valores del contexto o de la base, (2) formas (procesos de comunicación, jerga), (3) estrategias para reforzar contenido (recompensas, programas de entrenamiento).
1983	Uttal	Valores compartidos (¿qué es importante?) y creencias (¿cómo funcionan las cosas?) que interactúan con las estructuras y sistemas de control de una organización para producir normas de comportamiento ( <i>la manera cómo hacemos las cosas por aquí</i> ).
1988	Cooke y Rousseau	Está conformada por los pensamientos, ideas y comportamientos que son comunes en todos los miembros de una organización.
1989	Chiavenato	Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
1990	Schein	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 integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modelo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.
1998	Morgan	Conjunto de valores y normas compartidos por los empleados de una organización, los cuales guían sus interacciones, ya sea con sus compañeros de trabajo, la gerencia o sus clientes
2002	Jex	Es la perspectiva del mundo bajo la que operan todos los miembros de una organización
2005	Robbins y Coulter	Es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una empresa y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera.
2011	Thompson <i>et al.</i>	Tipo de clima de trabajo de una organización, que es delineado por un sistema de valores, creencias, estándares éticos y tradiciones compartidos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiang et al. (2010) y Treviño (2015)

### **Importancia de cultura organizacional**

El desconocimiento de la estrecha relación entre la sociedad y la organización ha obligado a los líderes de las empresas latinoamericanas a importar modelos de organizaciones funcionales en otros territorios, buscando adoptarlos para generar eficiencia y ventaja competitiva en el mercado en el cual se desenvuelven. Por lo general, dichos modelos son formas propias de las sociedades occidentales. Muchos ignoraron que un modelo es también producto cultural, que no se puede acoplar si no se tiene en cuenta variables culturales de la base de origen y del territorio nuevo al cual quiere adaptarse. (Rodríguez M., 2005)

Las organizaciones latinoamericanas siguen modelos occidentales, sin embargo, no resultan con el mismo éxito; por lo contrario, se denotan lentas e ineficientes. Surgen muchas inquietudes al respecto, como por ejemplo ¿qué le falta al modelo?, ¿qué se está haciendo mal? Pues la respuesta es sencilla: las variables culturales son distintas, al igual que los factores externos. De esta manera se exalta la importancia de la cultura ante el hecho de copiar un modelo en las organizaciones.

Todas las personas son distintas y tienen creencias, comportamientos, valores y motivaciones diferentes lo cual a través de una fuerte cultura organizacional le servirá de guía a los empleados para mantener una estandarización que le permita operar de manera eficiente.

La importancia de la cultura organizacional se denota en la relevancia que le dan los empresarios al interior de sus organizaciones a este componente estratégico. Actualmente goza de protagonismo en empresas que mantienen un marco estratégico fuerte y buscan generar ventajas competitivas, en países de economías fuertes existen estudios importantes que reflejan la importancia y las formas culturales que se desarrollan al interior de las organizaciones, mientras que en Colombia los estudios en este tema son escasos y empíricos.

Ejemplos de cultura organizacional a nivel global muchos, pero uno de los que mayor influencia ha tenido en el mundo empresarial es Google, quién demuestra a través del comportamiento de sus colaboradores aspectos importantes como innovación, motivación, creatividad, estatus, ingenios, entre otras características comportamentales.

Quizás su mayor impulsor fue considerar a las personas como el principal activo y brindarles tantos beneficios posibles que se sintieran en el confort de su hogar, para incentivar su creatividad y compromiso.

A nivel nacional, se podrían mencionar estudios y trabajos sobre cultura organizacional, tales como la construcción de Cultura en una organización desde las representaciones colectivas de Lionel Vallée, elaborada por académicos de la Universidad Nacional en el año 2012. Allí “se muestra que la configuración de bienes inmateriales y bienes sociales constituye un aspecto importante para la construcción de la cultura en las organizaciones” (Higuera López & Grisales Rincón, 2014, pág. 97) por medio de una etnografía realizada en 16 empresas bogotanas. El estudio concluye que “estos bienes se ven afectados por acciones deliberadas (asociadas a la gestión cultural) o emergentes (emanadas en la interacción social)” (Higuera López & Grisales Rincón, 2014, pág. 97).

Otro trabajo realiza un estudio exploratorio basándose en el modelo de Denison (consistencia, involucramiento, adaptabilidad y misión) en una muestra de empresas colombianas y se evalúan hipótesis que relacionan rasgos de la cultura con indicadores de desempeño organizacional. (Martínez Avella, 2010).

En definitiva, se coincide en que la revisión de los aspectos de la cultura organizacional ayuda a las empresas a hacer su organización más fuerte, apuntar hacia un objetivo común y establecer los preceptos sobre los que las compañías se edifican.

### **Cultura Organizacional de la Empresa XYZ del sector de transporte**

La empresa XYZ, en sus 38 años se ha esforzado por contar con un recurso humano comprometido, buscando que cada uno de ellos desarrolle sus habilidades y destrezas en la ejecución de las actividades. Por lo anterior, y con el fin de ayudar a XYZ a alcanzar sus objetivos, se busca alinear los intereses de los empleados con los de la empresa, por medio de su misión, visión, valores corporativos y políticas.



Dentro de los valores corporativos se destacan la *pasión*, como motivación que surge de los nuevos retos, la persistencia y la disciplina; el *espíritu de trabajo en equipo*; el *respeto*, enmarcando la honestidad como un aspecto no negociable y buscando siempre ser generador de soluciones; *la competitividad*, enfocados en el aprendizaje y mejoramiento continuo; y *la integridad*, resaltando la ética, la ecuanimidad y la transparencia en todas y cada una de las relaciones con sus *stakeholders*.

Teniendo en cuenta la reciente incorporación de la empresa XYZ a un *holding*, la organización ha entrado en una etapa de transición corporativa, que afecta de forma directa a la cultura organizacional en el sentido de que aparecen nuevas concepciones del negocio, de sus asociados, transformaciones en sus procesos y con ello nuevas orientaciones administrativas y culturales de la empresa. Como bien señala Robbins y Judge (2013) las fusiones y consolidaciones hacen parte de las fuerzas para el cambio organizacional, que genera en los empleados una resistencia, bien sea por fuentes individuales (hábitos, seguridad, factores económicos, miedo a lo desconocido, procesamiento selectivo de información) como por fuentes organizacionales (inercia estructural o de grupo, amenaza a la pericia y a las relaciones de poder establecidas). Esto asociado a los cambios bruscos que se están generando en esta nueva época de globalización y que tienen un efecto en todos los ámbitos, políticos, sociales y económicos, cuyas consecuencias transforman el mundo organizacional; modifican la forma de pensar, los estilos de vida y, por ende, el comportamiento de los trabajadores en sus labores diarias.

La apertura al cambio se define como “el nivel en el que la persona se percibe sobre su disposición para exponerse a experiencias nuevas y crecer a partir de ellas” (Sanín, 2010, pág. 150). En la relación entre resistencia al cambio y la cultura organizacional, Calderón y Montealegre (como se citó en Ruiz, Y., & Naranjo, J., (2012)) buscan comprender de qué

manera la resistencia al cambio puede estar relacionada con factores organizacionales asociados a la cultura de las empresas.

Es por ello que con el presente trabajo se pretende analizar el estado actual de la cultura en la organización por medio de una herramienta denominada “Instrumento para el Diagnóstico de Cultura Organizacional (IDCO)”, que tiene como objetivo recopilar información que permita observar las características de la cultura en la empresa.

### **Diseño metodológico**

Para realizar el diagnóstico de la Cultura Organizacional de la empresa XYZ se propone un enfoque cuantitativo realizado en un solo corte de tiempo, escogiendo este tipo de investigación porque se considera importante obtener datos estadísticos que permitan interpretar la realidad de la organización. Y a su vez se trabaja un enfoque cualitativo a través del estudio de documentos institucionales como los objetivos y el Reglamento Interno laboral.

El alcance de investigación es descriptivo, buscando puntualizar una realidad con base en las situaciones analizadas. A través del cuestionario IDCO - Instrumento para el Diagnóstico de Cultura Organizacional, el propósito de la herramienta es recolectar información en términos de unas variables analizadas que permita observar las características de la cultura organizacional por áreas claves de trabajo y/o unidades estratégicas de negocio.

Las variables que se integran y analizan en el instrumento utilizado son:

1. Objetivos, que para la catedrática María Jesús Hernández “expresan un resultado deseado que se pretende alcanzar, consistente con la misión o propósito de la empresa” (2012, pág. 104); por otro lado, Iborra los define como esos compromisos directivos para la consecución de unos determinados resultados, en un periodo de tiempo concreto (2009).

Es entonces el conocimiento que tiene los empleados sobre la razón de ser y fines hacia los cuales se orienta la empresa al que pertenece y al compromiso que cada uno tiene para el cumplimiento de los mismos.

2. Cooperación, según la psicóloga y coach laboral Reyes Ballesteros es trabajar compartiendo responsabilidades y recompensas por los logros conseguidos (2015).  
Hablamos entonces de la unión de esfuerzos individuales entre dos o más personas, que buscan lograr objetivos comunes.
3. Liderazgo: Kotter lo define como aquello que hacen los individuos en condiciones de cambio y la gerencia como lo que hacen los ejecutivos en condiciones de estabilidad (1990). Es también un proceso que conlleva la intención de influir en otros individuos para lograr una determinada meta (Otálora, 2012). Así pues, se refiere a una persona con cualidades de dirección, que orienta y lleva a otras hacia el logro de objetivos.
4. Toma de decisiones: Es una actividad característica del trabajo directivo, aunque no sólo los gerentes deciden. “Todas las personas que integran una organización toman decisiones que afectan a sus puestos y a la organización en la que trabajan” (Hernández Ortíz, 2012, pág. 104). Esta acción permite determinar lineamientos y cursos de acción que se deben seguir para para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
5. Relaciones interpersonales: es una interacción recíproca entre dos o más personas (Bisquerra, 2003) y también es una capacidad de las personas de interactuar y desarrollar comportamientos de carácter asociativo o disociativo.
6. Motivación: Para Jones y George “son fuerzas psicológicas que determinan la dirección, del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia” (2011, pág. 463). También hace referencia al “esfuerzo de un individuo

que induce a la consecución de un objetivo orientado hacia la mejora del rendimiento empresarial, es decir, en beneficio de la empresa” (Hernández Ortiz, 2012, pág. 388).

7. Evaluación y control: permite verificar si se alcanzaron los objetivos planeados para la empresa, esto permitirá definir nuevas líneas de acción si es necesario. Además, el control es el “proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos” (Amaru Maximiano, 2009, pág. 376).
8. Comunicación: “proceso dinámico de transmisión de información de una parte a otra, con la intención de cambiar su comportamiento, contribuyendo así a que los miembros de una organización consigan los objetivos individuales y generales y a que coordinen sus actividades” (Hernández Ortiz, 2012, pág. 104). Con lo anterior se logra ese flujo de información que se da al interior de la organización, entre todos los empleados, de tal manera que permita realizar satisfactoriamente el trabajo.
9. Beneficios y bienestar: “Es un plan de incentivos a nivel organizativo y que utiliza fórmulas para asignar parte de los beneficios declarados por la empresa a los trabajadores”. (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 436). Se refiere entonces a la satisfacción de necesidades sociales, deportivas, culturales, de salud y recreativas que tienen los empleados como programas formales establecidos por la empresa para su bienestar colectivo.
10. Compromiso: Como valor organizacional, el compromiso “hace referencia a la satisfacción del bien común” (Münch, 2014, pág. 199). También se entiende como el grado de motivación de los miembros de una organización para alcanzar las metas establecidas. “Construir el compromiso de un empleado, es decir, hacer coincidir las metas del empleado y de su empleador, (...), requiere un compromiso múltiple, donde la

función de la gerencia desempeña un papel central”. (Dessler & Varela Juárez, 2011, pág. 12)

La población para este estudio son empleados directos e indirectos de todos los cargos desde el gerencial al operativo. Se seleccionan 35 personas de diferentes unidades de negocio con el fin de obtener una visión holística de la organización.

Los resultados del cuestionario serán tabulados y ponderados de acuerdo con la siguiente escala de evaluación, asignando así un nivel o calificación a cada variable, e indicando la acción a tomar en aras de mantener o mejorar la cultura organizacional en la empresa:

**Tabla 2**

*Escala de evaluación de resultados*

<b>Nivel</b>	<b>Calificación</b>	<b>Descripción</b>
Excelente	10 – 9,0	Fortalezas para mantener
Bueno	8,9 – 8,0	Fortalezas para mantener
Normal	7,9 – 7,0	Posibilidad de mejorar
Regular	6,9 – 6,0	Posibilidad de mejorar
Deficiente	5,9 – 5,0	Aspecto crítico de mejoramiento
Pésimo	4 o menos	Aspecto crítico de mejoramiento

Fuente: elaboración propia

## Resultados y análisis de las variables

### Gráfica 3

*Cultura Organizacional Empresa XYZ*



Fuente: elaboración propia

Al revisar las variables en conjunto, se realiza una ponderación que arroja una calificación general de 1,8483 sobre 10. Lo que, según la Escala de Evaluación de Resultados, posiciona la Cultura Organizacional en un nivel pésimo; es decir, con un aspecto crítico de mejoramiento de estas conductas gerenciales que en últimas constituyen los cimientos del sistema gerencial de la organización.

Las variables más críticas de la cultura organizacional de la empresa de transporte XYZ son comunicación, compromiso y liderazgo, comprobadas con calificaciones más bajas del estudio. Por lo anterior enfocamos la brecha más grande de la cultura organizacional de esta empresa es el estilo de liderazgo, teniendo en cuenta que es uno de los factores más influyente en la construcción y mantenimiento de la cultura.

“La gerencia es el arte de pensar, de decidir y de actuar, es el arte que las cosas se realicen, de obtener resultados,... en una interacción humana constante... el aprendizaje gerencial implica, por tanto, cuatro dimensiones básicas en la gráfica 4”.

El liderazgo cumple un papel principal en las organizaciones, debido a que logra influir positiva o negativamente en la conducta y comportamiento de los empleados que tiene.

### Gráfica 4

#### Competencias Gerenciales



Fuente: elaboración propia con base en Motta (1993, pág. 28)

Las organizaciones actuales requieren de un líder abierto a aprender, a adaptarse a la dinámica del mercado, proactivo, innovador y de bases fuertes en relaciones interpersonales, para que pueda inspirar a sus colaboradores de manera positiva, generando confianza, liderazgo en sus propios equipos.

En este sentido, la empresa debe trabajar en iniciar un cambio de estilo de liderazgo, que le permita afianzar las relaciones entre sus colaboradores, establecer comportamientos básicos de su liderazgo como:

1. Replantear la visión de la organización y transmitir a sus colaboradores la importancia de lograr alcanzarla a través del actuar de cada uno.
2. Promover el actuar ético, y esto se da a través del ejemplo. Actuando bajo el marco de integridad y coherencia.
3. Orientado a logros.
4. Promueve la colaboración, trabajo en equipo y la innovación.
5. Sobre todo, valora y cuida a sus colaboradores y busca el desarrollo integral, para que se vea reflejado en el crecimiento de la organización.

Un ejemplo clásico de cómo un líder puede cambiar la cultura de una organización es el de Lee Iacocca en Chrysler. Iacocca, un ejecutivo de gran prestigio en el sector del automóvil, fue contratado por la Chrysler en un momento en el que esta empresa atravesaba grandes dificultades financieras; mediante una serie de acciones drásticas (despidos masivos, rebaja de salarios, petición de fondos al Estado, etc.) El ejecutivo logró reconducir la situación y salvar a la empresa de la bancarrota. A través de su ejemplo personal (rebajando su salario a 1 dólar y apareciendo personalmente en los anuncios de la empresa) consiguió transmitir tanto a los miembros de la propia organización como a la sociedad norteamericana en general la “visión” de que la Chrysler podía salvarse. De este ejemplo se logra extraerse dos conclusiones, en primer lugar, que una situación de crisis facilita la aceptación de cambios drásticos en la cultura organizacional; y en segundo lugar, que para que se produzcan dichos cambios tienen que darse una serie de conductas excepcionales por parte del líder. No se puede olvidar que la vida misma hace cultura,



el comportamiento de los individuos en una organización constituye una pieza fundamental por tanto todos como seres vivos, somos parte del cambio. (García, 2007, págs. 143-167).

## **Propuesta**

Es importante tener en cuenta que los procesos de transformación en una organización son largos y demorados, y aún más si el objetivo de cambio es la modificación o mejoramiento de la cultura, por ello es importante priorizar las actividades a desarrollar para optimizar los recursos con lo que se disponga.

El gerente debe ser el más capacitado en cuanto a la formación profesional ética, el manejar un lenguaje claro, poseer habilidades gerenciales principalmente aquellas orientadas a la comunicación, en el escuchar a sus subalternos y el tener presente las habilidades de cada uno para fortalecerlas, trabajar horizontalmente en el organigrama de la empresa.

1. Lo primero que debe hacer el gerente es realizar una autoevaluación de su gestión, para tener claridad sobre qué aspectos debe mejorar y desarrollar.
2. Establecer grupos primarios los cuales tiene como objetivo generar espacios de comunicación directa entre el gerente y sus colaboradores, buscando mejorar los procesos y detectar posibles líderes que puedan trabajar de la mano con la gerencia general. La participación debe ser de todos, y las sesiones deben darse de manera participativa y se deben transmitir mensajes que lleguen a todos los niveles de la organización, visibilizando el compromiso de la gerencia general con cada uno de sus colaboradores.
3. Convocar a los líderes de la organización con el fin de revisar el plan estratégico y redefinirlo, pensando en las personas como su mayor componente necesario con el que

cuenta, y realizar seguimientos periódicos del cumplimiento de los objetivos estratégicos y tácticos establecidos.

4. Capacitar a los gerentes de área, formándolos en temas de Coach, con el fin que sean transmisores del conocimiento a cada miembro de su equipo de trabajo y sean multiplicadores de conocimiento. Adicionalmente, por área pueden hacerse sesiones de experiencias compartidas o lecciones aprendidas, donde pueden comunicar sus experiencias laborales proporcionando puntos de vistas diferentes, con relación a una situación en particular. Estos espacios tienen el objetivo de multiplicar conocimiento en distintas direcciones estructurales.
5. Establecer un plan de desarrollo profesional para los colaboradores, esto consiste en realizar sesiones personales de Coach, permitiendo establecer los objetivos profesionales a desarrollar y ser evaluados periódicamente. La evaluación de desempeño puede tener 4 dimensiones fundamentales: liderazgo, compromiso, habilidades técnicas y relaciones interpersonales. El papel de Coach es guiar a los colaboradores para su desarrollo y crecimiento profesional, resaltando sus fortalezas y detectando aquellos aspectos por mejorar. El ideal es que cada colaborador debe tener dos evaluaciones por año. La primera fase es establecer el plan de desarrollo, la segunda es la evaluación de desempeño y la tercera es la sesión de feedback. (Evaluación de Arriba hacia Abajo).
6. Otra actividad es la evaluación de Abajo hacia Arriba, evaluación a los líderes que permita detectar aquellos aspectos por fortalecer y trabajar dichas dimensiones de manera más asertiva; potencializando el rol de cada líder de área.
7. Identificar a través de la evaluación de desempeño los planes de capacitaciones para sus empleados. Esto puede hacerse a través de convenio con el SENA o Cajas de

Compensación, que le permita establecer los cursos que pueden potencializar su perfil y ayudar a desempeñar mejor el trabajo, contribuyendo a la productividad de la organización.

8. Implementar campañas audiovisuales como carteleras, fondo de pantalla de los computadores, videos, entre otros; donde se dé a conocer el plan estratégico de la organización y los objetivos que quiere alcanzar en los tiempos establecidos. Motivando a todos los colaboradores a comprometerse y trabajar en equipo de trabajo para lograr lo planificado.

### **Plan de acción de la propuesta**

**Tabla 3**

*Plan de acción de actividades de mejora de liderazgo y cultura organizacional*

<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
1.	Autoevaluación liderazgo	Gerente y Talento humano	1 mes	No aplica (personal interno)
2.	Grupos Primarios	Talento humano y líderes de área	Prueba piloto noviembre y continuo (quincenal)	No aplica (personal interno)
3.	Revisión plan estratégico	Líderes de área y gerente general	Semestral	No aplica (personal interno)
4.	Capacitación coach y experiencias compartidas	Consultor externo	1 mes	\$2.000.000
5.	Evaluación de desempeño	Coach y Talento Humano	Plan de desarrollo: enero y julio Evaluación de desempeño: mayo y noviembre Feedback: junio y diciembre	No aplica (personal interno)

Nº	Actividad	Responsable	Tiempo	Presupuesto
6.	Evaluación de líderes	Colaboradores y Talento Humano	1 vez al año (agosto)	No aplica (personal interno)
7.	Plan de Capacitación	Talento Humano	Plan: diciembre 2018 Ejecución año 2019	
8.	Campañas audiovisuales	Gerente general y Talento Humano	Mensual	\$1.000.000

Fuente: elaboración propia

## Conclusiones

Una vez aplicado el Instrumento para el Diagnóstico de Cultura Organizacional en la empresa XYZ, se corrobora que, efectivamente, la compañía se ha visto afectada por los cambios drásticos a nivel corporativo, haciendo que su cultura también se vea permeada.

Frente a esta situación, que hace parte de los retos a los que las empresas deben hacer frente hoy por hoy, se infiere que, si desde la gerencia no se actúa con liderazgo, guiando a la organización hacia la consecución de sus metas mediante una comunicación asertiva e implementando nuevas y mejores estrategias para motivar a los colaboradores; se da pie a que se pierda el enfoque organizacional, la identidad y por ende no se tengan claros esos valores compartidos y patrones únicos de la empresa que conforman una cultura.

Se concluye también que desconocer esa cultura organizacional o no hacerla visible al interior de la compañía hace que se pierda el interés de los colaboradores en asimilar la visión de la empresa y enfocar sus actividades al logro de los objetivos corporativos; afectando visiblemente su rendimiento y los resultados esperados de estos colaboradores en la empresa. Esto a gran escala puede significar una pérdida importante en términos de generación de valor agregado a la empresa e incluso, en el peor de los casos, la quiebra de la compañía.

El análisis de la cultura organizacional de esta empresa señala que es una cultura débil y falta de un cambio de tipo de liderazgo, que permita mejorar los canales de comunicación y compromiso por parte de todos los colaboradores. Lo que se propone en las oportunidades de mejora es optar la cultura organizacional como mecanismo regulador, el cual debe ser concebido y puesto en marcha desde sus líderes con el fin de generar ese aspecto diferenciador.

Finalmente, se pudo comprobar que la cultura empresarial va más allá del marco estratégico y su difusión, ésta es inherente a las personas, pero que requiere que sea moldeada desde sus dirigentes para que sea aceptada y apropiada por sus colaboradores.

## Referencias

- Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- ANDI. (15 de Febrero de 2017). *Informe Balance 2017 y Perspectivas 2018*. Bogotá. Obtenido de [http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIBalance2017Perspectivas%202018\\_636529234323436831.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIBalance2017Perspectivas%202018_636529234323436831.pdf)
- Ballesteros, R. (27 de Julio de 2015). *Ingenia*. Obtenido de <https://www.ingenia.es/es/blog/la-cooperacion-como-competencia-profesional>
- Banco de la República*. (2013). Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>
- Bisquerra, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. McGraw-Hill.
- Chiang Vega, M. M., Martín Rodrigo, M. J., & Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de los recursos humanos. En Chiavenato, *Administración de los recursos humanos* (pág. 72). México: McGraw-Hill.
- Deninson, D. (1992). *Coporativa y Productividad Organizacional*. Bogotá: Legis.
- Deninson, D. (1992). *Cutura Corporativa y Productividad Organizacional*. Bogotá: Legis.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. Naucalpan de Juárez: Pearson.

- El Tiempo. (15 de Febrero de 2018). PIB del país en 2017 fue 1,8 %, según el Dane. *El Tiempo*.  
Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/la-baja-del-pib-de-colombia-en-2017-183108>
- Española, R. A. (2012). *Diccionario Práctico del Estudiante*. Madrid: Santillana.
- Espinosa, M. (2009). Cultura Organizacional: dos caras de un mismo servicio. En M. E. Espíndola, *Cultura Organizacional: dos caras de un mismo servicio* (pág. 7). Córdoba: El Cid Editor.
- Filloux, J. C. (1968). *La personalidad*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- García, O. H. (2007). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva. *Pensamiento y Gestión*, 22, 143-167.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1998). *Las organizaciones* (Octava ed.). México: McGrawHill.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Madrid, España: Pearson.
- Hernández Ortiz, M. J. (2012). *Administración de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Higuera López, D., & Grisales Rincón, L. A. (2014). La construcción de cultura en la organización: una mirada desde las representaciones colectivas en Lionel Vallée. *Cuadernos de Administración*, 97-117.
- Iborra, M. (2009). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Thomson-Paraninfo.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2011). *Administración contemporánea*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Judge, R. y. (2013). *Comportamiento Organizacional*.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1995). *Psicología Social de las Organizaciones*. Trillas.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review* 68, 103-111.
- Martínez Avella, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 163-190.
- MINTRANSPORTE. (2018). *Transporte en Cifras Estadísticas 2017*. Bogotá. Obtenido de <file:///C:/Users/Sandra%20Ortiz/Downloads/Transporte%20Cifras%20-%20Estadísticas%202017.pdf>
- MINTRANSPORTE. (2018). *Transporte en Cifras Estadísticas 2017*. Bogotá.

- Motta, P. R. (1993). Arte y aprendizaje de la Gerencia. En P. R. Motta, *La ciencia y el arte de ser dirigente* (págs. 25-41). Bogotá, D.C.: TM Editores.
- Münch, L. (2014). *Administración: Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Ortiz Castaño, D. (14 de Agosto de 2016). Logística en Colombia: la cenicienta que pagamos todos. *El Colombiano*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/retraso-logistico-hace-lentas-la-carga-y-la-inversion-YC4774504>
- Otálora, G. (2012). El liderazgo. Principales conceptos y teorías. En F. Azuero, A. C. González, & M. Gutiérrez, *Tendencias de la administración: gerencia y academia* (págs. 267-281). Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Portafolio. (15 de Febrero de 2018). 'Con crecimientos como el registrado en 2017 el país no cumplirá sus metas sociales', señalan empresarios. *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/analisis-sobre-los-resultados-del-pib-en-colombia-en-2017-514302>
- Robbins, S. P. (1996). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Rodríguez M., D. (2005). Diagnóstico Organizacional. En D. R. M., *Diagnóstico Organizacional* (págs. 37,139). México D.F: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 285-307.
- Sanín, A. (2010). Validación psicométrica de un conjunto de instrumentos que miden factores psicosociales disposicionales. *Revista Interamericana de Psicología*, 150.
- Thévenet, M. (1992). Audit de la Culture d'entreprise. En M. Thévenet, *Audit de la Culture d'entreprise* (pág. 9). París: Editions d'Organisations.
- Treviño Elizondo, F. A. (2015). Bases teóricas y metodológicas para el diagnóstico de la cultura organizacional. En S. Viveros, *El comportamiento humano en las organizaciones. Fundamentación* (págs. 64-92). México, D.F.: El Manual Moderno.
- Zapata Domínguez, Á., Murillo Vargas, G., & Martínez Crespo, J. (2006). *Organización y Management: naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza*. Cali: Universidad del Valle.
- Zapata, Á. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración, [S.l.]*, v, 161-186.