CONSULTORIA

TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN RenoBo – EMPRESA DE RENOVACION URBANA DE BOGOTA

ERIKA DELGADO MONCAYO

JUAN EDUARDO HOYOS GUTIÉRREZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MBA

SANTIAGO DE CALI

2025

TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN RenoBo – EMPRESA DE RENOVACION URBANA DE BOGOTA

ERIKA DELGADO MONCAYO

JUAN EDUARDO HOYOS GUTIÉRREZ

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de MBA

Director del trabajo de grado: Jose Luis Duque Caballos

Profesión: Docente

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MBA

SANTIAGO DE CALI

2025

Santiago de Cali, 30 de mayo de 2025

Doctor (a)

Fabián Fernando Osorio Tinoco

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

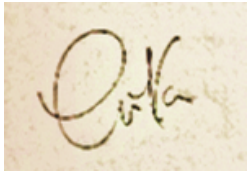
Pontificia Universidad Javeriana

Cali

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es "TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN RenoBo – EMPRESA DE RENOVACION URBANA DE BOGOTA".

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Erika Delgado Moncayo

59314934

Juan Eduardo Hoyos Gutiérrez

75106484

Santiago de Cali, 30 de Mayo de 2025

Doctor (a)

Fabián Fernando Osorio Tinoco

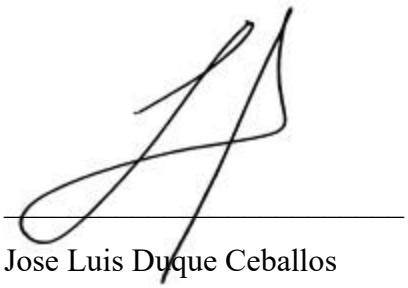
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado "TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN RenoBo – EMPRESA DE RENOVACION URBANA DE BOGOTA", realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana con nombres: Erika Delgado Moncayo y Juan Eduardo Hoyos Gutiérrez, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente



Jose Luis Duque Ceballos

Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de

1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

"TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN RenoBo – EMPRESA DE RENOVACION URBANA DE BOGOTA" Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas".

Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Jenny Manzano Parra
Directora de Maestría en
Administración de empresas

Jose Alfonso Santibañez Benjumea
Jurado

Jose Luis Duque Ceballos
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 14 de julio de 2025

Contenido

1 Introducción 16

2 Justificación 19

3 Análisis de interesados 29

3.1 Interesados clave 29

3.2 Identificación de las expectativas de los interesados 30

4 Objetivos 33

4.1 Objetivo General 33

4.2 Objetivos Específicos 33

5 Contexto de la organización 34

5.1 Historia 34

5.2 Estructura Organizacional 36

5.3 Filosofía organizacional 39

5.4 Cultura organizacional 42

6 Fundamentación teórica 44

6.1 Cultura 44

6.2 Cultura Organizacional 45

6.3 Modelos de Cultura organizacional 50

6.3.1 Modelo de Schein (1985) 51

6.3.2 Modelo de O'Reilly 52

6.3.3 Modelo de Hofstede 52

6.3.4 Modelo de Denison 54

6.4 Modelo de Valores en Competencia 56

6.5 Modelo o solución propuesta al problema u oportunidad de la Consultoría 59

6.6 Metodología de la medición 63

6.6.1 Fase 1: Preparación y planeación 63

6.6.2 Fase 2: Aplicación de encuestas 64

6.6.3 Fase 3: Análisis de datos y resultados 64

6.6.4 Fase 4: Presentación de resultados y recomendaciones 65

7 Desarrollo de la metodología de intervención 66

7.1 Breve descripción del instrumento utilizado - variables del OCAI 66

7.2 Diagnóstico de la cultura actual y deseada de la empresa RenoBo 68

7.2.1 Análisis cultura actual vs. cultura deseada 71

7.3 Priorización de variables y/o dimensiones que se deben tener en cuenta en RenoBo 73

7.3.1 Tendencias iniciales 73

7.3.2 Análisis cualitativo 75

7.3.3 Cultura actual: descripción y diagnóstico 75

7.3.4 Cultura Deseada: hacia dónde se quiere avanzar 78

7.3.5 Implicaciones para el Liderazgo y la Gestión 79

7.4 Plan de acción propuesto para la transformación cultural de RenoBo 85

7.4.1 Estrategia 1: Laboratorios de innovación 87

7.4.2 Estrategia 2: Revisión de indicadores de éxito 91

7.4.3 Estrategia 3: Programa de liderazgo colaborativo y cohesión interna 95

7.4.4 Estrategia 4: Comunicación Interna Transformadora 99

8 Impactos de la consultoría 105

9 Conclusiones 108

10 Recomendaciones 111

11 Bibliografía 114

12 Anexos 117

Lista de tablas

Tabla 1. Interesados y expectativas 29

Tabla 2. Definiciones de Cultura Organizacional 48

Tabla 3. Modelo de Valores en Competencia 57

Tabla 4. Modelo propuesto a RenoBo 61

Tabla 5. Detalle de actividades y responsables 65

Tabla 6. Resultados OCAI 72

Tabla 7. Estrategia para la transformación cultural desde la adhocracia 85

Tabla 8. Estrategia para la transformación cultural desde el mercado 86

Tabla 9. Estrategia para la transformación cultural desde el clan 86

Tabla 10. Estrategia para la transformación cultural desde la comunicación y transparencia 87

Tabla 11. Estrategia 1: Laboratorios de innovación 88

Tabla 12. Indicadores de evaluación de los Laboratorios de innovación 89

Tabla 13. Riesgos y recomendaciones estrategia 1 91

Tabla 14. Estrategia 2: Revisión de indicadores de éxito 92

Tabla 15. Indicadores de evaluación estrategia 2 94

Tabla 16. Riesgos y recomendaciones estrategia 2 95

Tabla 17. Estrategia 3: Programa de liderazgo colaborativo y cohesión interna 96

Tabla 18. Indicadores de evaluación estrategia 3 97

Tabla 19. Riesgos y recomendaciones estrategia 3 98

Tabla 20. Estrategia 4: Comunicación Interna Transformadora 100

Tabla 21. Indicadores de evaluación estrategia 4 102

Tabla 22. Riesgos y recomendaciones estrategia 4 103

Tabla 23. Impactos de la consultoría 106

Lista de figuras

Figura 1. Árbol de problemas RenoBo 24

Figura 2. Organigrama de RenoBo 36

Figura 3. Cargos estratégicos 38

Figura 4. Filosofía organizacional RenoBo 39

Figura 5. Modelo de medición de la cultura organizacional en RenoBo 42

Figura 6. Modelo de cultura organizacional de Denison 55

Figura 7. Resultados OCAI - Directivos RenoBo 69

Figura 8. Resultados OCAI - Colaboradores RenoBo 70

Figura 9. Resultado de la cultura actual por variables 77

Figura 10. Aspectos para priorizar la transformación cultural en RenoBo 80

Figura 11. Resultado de la cultura deseada por variables 81

Figura 12. Comparativo de la Cultura actual vs Cultura deseada entre líderes y colaboradores .. 82

Figura 13. Comparativo Cultura Actual vs Cultura Deseada 83

Figura 14. Flujo de priorización plan de acción. 104

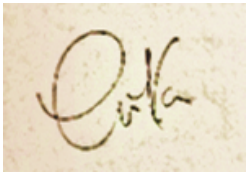
Lista de anexos

Anexo 1. Encuesta aplicada en la medición OCAI..... 117

Santiago de Cali, 30 de Mayo de 2025

Doctor (a)
Fabián Fernando Osorio Tinoco
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Cali

Por medio de la presente autorizo(amos) que el trabajo de grado del cual somos autores llamados "TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN RenoBo – EMPRESA DE RENOVACION URBANA DE BOGOTA" sea utilizado discrecionalmente por la Pontificia Universidad Javeriana como fuente total o parcial de material académico, que podrá ser usado dentro o fuera de la universidad con cualquier propósito académico.
Deseamos que los derechos intelectuales que tengo tenemos sobre esta obra se expresen Citándonos como autores del mismo.
La principal motivación para la realización de este trabajo de grado ha sido cumplir uno de los requisitos de grado como Magíster en administración, por lo tanto, renunciamos a los derechos patrimoniales que se deriven del mismo, si los llegare a haber.
Atentamente



Erika Delgado Moncayo
59314934

Juan Eduardo Hoyos Gutiérrez
75106484

Resumen

El estudio diseña un plan de transformación cultural para RenoBo, empresa de renovación urbana, con el fin de alinear su cultura con la estrategia “Revitalización Urbana”. Utilizando el modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn y el instrumento OCAI, se diagnosticaron percepciones de directivos y colaboradores sobre cultura actual y deseada. Los resultados muestran predominio de una cultura de mercado que aspira a convertirse en adhocrática, orientada a innovación, flexibilidad y colaboración. Con base en las brechas se priorizan dimensiones y se proponen cuatro estrategias: laboratorios de innovación, revisión de indicadores de éxito, liderazgo colaborativo y comunicación interna.

Palabras clave

Cultura organizacional; Transformación cultural; OCAI; Valores en Competencia; RenoBo

Abstract

This study designs a cultural transformation plan for RenoBo, an urban renewal company, aiming to align its culture with the "Urban Revitalization" strategy. Using Cameron and Quinn's Competing Values Framework and the OCAI instrument, perceptions of current and desired culture were diagnosed among managers and employees. The results show a predominance of a market culture that aspires to become adhocratic, oriented towards innovation, flexibility, and collaboration. Based on the identified gaps, dimensions are prioritized, and four strategies are proposed: innovation labs, revision of success indicators, collaborative leadership, and internal communication.

Keywords

Organizational culture, Cultural transformation, OCAI, Competing Values, RenoBo

1 Introducción

En un entorno empresarial en constante transformación, la cultura organizacional emerge como un factor clave para el éxito y la sostenibilidad de las instituciones. Definida como el conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización (Schein, 2004; Fajardo *et al.*, 2020), la cultura influye directamente en la toma de decisiones, el clima laboral y la capacidad de adaptación al cambio. Por ello, entender y diagnosticar la cultura organizacional se convierte en un ejercicio fundamental para alinear la identidad de una empresa con sus objetivos estratégicos y las expectativas de su entorno.

RenoBo, Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá, se encuentra en un momento de consolidación de su identidad y su rol en la transformación urbana de la ciudad. Como entidad encargada de agregar valor mediante intervenciones urbanas que propicien el disfrute de la vida, su éxito depende no solo de su capacidad técnica y operativa, sino también del fortalecimiento de una cultura organizacional coherente con su propósito. Actualmente, enfrenta el reto de articular su crecimiento institucional con la construcción de una identidad organizacional robusta, en un contexto donde la gestión pública demanda eficiencia, transparencia e innovación.

Este estudio busca realizar un diagnóstico de la cultura organizacional de RenoBo, elaborando una radiografía de la cultura actual y la cultura deseada, con el fin de identificar los valores, creencias y prácticas predominantes, así como los posibles desafíos y oportunidades de transformación. Para ello, se utilizará el enfoque de Cameron y Quinn (1999), quienes proponen el Modelo de Valores en Competencia como una herramienta para analizar la tipología cultural de las organizaciones y su alineación con las necesidades estratégicas. A partir de esta metodología, se espera ofrecer un panorama detallado de la cultura en RenoBo y generar recomendaciones que faciliten su fortalecimiento en función de su propósito y objetivos institucionales.

Los hallazgos obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la entidad han permitido identificar aspectos clave sobre la percepción interna de la cultura organizacional. Se encontró una organización que, según el modelo de Cameron y Quinn (1999), actualmente experimenta una mayor presión hacia una cultura de mercado, donde los resultados y la competitividad son aspectos fundamentales. Sin embargo, se evidencia una marcada intención de evolucionar hacia una cultura adhocrática que fomente la innovación, el trabajo colaborativo y la experimentación. A su vez, los resultados reflejan un equilibrio entre la cultura clan y la cultura jerárquica, lo que indica la coexistencia de dinámicas que favorecen el sentido de comunidad y el liderazgo participativo, junto con estructuras organizacionales que aún dependen de la estabilidad y el control para su funcionamiento.

Para el desarrollo de este estudio se adoptó un enfoque mixto, combinando metodologías cualitativas y cuantitativas con el fin de obtener un diagnóstico integral de la cultura organizacional en RenoBo. Se inició con una investigación sobre el concepto de cultura en las organizaciones y se definió un marco teórico amplio que permitiera comprender sus diferentes dimensiones. Posteriormente, se seleccionó el modelo de Cameron y Quinn como base metodológica y se procedió a la construcción de encuestas alineadas con este modelo. La metodología fue socializada con los directivos de la entidad y aprobada por el gerente general, lo que permitió su posterior aplicación a directivos y colaboradores. Finalmente, los datos recolectados fueron analizados y consolidados en un documento que presenta los hallazgos de la cultura organizacional, junto con conclusiones y recomendaciones orientadas a su fortalecimiento.

Más allá de su impacto en la gestión interna de la entidad, este estudio también se inscribe dentro de una discusión más amplia sobre el papel de la cultura organizacional en el sector público. Comprender cómo se construye, mantiene y transforma la cultura en una organización como

RenoBo permitirá reflexionar sobre las dinámicas de liderazgo, comunicación y desarrollo en instituciones que desempeñan un rol fundamental en la construcción de ciudad y el bienestar colectivo.

La presente consultoría, elaborada conforme a los lineamientos establecidos por el programa de Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Javeriana Cali, se estructura en cinco secciones o partes. La primera parte presenta una contextualización general de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá (RenoBo), así como el análisis de los principales actores y factores que inciden en su cultura organizacional. En la segunda parte se exponen la metodología de intervención empleada, y el sustento teórico de la misma, detallando el modelo de diagnóstico seleccionado, el diseño de instrumentos y el proceso de recolección de información. La tercera parte desarrolla los resultados obtenidos a partir del análisis cuantitativo y cualitativo de la cultura organizacional actual y deseada, destacando los hallazgos clave y las brechas identificadas. En la cuarta parte se formulan las conclusiones del estudio en relación con los objetivos planteados, y finalmente, la quinta parte presenta el plan de acción propuesto para el fortalecimiento cultural de la entidad, con sus respectivas estrategias, responsables, indicadores, recomendaciones y conclusiones. Esta estructura busca garantizar un abordaje riguroso, coherente y útil para los fines académicos y organizacionales del proyecto.

2 Justificación

RenoBo, es la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C. Empresa industrial y comercial del Distrito Capital, vinculada al Sector Hábitat de la administración distrital, está sujeta al régimen de las empresas industriales y comerciales del estado. Su objetivo principal es identificar, promover, gestionar, gerenciar y ejecutar proyectos integrales referidos a la política pública de desarrollo y renovación urbana de Bogotá D.C.

Al ser una entidad distrital, está constantemente expuesta a los cambios de enfoque generados por la administración de turno. Razón por la cual la entidad sufre y está sufriendo transformaciones desde el punto de vista de estructura organizacional y de talento humano.

Actualmente en RenoBo no se tiene un diagnóstico de cultura, si bien es una empresa pública, a diferencia de otras entidades del sector, el trabajo realizado es muy técnico, y se basa en cifras para el desarrollo de sus funciones y cumplimiento de objetivos. Es una empresa que cuenta con 360 empleados, donde el 45% son empleados de planta y el 55% restante son contratistas. Su población está distribuida casi al 50% en términos de género, aunque las posiciones de toma de decisiones están ocupadas en un 68% por mujeres. Se caracteriza por ser un lugar seguro, un espacio que promueve un entorno inclusivo, respetuoso y diverso.

RenoBo está buscando que todos los miembros de su personal trabajen para vivir y no vivan para trabajar. Promoviendo empleados sanos y en un ambiente laboral equilibrado. La empresa tiene una orientación a la expansión, queriendo expandirse más allá de su círculo de influencia, hoy su enfoque está en la ciudad de Bogota, Colombia, y de esta manera ampliar sus líneas de negocio, con la premisa de incentivar el disfrute de los ciudadanos de los espacios públicos intervenidos o desarrollados, en la ciudad de Bogota y en otras locaciones del país.

Es fundamental para entidad consolidar una cultura organizacional que trascienda las diferentes administraciones, permitiendo al alcance de sus objetivos, y donde cada cambio de enfoque y/o de personal no afecte su operación, y que por el contrario la cultura organizacional sea tan sólida que permee las nuevas directrices y cambios que trae cada administración, al punto que los proyectos tengan la continuidad y el enfoque para el cual fueron concebidos.

Este paso importante para la seguridad y la mejora de las condiciones de los trabajadores debe ir acompañado de una estrategia de apropiación del talento humano, la optimización de las competencias del equipo y la consecución de las metas establecidas.

RenoBo requiere un acompañamiento en la evaluación y nueva definición de una cultura estratégica, de no contar con ese acompañamiento, este avance puede ser insuficiente. Si no existe una cultura alineada a la estrategia, una motivación, un propósito superior, una definición de la cultura a promover, el equipo puede perder tiempo, demorar los procesos, afectar el clima laboral entre los miembros nuevos y antiguos de la organización.

Preocupa que la falta de una cultura organizacional clara en la entidad pueda afectar el fin último, las soluciones que deben materializarse en los distintos proyectos, para influir positivamente en las zonas urbanas de los proyectos, y así, generar un impacto positivo en la población beneficiada directa o indirectamente de un proyecto en específico.

En una empresa como RenoBo, que se dedica al desarrollo urbano en Bogotá, es fundamental la alineación entre la cultura organizacional y la estrategia, la razón clave por las que se debe dar esta alineación es la coherencia en la ejecución de la estrategia, puesto que la cultura organizacional define las normas, valores y comportamientos que son aceptables y promovidos dentro de la empresa.

Si esta cultura está alineada con la estrategia, todos los miembros de la organización trabajarán hacia los mismos objetivos con una comprensión compartida de lo que se espera de ellos. Esto asegura que las decisiones y acciones a todos los niveles apoyen directamente la estrategia de RenoBo. Alineación decisiva para la motivación y el compromiso del equipo. La cultura organizacional que resuena con la estrategia de la empresa genera un sentido de propósito entre los empleados. Cuando los empleados comprenden cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos estratégicos, se sienten más motivados y comprometidos.

RenoBo, enfrenta desafíos complejos entre los tiempos de ejecución y los resultados a largo plazo en el desarrollo urbano, mantener altos niveles de motivación es crucial para el éxito sostenido.

Asimismo, la alineación entre la cultura y la estrategia también facilita la adaptabilidad. Si la cultura promueve la innovación, la colaboración y la apertura al cambio, RenoBo estará mejor preparada para adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno urbano de Bogotá. Una cultura alineada con la estrategia permite a la organización responder de manera ágil y efectiva a nuevos desafíos y oportunidades.

Para una empresa pública o con un fuerte impacto social como RenoBo, la coherencia entre su cultura y su estrategia también refuerza su reputación y legitimidad. Los stakeholders externos, incluidos los ciudadanos y las autoridades locales, están más inclinados a confiar en una organización que muestra un comportamiento consistente con sus declaraciones estratégicas. Esto puede facilitar la obtención de apoyo y recursos necesarios para la implementación de proyectos de desarrollo urbano.

Siendo el principal problema de RenoBo, una cultura organizacional desalineada con sus objetivos estratégicos, RenoBo se ve impactada por una serie de causas interconectadas que

disminuyen su capacidad de cumplir su propósito de agregar valor mediante intervenciones urbanas para el disfrute de la vida en la ciudad.

En primer lugar, la empresa se enfrenta a la dificultad de adaptarse a los constantes cambios de un entorno urbano bogotano que es inherentemente dinámico y complejo, con nuevas normativas, tendencias en diseño, demandas sociales y tecnologías emergentes, lo que se traduce en una rigidez institucional que impide la adopción proactiva de soluciones y la agilidad necesaria para responder a nuevas oportunidades, motivada por el miedo a lo desconocido, la inercia burocrática y una aversión al riesgo que inhibe la experimentación. Complementando esto, se observa un bajo nivel de innovación tanto en sus proyectos como en sus procesos internos, limitando la creatividad en las soluciones urbanas integrales y perpetuando ineficiencias operativas que frenan el liderazgo y la competitividad de la entidad, un fenómeno motivado por una cultura que penaliza el error, la escasez de espacios dedicados a la ideación, la falta de incentivos para la creatividad y la sobrecarga de trabajo que impide la reflexión. Estas problemáticas se reflejan directamente en la desmotivación y la consecuente rotación de talento, pues los colaboradores, al sentirse desconectados del propósito, subvalorados o sin un claro camino de crecimiento, optan por buscar otros horizontes, generando costos de reemplazo y una dolorosa pérdida de conocimiento institucional, todo ello exacerbado por liderazgos ineficaces, falta de reconocimiento o una comunicación interna deficiente. Finalmente, se evidencia un desaprovechamiento significativo de las capacidades de su equipo humano, donde las habilidades y el potencial de los profesionales no son plenamente utilizados debido a un micromanagement, la ausencia de desarrollo continuo y estructuras jerárquicas que limitan la iniciativa y la colaboración interdisciplinaria, impidiendo que el capital humano de RenoBo alcance su máximo potencial.

Estas causas profundas, a su vez, generan consecuencias visibles que perpetúan el ciclo de desalineación.

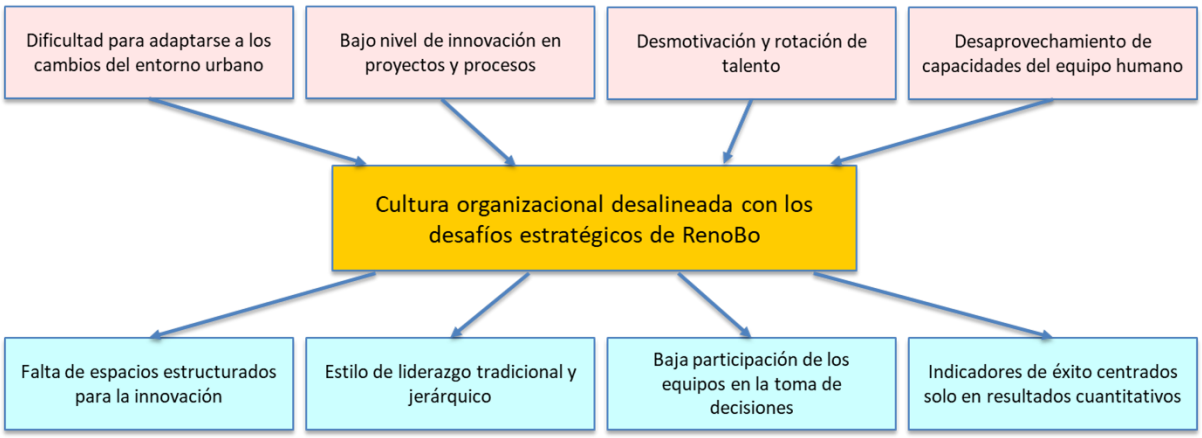
Una de ellas es la notoria falta de espacios estructurados para la innovación, lo que implica que la generación de nuevas ideas y soluciones depende de la espontaneidad individual, en lugar de ser un proceso sistemático impulsado por la organización. A la par, prevalece un estilo de liderazgo predominantemente tradicional y jerárquico, que centraliza las decisiones, ejerce un control excesivo y limita la autonomía de los equipos, convirtiéndose en un freno para la agilidad y el empoderamiento necesarios en el dinámico sector urbano. Consecuentemente, se observa una baja participación de los equipos en la toma de decisiones, no solo desaprovechando valiosos conocimientos operativos, sino también generando un sentimiento de exclusión que merma el compromiso y la apropiación de los proyectos. Finalmente, un indicador crítico de esta desalineación es que los indicadores de éxito de la empresa se centran desproporcionadamente solo en el resultado, ignorando o subestimando, las lesiones aprendidas, los impactos cualitativos, sociales y ambientales que son intrínsecos al propósito de RenoBo de revitalización urbana y disfrute de la vida en la ciudad, desvirtuando así su misión y desmotivando a quienes buscan un impacto más allá de lo meramente numérico.

La relevancia de esta consultoría radica en la necesidad de acompañar a RenoBo en la construcción de un modelo cultural que esté alineado con los desafíos urbanos actuales y con las aspiraciones de sus colaboradores. El diagnóstico evidenció tensiones entre la cultura organizacional actual, orientada a resultados (cultura de mercado), y la cultura deseada por sus equipos, que privilegia la innovación, la flexibilidad y el trabajo colaborativo (adhocracia y clan).

Para evidenciar de manera más estructurada esta necesidad, a continuación, se presenta un árbol de problemas, que recoge las causas estructurales, los efectos organizacionales y el problema

central que motivan el desarrollo de esta intervención. Este análisis permite comprender que la transformación cultural no solo es pertinente, sino también estratégica para fortalecer la identidad institucional, optimizar el clima laboral y garantizar una gestión pública más humana e innovadora.

Figura 1. Árbol de problemas RenoBo



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la alineación entre la cultura organizacional y la estrategia puede mejorar la eficiencia operativa. Cuando los valores y comportamientos esperados están claros y son consistentes con los objetivos estratégicos, se reduce la fricción interna y se optimizan los procesos. Esto es particularmente importante para RenoBo, donde la eficiencia en la ejecución de proyectos puede tener un impacto directo en el desarrollo y bienestar urbano.

Así bien, alinear la cultura organizacional de RenoBo con su estrategia no solo es un factor crucial para asegurar la efectividad en la ejecución de sus proyectos, sino también para mantener el compromiso de su personal, mejorar su capacidad de adaptación, fortalecer su reputación y maximizar la eficiencia operativa. Esta alineación es, por lo tanto, esencial para el éxito sostenible de la empresa en su misión de transformar Bogotá.

En ese orden de ideas, es imperativo definir una hoja de ruta para la gestión del cambio cultural, que es una constante dentro de la entidad. Una hoja de ruta que se construirá con una

metodología participativa, con la aplicación de encuestas, realización de talleres, y la definición de baterías de indicadores de impacto.

Esta consultoría permitirá a RenoBo entender la mejor manera de alinear su cultura organizacional a la estrategia directiva y su impacto en los objetivos de la organización.

La transferencia de conocimiento entre las metodologías de fortalecimiento del equipo humano de una empresa a una entidad pública puede ser interesante en la medida que reduce la burocracia, mejora el gobierno y los entornos laborales públicos, que históricamente se caracterizan por su hostilidad.

Los conocimientos adquiridos en el MBA permitirán el reconocimiento de herramientas y estrategias de la cultura, abordando el diagnóstico de la cultura actual y las actividades a implementar dentro de esta consultoría.

Al analizar y alinear la cultura organizacional con la estrategia empresarial, los directivos y líderes empresariales, estudiantes de la maestría, pueden aprender cómo los valores, comportamientos y normas dentro de la organización están directamente en sintonía con los objetivos estratégicos. Una apuesta que mostrará que la coherencia y efectividad de la estrategia, mejora la eficiencia operativa y la cohesión interna, conduce a una ejecución más eficaz de los planes estratégicos y al logro de metas clave.

Otro de los desafíos que más inquietan a los estudiantes de un MBA, es la motivación de su equipo. Un análisis de la transformación cultural ayuda a identificar qué aspectos de la cultura actual impulsan o inhiben la motivación y el compromiso de los empleados. Al ajustar la cultura para fomentar un entorno que valore la contribución individual, se pueden aumentar los niveles de satisfacción y compromiso. Los empleados más comprometidos son más productivos, tienen

menos probabilidades de abandonar la empresa y están más dispuestos a contribuir con ideas innovadoras.

Así mismo, a través del análisis cultural, los líderes pueden identificar barreras culturales que limitan la creatividad y la innovación. Una cultura que valora y fomenta la innovación es esencial para mantenerse competitivo en mercados en constante cambio. Al transformar la cultura para apoyar la innovación, la empresa puede desarrollar nuevos productos, servicios y procesos que la mantengan a la vanguardia, mejorando su posición competitiva y crecimiento.

Las empresas que comprenden y ajustan su cultura organizacional son más capaces de gestionar el cambio. Un análisis de transformación cultural puede identificar resistencias y ayudar a desarrollar una cultura que esté más abierta y preparada para el cambio. Una organización adaptable es más resiliente frente a las crisis y los cambios del mercado y entorno, lo que le permite reaccionar rápidamente y mantener su rendimiento en una coyuntura dinámica y cambiante.

Durante el MBA, fueron varias las asignaturas que se acercaron a la incorporación de metodologías de alineación cultural para el éxito de las organizaciones. Por ejemplo, en Gestión de la Innovación y el Emprendimiento, trabajar en la cultura organizacional, fue uno de los temas más relevantes abordados durante el curso. Una cultura organizacional que valora la innovación crea un ambiente donde los empleados se sienten libres de proponer ideas sin miedo al fracaso. Esta mentalidad es esencial para impulsar la creatividad, condición básica para la innovación.

En esta materia se exploró cómo los empleados se vuelven más propensos a proponer soluciones disruptivas, favoreciendo la aparición de ideas emprendedoras.

Así mismo, en Innovación y Construcción de Valor, se generaron interesantes debates alrededor del valor agregado en el mercado, de cara a los clientes y la misma organización. Ahí se planteó cómo no solo un producto innovador, un buen precio, y una buena estrategia comercial,

son claves a la hora del éxito de un plan estratégico de crecimiento y expansión, se evidenció que un propósito, una causa y un legado, le proporcionan a la organización un plus decisivo en la materialización de la fidelización de clientes para que sea sostenible en el tiempo.

La cultura organizacional impacta cómo la empresa es percibida por clientes, proveedores y la sociedad en general. Un análisis cultural puede ayudar a las empresas a alinear su cultura con sus valores declarados, lo que refuerza su reputación y legitimidad en el mercado. La cultura, la cual se fundamenta en un propósito superior, permite tener hojas de ruta más claras a claro plazo, sostenibles y con resultados.

La presente consultoría contribuye directamente al cumplimiento de diversos Objetivos de Desarrollo Sostenible definidos por la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, al fortalecer las capacidades culturales y organizacionales de una entidad pública clave como RenoBo. A través del diagnóstico cultural, la identificación de brechas y la formulación de un plan de acción estratégico, se promueve una gestión más humana, inclusiva y sostenible del desarrollo urbano en Bogotá.

A continuación, se destacan los ODS en los que la consultoría tiene mayor impacto:

ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico

"Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos."

La transformación cultural propuesta impulsa entornos laborales más colaborativos, participativos e innovadores. Al promover una cultura que prioriza el bienestar, la autonomía y el desarrollo profesional de los colaboradores, se generan condiciones más propicias para el trabajo

decente y el crecimiento organizacional sostenible. En el mediano plazo, este fortalecimiento interno puede traducirse en mejores resultados institucionales, mayor cobertura de proyectos urbanos y, por tanto, generación de más empleo digno en los sectores relacionados.

ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles

"Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles."

Como entidad gestora del desarrollo urbano en Bogotá, RenoBo juega un papel clave en la transformación de entornos urbanos. Una cultura organizacional innovadora y cohesionada fortalece su capacidad para liderar proyectos sostenibles de renovación, uso mixto, movilidad y regeneración urbana. Esta consultoría aporta herramientas para mejorar el desempeño institucional de RenoBo y así incidir de forma más efectiva en la construcción de una ciudad más equitativa y resiliente.

3 Análisis de interesados

3.1 Interesados clave

A continuación, se exponen los actores involucrados en la investigación y sus expectativas frente los resultados obtenidos:

Tabla 1. Interesados y expectativas

Involucrado	Expectativas
Gerente de RenoBo, Carlos Felipe Reyes.	Alineación de la cultura Organizacional de RenoBo con el plan estratégico “Revitalización Urbana”.
Subgerente Corporativo, Javier Villareal	Gestionar el Talento Humano para el buen clima laboral.
	Contar con datos que le permitan fortalecer el clima para la adecuada gestión y desarrollo del talento humano.
Lideres de Área	Obtener una comprensión clara y profunda del estado actual de la cultura en sus respectivos equipos y en la organización en general.
	Contar con una hoja de ruta clara para optimizar el desempeño de sus equipos, mejorar el ambiente de trabajo y asegurar que la cultura interna contribuya directamente a la ambiciosa misión y visión de la empresa.
Colaboradores de Planta	Una oportunidad para mejorar su experiencia laboral, sentirse más valorados y contribuir de manera más efectiva a los ambiciosos objetivos de RenoBo, siempre y cuando perciban que los resultados del diagnóstico se traducirán en acciones concretas y beneficios reales para ellos y la organización.

Contratistas	Que el diagnóstico de la cultura organizacional de RenoBo conduzca a un entorno de trabajo más estructurado, eficiente y colaborativo, lo que facilitaría la ejecución de sus contratos y fortalecería su relación con la entidad.

Fuente: Elaboración propia.

Esta consultoría cobra relevancia no solo desde la perspectiva estratégica de la alta dirección, sino también desde la vivencia diaria de los colaboradores y los equipos directivos de RenoBo, quienes han sido actores fundamentales en el proceso diagnóstico y en la validación de los hallazgos. Por tanto, entre los interesados clave en este proceso se encuentran no solo la Gerencia General, que impulsa esta transformación como parte de la estrategia institucional, sino también los líderes de área y los colaboradores de planta y contratistas, cuya participación activa ha sido determinante para identificar las brechas culturales, validar los resultados e imaginar una cultura organizacional más coherente con los desafíos urbanos contemporáneos. Incluir a estos grupos como partes interesadas amplía el alcance y la legitimidad de la intervención propuesta.

3.2 Identificación de las expectativas de los interesados

RenoBo acaba de aprobar su Plan Estratégico de Gestión, hoja de ruta para los próximos cuatro años. Una apuesta que la ha llamado: “Revitalización Urbana, el disfrute de la vida en la ciudad”. Desde su significado, la palabra revitalización significa “dar fuerza, vitalidad”, un llamado a la acción que acoge este plan estratégico para buscar poner en marcha, transformar y materializar acciones que impulsen ciudades sostenibles, con calidad de vida y el disfrute del espacio público, una experiencia que le agrega valor a la existencia de las personas en su territorio (RenoBo, 2024).

Para lograr esa transformación estratégica y de enfoque, RenoBo propone un nuevo marco estratégico para los próximos cuatro años. Un plan que parte de un manifiesto de equipo (un propósito superior), la misión de lo que somos y la visión de hacia dónde queremos ir. Una hoja de ruta, que además, se fundamenta en un modelo de operación estratégico compuesto de tres pilares: Retorno Social y Sostenibilidad, Crecimiento Financiero y Excelencia Operacional (RenoBo, 2024).

Este plan contiene 5 puestas estratégicas, las cuales necesita priorizar y poner al equipo de trabajo en orientación a resultados para cumplirle a la ciudad. Por este motivo, RenoBo requiere hacer un diagnóstico de sus trabajadores y colaboradores, definir un propósito superior que los movilice y aterrizar la información encontrada en un Plan de Transformación Cultural.

De acuerdo con lo planteado anteriormente las necesidades del cliente son:

1. Diagnóstico de la cultura.
2. Identificación de las dimensiones y variables que más impactan la cultura.
3. Entender las estrategias que permitan la correcta articulación entre la estrategia “Revitalización Urbana” y la cultura.
4. Determinar el plan de acción que permita fortalecer la cultura organizacional de RenoBo.

Se examinan y se clasifican para cada uno de los interesados del proyecto sus diversas expectativas relacionadas con los resultados esperados del proyecto, sus desafíos, sus necesidades y retos. Se debe explicar la forma en que se obtuvo la información y la metodología empleada.

La información asociada a los interesados fue recolectada a partir de entrevistas semiestructuradas, espacios de retroalimentación y reuniones institucionales sostenidas durante el proceso de diagnóstico cultural. En estas interacciones participaron colaboradores de planta,

contratistas, líderes de equipo y directivos de la entidad, quienes ofrecieron perspectivas valiosas sobre la cultura organizacional, sus retos y aspiraciones. Estas fuentes cualitativas permitieron complementar los datos obtenidos mediante encuestas, profundizando en percepciones, experiencias y necesidades específicas de los distintos grupos que conforman RenoBo. La participación activa de estos actores no solo enriquece el análisis, sino que también garantiza una mayor legitimidad y apropiación de los hallazgos y recomendaciones formuladas.

4 Objetivos

4.1 Objetivo General

Diseñar un plan de transformación cultural en RenoBo (Empresa de Renovación Urbana de Bogotá - 2024/2025) que permita la correcta alineación con la estrategia organizacional y cumplimiento de objetivos.

4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la cultura actual de la Empresa RenoBo (Empresa de Renovación Urbana de Bogotá - 2024/2025)
- Priorizar las necesidades más apremiantes a trabajar en el plan de transformación cultural.
- Determinar las acciones necesarias para el fortalecimiento de la cultura organizacional en RenoBo con los respectivos responsables y recomendaciones para su ejecución.

5 Contexto de la organización

RenoBo, la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá, es una entidad que se encarga de planificar, gestionar y ejecutar proyectos de renovación y desarrollo urbano en la ciudad. Su misión principal es transformar áreas urbanas que requieren intervención, ya sea por su deterioro, subutilización, o por su potencial para contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de la capital.

RenoBo, una empresa del Distrito que se enfoca en revitalizar áreas deterioradas o infrautilizadas de la ciudad, mejorando la infraestructura, la habitabilidad y el entorno urbano. Esto incluye la modernización de espacios públicos, la rehabilitación de edificaciones y la creación de nuevas áreas residenciales, comerciales o de uso mixto.

La empresa planifica y ejecuta proyectos de gran escala que pueden incluir la construcción de vivienda social, infraestructura de transporte, zonas comerciales, y espacios recreativos, siempre con un enfoque en la sostenibilidad y la inclusión social.

También, RenoBo maneja procesos de adquisición, gestión y administración del suelo para facilitar la ejecución de proyectos de renovación urbana. Esto puede incluir la compra de terrenos, la reubicación de residentes, y la gestión de permisos y licencias necesarias para el desarrollo.

5.1 Historia

Fundación y Primeros Años como ERU Bogotá (1990-2000):

- 1990: Se funda la Empresa de Renovación Urbana de Bogotá (ERUBogotá) con el objetivo de revitalizar áreas deterioradas y promover el desarrollo urbano sostenible.

- 1995: Implementación de los primeros proyectos piloto en el centro histórico de Bogotá, enfocándose en la rehabilitación de edificios patrimoniales y la mejora de espacios públicos.

Crecimiento y Diversificación (2000-2010):

- 2000: ERUBogotá expande su alcance a otras áreas de la ciudad, iniciando proyectos de renovación en barrios periféricos y zonas industriales en desuso.
- 2005: Introducción de iniciativas de vivienda social en colaboración con el gobierno local, mejorando las condiciones de vida en comunidades de bajos ingresos.
- 2008: Lanzamiento de programas de desarrollo económico local, apoyando a pequeñas y medianas empresas en áreas renovadas.

Reestructuración y Modernización (2010-2020):

- 2010: ERUBogotá se somete a una reestructuración interna para mejorar la eficiencia operativa y la transparencia en la gestión de proyectos.
- 2013: Adopción de nuevas tecnologías para la planificación urbana, incluyendo sistemas de información geográfica (SIG) y herramientas de modelado 3D.
- 2015: Inicia el uso de enfoques sostenibles en sus proyectos, integrando prácticas ecológicas y de construcción verde.
- 2018: Lanza una plataforma en línea para la participación ciudadana, permitiendo a los residentes involucrarse en el proceso de planificación y renovación.

Transformación a RenoBo y Perspectivas Futuras (2020-Presente):

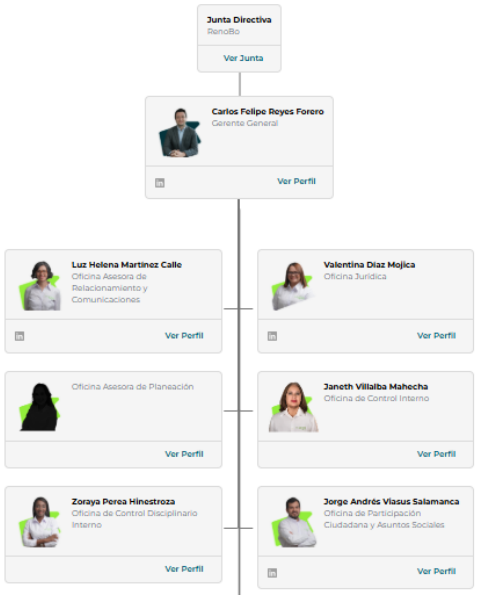
- 2020: ERUBogotá cambia su nombre a RenoBo para reflejar su nueva visión y misión centrada en la innovación y la sostenibilidad urbana.

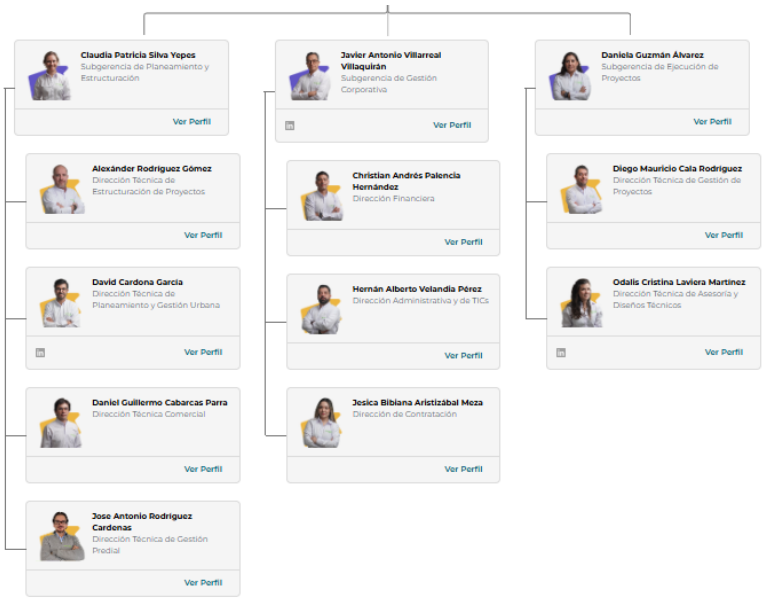
- 2021: RenoBo presenta su primer plan maestro de renovación integral, que abarca proyectos de transporte, espacios verdes y desarrollo de infraestructura inteligente.
- 2023: Inicia la implementación de proyectos de "ciudad inteligente", integrando tecnologías de Internet de las Cosas (IoT) y análisis de datos para mejorar la gestión urbana.
- 2024: RenoBo impulsa su apuesta por la Revitalización Urbana de Bogotá, define su visión hacia nuevas áreas de prestación del servicio, nuevos negocios y crecimiento sostenible.

5.2 Estructura Organizacional

Para efectos de dar cumplimiento al objeto y las funciones de la Empresa, mediante Acuerdo 59 de Noviembre 21 de 2023 expedido por la Junta Directiva de la Entidad, se estableció la siguiente estructura organizacional:

Figura 2. Organigrama de RenoBo





Fuente: RenoBo (2025).

En la estructura organizacional de la empresa, cada rol desempeña una función vital que contribuye no solo a la operación diaria, sino también al desarrollo estratégico y cultural. A continuación, se describen los cargos estratégicos que tienen mayor impacto en el éxito de esta consultoría:

El Gerente General ocupa la posición de máxima autoridad, siendo el responsable de definir la estrategia institucional en su totalidad. Su liderazgo es crucial para el direccionamiento cultural, ya que aprueba el plan de acción y ejerce la representación legal de la entidad.

Por su parte, la Subgerencia Administrativa y de TICs es fundamental para asegurar el correcto funcionamiento de la organización. Este rol administra eficientemente los recursos financieros, humanos y tecnológicos, lo que resulta esencial para habilitar las condiciones necesarias y el soporte infraestructural que permite la implementación efectiva de las diversas acciones culturales y estratégicas.

La Subgerencia de Planeamiento y Estructuración se encarga de la formulación y articulación de los proyectos estratégicos, asegurando su coherencia con la planeación institucional

global. Una de sus responsabilidades clave es vincular el componente cultural directamente a las prioridades de desarrollo urbano, garantizando que los valores y la visión se integren en la esencia de cada iniciativa.

La Subgerencia de Ejecución de Proyectos es la encargada de llevar a la práctica las iniciativas planificadas. Coordina la implementación operativa de los proyectos, pero su rol va más allá al promover activamente una cultura colaborativa, fomentar la agilidad en los procesos y desarrollar el liderazgo situacional entre los equipos, asegurando que la ejecución sea eficiente y adaptable.

Finalmente, los Asesores de Gerencia brindan un apoyo estratégico y esencial al Gerente General. Su función principal es acompañar en la planeación, seguimiento e implementación de las estrategias de comunicación, cultura y articulación institucional, sirviendo como un vínculo clave para asegurar que la visión y los valores de la gerencia se transmitan y ejecuten coherentemente en toda la organización.

Figura 3. Cargos estratégicos

Fuente: RenoBo (2025).

5.3 Filosofía organizacional

La Empresa desarrolla proyectos urbanos para revitalizar territorios y aportar en la construcción de una mejor ciudad. Para lograr este propósito, implementa su Planeación Estratégica y pone el foco en la mejora de sus servicios, la optimización de las relaciones con sus grupos de interés, el crecimiento de su gestión interna, resaltando el compromiso permanente del talento humano y fortaleciendo las decisiones directivas con la estructura del gobierno corporativo (RenoBo, 2025).

Esta es la ruta de trabajo para lograr que la Empresa sea sostenible económica, social y ambientalmente para aportarle al crecimiento de la ciudad (RenoBo, 2025).

Figura 4. Filosofía organizacional RenoBo

Fuente: RenoBo (2025).

Propósito superior:

"Agregamos valor mediante intervenciones urbanas para el disfrute de la vida en la ciudad" (RenoBo, 2025).

Misión:

Somos el operador de proyectos de revitalización urbana de Bogotá. Identificamos, promovemos, gestionamos, gerenciamos y ejecutamos proyectos integrales para el desarrollo de las ciudades (RenoBo, 2025).

Visión:

La Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá –RenoBo será la empresa líder en la revitalización de las ciudades, mediante la gestión de proyectos urbanos integrales, que promuevan el equilibrio territorial, el desarrollo económico y social y la protección del patrimonio ambiental y cultural de las ciudades (RenoBo, 2025).

Para RenoBo, que tiene un propósito superior, una misión y una visión tan claramente enfocados en la revitalización urbana integral, el desarrollo económico y social, y la protección del patrimonio, contar con un diagnóstico cultura organizacional es absolutamente fundamental y estratégico.

El diagnóstico de la cultura organizacional permite evaluar si los valores, creencias, comportamientos y prácticas diarias de los empleados y equipos están en sintonía con el "Agregamos valor mediante intervenciones urbanas para el disfrute de la vida en la ciudad" (propósito superior), el ser "operador de proyectos de revitalización urbana" (misión), y el ser "empresa líder en la revitalización de las ciudades que promueva el equilibrio territorial, el desarrollo económico y social y la protección del patrimonio" (visión). Si la cultura actual no refleja estos pilares, el diagnóstico identificará las brechas y permitirá diseñar estrategias para

fomentar los comportamientos deseados (innovación, colaboración intersectorial, orientación al servicio público, sostenibilidad, etc.).

La misión de RenoBo implica gestionar, gerenciar y ejecutar proyectos integrales. Esto requiere una cultura organizacional que promueva la colaboración interdepartamental, la agilidad en la toma de decisiones, la resolución de problemas complejos, la orientación a resultados y una fuerte ética de trabajo. Un diagnóstico puede revelar si existen barreras de comunicación, resistencia al cambio o falta de procesos claros que impidan la ejecución eficiente de estos proyectos integrales.

La revitalización urbana es un desafío que demanda líderes transformadores y equipos altamente competentes y comprometidos. Un diagnóstico cultural puede identificar el estilo de liderazgo predominante, la percepción de los empleados sobre el liderazgo, las oportunidades de desarrollo de habilidades y la efectividad de los programas de capacitación. Esto es crucial para atraer, retener y desarrollar el talento humano que pueda llevar a cabo los complejos proyectos, asegurando que sus colaboradores se sientan parte de un propósito mayor.

Los ambiciosos objetivos de la visión de RenoBo requieren una cultura que no solo sea eficiente internamente, sino que también esté orientada hacia el impacto externo y la responsabilidad social. El diagnóstico puede evaluar si los empleados comprenden y se apropian de la importancia de estos aspectos, si existe una cultura de sostenibilidad, inclusión y respeto por la diversidad cultural y ambiental. Esto es vital para que las intervenciones urbanas realmente generen el valor deseado y sean sostenibles a largo plazo, trascendiendo lo meramente técnico para enfocarse en el bienestar de la ciudad y sus habitantes.

Un diagnóstico de cultura organizacional no solo identifica problemas, sino que también resalta fortalezas. Al entender cómo se sienten los empleados, qué valoran, y cómo perciben su

entorno de trabajo, RenoBo puede mejorar el clima laboral, la satisfacción y el sentido de pertenencia. Un equipo satisfecho y comprometido es más productivo, innovador y proactivo, lo cual es esencial para alcanzar la ambiciosa misión y visión de una empresa que opera en un sector tan dinámico y de alto impacto como la revitalización urbana de Bogotá.

5.4 Cultura organizacional

La cultura organizacional de RenoBo fue diagnosticada y medida en el año 2020, en donde se edificó las brechas culturales:

Figura 5. Modelo de medición de la cultura organizacional en RenoBo

TIPO DE CULTURA	DIMENSIONES	BRECHA MÁS ALTA ENTRE LO ACTUAL Y LO REQUERIDO	LO REQUERIDO POR LA CULTURA IDEAL
Cultura Responsable	Principios		
	Sostenibilidad	-1.20	3.19
	Clientes	-1.08	2.87
Cultura Competitiva	Innovación	-1.29	2.76
	Logro	**-1.41**	**2.97**
	Liderazgo		
Cultura Humanista	**Talento**	**-1.47**	**2.97**
	Relaciones		
	Comunicación		

Fuente: RenoBo (2025).

Aunque la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá – RenoBo implementó un modelo de diagnóstico cultural en el año 2020, actualmente no se dispone de un repositorio sistemático y documentado que contenga los resultados de dicho ejercicio ni su trazabilidad. Lo anterior obedece, en parte, a cambios administrativos, rotación de equipos y a la ausencia de una

política institucional de gestión del conocimiento en ese momento. Esta falta de insumos históricos estructurados se convirtió en una necesidad apremiante para la organización, lo cual justifica plenamente la realización de un nuevo diagnóstico bajo el mismo modelo validado (Cameron y Quinn), con el propósito de consolidar una línea base actualizada que pueda ser usada de manera estratégica y quedar incorporada como insumo para futuras decisiones de gestión y fortalecimiento cultural. Este estudio, además de generar hallazgos específicos, permitirá a RenoBo avanzar hacia una institucionalización del proceso de medición cultural, facilitando el seguimiento a los cambios proyectados en el tiempo.

6 Fundamentación teórica

6.1 Cultura

La cultura, ha sido objeto de estudio de diversas disciplinas, habiendo sido abordado por la antropología, la psicología, la filosofía y la sociología, pasando por la religión, el derecho, la historia y algunas ciencias económicas hasta la administración. Si bien existen múltiples definiciones de cultura, Tylor (1871, como se citó en Arciniegas-Rodríguez y Peña, 2015) la define como: “ese todo complejo que comprende el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, la ley, la costumbre y otras facultades y hábitos adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad” (p.29).

La cultura no es concepto fijo, ya que se encuentra en constante transformación, determinada por la interacción entre los individuos de una sociedad. La cultura da forma a la identidad individual y el comportamiento. Al mismo tiempo, los individuos contribuyen a la creación y reproducción de la cultura a través de sus acciones y prácticas. Está ligada al tiempo y al espacio, y se desarrolla de acuerdo con los procesos históricos, las costumbres y las relaciones de poder.

La cultura está en constante evolución y es la respuesta a cambios sociales, económicos y políticos. Por eso constantemente se habla del cambio cultural. Cuando se habla de cultura se hace referencia a todos aquellos símbolos, costumbres, tradiciones que representan una comunidad que pertenece o comparte intereses comunes, un mismo lugar, un espacio geográfico.

En el sentido práctico la RAE (Real Academia Española, 2025), define la cultura como el “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social”.

El concepto de cultura, pesar de ser tratado y estudiado por diferentes autores en distintas épocas y para distintas ramas del conocimiento, es bastante amplio y existen múltiples tipos de cultura adaptados a cualquier concepto o diciplina, se hace complejo sintetizarla, enmarcarla o explicarla, es por eso por lo que para las empresas u organizaciones se adoptó la cultura organizacional, como una especialidad o profundización de la cultura.

6.2 Cultura Organizacional

El concepto "cultura organizacional" fue mencionado inicialmente en la literatura especializada por Pettigrew en 1979, quien la definió como un sistema de significados pública y colectivamente aceptado por un grupo dado, en un cierto período de tiempo (Gabini, 2018; Hernández y Fernández, 2018).

La cultura organizacional como concepto es fundamental en el mundo empresarial de hoy y hace referencia al conjunto de creencias, valores, costumbres, tradiciones, ritos, comportamientos y normas que comparten los miembros que hacen parte de una organización. Estos atributos influyen en la manera en que perciben, piensan y actúan los miembros de la organización. La cultura organizacional es como la personalidad de la empresa, define la forma de ser de la misma, la forma de trabajar y manera en que se relaciona con el entorno.

Al igual que la cultura de una ciudad, de un país, de una comunidad, las organizaciones también deben y pueden definir su cultura, esta debe ser identificada, para de esta manera optimizar y enfocar su operación en función de su razón de ser.

Cuando se habla de transformación cultural en las organizaciones hace referencia a cómo se trabaja y cómo se quiere trabajar en el presente y el futuro. Un acuerdo al que se llega después de la definición de un propósito superior claro y una hoja de ruta de planeación hacia dónde se quiere llevar la organización.

La transformación cultural de las organizaciones ayuda a identificar el ADN de los miembros de un equipo de trabajo, identificar cuáles competencias, fortalezas y debilidades tiene, y así establecer un plan de trabajo que permita fortalecer las capacidades y lograr conseguir los objetivos propuestos.

Así mismo, para hacer visible la cultura y que sea incorporada en el equipo de trabajo, es importante que se llegue a otro acuerdo, cuáles son las conductas que se van a promover y cuáles son las conductas que se van a erradicar. Esto significa, describir los comportamientos que representan a esta cultura, a las personas que hacen parte de esta, cómo se actúa, cómo se opera y cómo se dan las relaciones, para que la cultura tome vida y se vea reflejada día a día.

Desde hace varias décadas algunos autores han profundizado en el concepto desde diferentes perspectivas: Clifford Geertz que publicó varios ensayos sobre la interpretación de las culturas, en diversas revistas y libros a partir de los años 60, y que en 1973 en “The interpretación of cultures. Basic Books” se inspiró en la antropología cultural para estudiar la cultura organizacional como un sistema de símbolos y significados compartidos (Geertz, 2017).

Por otra parte, Schein (1988) con un enfoque más motivacional enfatizo en los procesos inconscientes y las dinámicas de poder que se encuentran en la cultura organizacional. Definió la cultura Organizacional como un patrón de supuestos básicos que un grupo inventó descubrió o desarrolló al aprender a afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por tanto, enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Schein, 1988; Schein 2004).

Weick desde otra perspectiva hablaba de que la cultura no es distinta de las organizaciones, pues las organizaciones son la cultura. De acuerdo con esta perspectiva, las organizaciones no son

entidades estáticas, sino procesos dinámicos construidos a través de las interacciones y la comunicación entre las personas que las conforman. Estas interacciones generan significados compartidos que dan forma a la organización. Por lo tanto, para comprender una organización, es fundamental analizar los símbolos, ideas y valores que la sustentan, más allá de sus aspectos tangibles o económicos (García *et al.*, 2006 explicando a Weick, 1985).

Por último, Bartlett y Ghoshal (1989), no definen específicamente el concepto de "cultura" en sus trabajos sobre estrategia de negocios internacionales. Sin embargo, su marco conceptual en las estrategias de internacionalización, reconocen de forma implícita la importancia de la cultura en la formación del comportamiento organizacional y de la influencia de la misma en las decisiones estratégicas. Destacan cómo las diferencias culturales entre países pueden impactar la forma en que operan las empresas y cómo deben adaptar sus estrategias a contextos locales.

Al igual que Schein otros autores también dieron definiciones relevantes. Deal y Kennedy, sugieren que la cultura moldea el comportamiento organizacional de dos formas: estableciendo normas tácitas que guían las acciones diarias y proporcionando un sentido de pertenencia e identidad que motiva a los empleados, y “caracterizan la cultura a partir de valores, héroes, rituales y red cultural” (Gómez y Rodríguez, 2001).

Igualmente, Hofstede ha conceptualizado la cultura como un conjunto de programas mentales compartidos que moldean las acciones de los individuos dentro de la organización. Entonces la cultura organizacional evoluciona a medida que los empleados comparten y refuerzan valores y comportamientos comunes y se aprende a través de la experiencia y la interacción con otros miembros de la organización. (García *et al.*, 2006, p.378, citando a Hofstede, 1980).

Linda Smircich del libro “Concepts of culture and organizational análisis” Concibe la cultura organizacional como una metáfora que permite interpretar y dar sentido a las experiencias organizacionales (Smircish, 1983, pp. 339:358; Morales, 2014).

Actualmente, la definición de cultura organizacional no es tan distinta de los conceptos de los autores mencionados anteriormente. Pues las investigaciones más recientes han definido la cultura organizacional como el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización” (Gabini, 2018).

Si bien las distintas definiciones de cultura organizacional de los diferentes autores pueden parecer distintas, no son tan alejadas entre sí, es más, se puede entender que son complementarias, todas coinciden en que se trata de un conjunto de elementos que le dan identidad a la empresa. Por eso es relevante revisar varias definiciones, pues en cada una de ellas encontramos elementos en común y complementarios que permitirán realizar un mejor análisis.

Tabla 2. Definiciones de Cultura Organizacional

Autor	Año	Definición de Cultura Organizacional
Hofstede	1980	"Un conjunto de programas mentales que controlan las respuestas de un individuo en un momento dado".
Deal y Kennedy	1982	"la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones".
Smircich	1983	"La cultura es un sistema de cogniciones, conocimientos y creencias compartidos".
Schein	2004	“aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno”.

Goffee y Jones	1996	"Es la manifestación de las relaciones interpersonales, tanto en la empresa como en cualquier organización (familia, escuela, pueblo…)"
Robbins, Judge, Millett, y Boyle	2013	"Conjunto de rituales y formas que comparten los miembros de una empresa y que se convierte en el descriptor del ambiente".
Cameron y Quinn	2006	"Constituye el espacio psicosocial en el que se llevan a cabo todas las actividades en la gestión de las organizaciones. Se ha evidenciado su impacto en los individuos y se considera dicha variable un importante predictor del desempeño organizacional".

Fuente: Elaboración propia.

Al observar las definiciones propuestas por los diversos autores, se puede apreciar una convergencia en torno a elementos clave que caracterizan la cultura organizacional. En cuanto a los valores y las creencias compartidas, coinciden en que la cultura organizacional se fundamenta en aquellos que son compartidos por los miembros de la organización. Estos valores y creencias guían el comportamiento y las decisiones de los individuos. Así mismo los autores se alinean en torno a los patrones de comportamiento, las prácticas y las rutinas que se desarrollan en el día a día de la organización como una manifestación de la cultura. También coinciden en que la cultura contribuye a forjar una identidad única para la organización, haciéndola distinta a otras y generando sentido de pertenencia y afiliación entre sus miembros, por último, coinciden en que la cultura influencia el desempeño de la organización, debido a esta incide en la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados.

Sin embargo, también se identifican algunas diferencias entre los diferentes enfoques, algunos autores, como Schein, enfatizan los aspectos más profundos y subyacentes de la cultura, como lo son los supuestos básicos y los valores. Otros, como Deal y Kennedy (1985), se centran en los aspectos más visibles y tangibles, como los rituales y los héroes. Frente a los demás Hofstede

destaca la influencia de la cultura nacional en la cultura organizacional, mientras, Schein (2004), enfatizan en la importancia de los factores internos de la organización. Schein, adoptan una perspectiva histórica, analizando cómo la cultura se ha desarrollado a lo largo del tiempo. Otros se centran en el estado actual de la cultura. En cuanto a los métodos de análisis los diferentes autores utilizan diferentes métodos para estudiar la cultura organizacional, desde encuestas y entrevistas hasta observaciones y análisis de documentos.

En Resumen, la cultura organizacional es una construcción con múltiples facetas y altamente compleja, que ha sido estudiado desde diferentes perspectivas por varias diciplinas. Y aunque existe un consenso general sobre sus componentes principales, la multiplicidad de definiciones refleja su profundidad como campo de estudio, es así como cada enfoque teórico enriquece el concepto y demuestra que la misma está en constante evolución, adaptándose a tiempos y circunstancias complejas, evidenciando un dinamismo y una adaptación coyuntural digna de las cambiantes realidades empresariales.

6.3 Modelos de Cultura organizacional

La elección de un modelo teórico es fundamental para delimitar y analizar los elementos más importantes de la cultura organizacional. No obstante, ningún modelo teórico logra capturar la complejidad completa de la cultura. Es por esto por lo que se realiza un análisis amplio incluyendo diversos modelos. Un modelo teórico sirve como lente para explorar las distintas facetas de la cultura organizacional y seleccionar aquellas que son más significativas. Para comprender la cultura organizacional, es necesario utilizar un marco de referencia teórico que permita identificar y analizar sus dimensiones clave. No obstante, ningún modelo teórico existente puede considerarse definitivo. La selección de un modelo teórico para estudiar la cultura organizacional es una tarea compleja, sin embargo, analizar algunos de los modelos más

relevantes, permitirá elegir uno que pueda adaptarse a las necesidades puntuales de análisis y diagnostique de la manera más adecuada una organización.

A pesar de la existencia de diversos modelos teóricos, la identificación de las dimensiones culturales más relevantes seguirá siendo un desafío, ya que la cultura es un fenómeno complejo y multifacético. En síntesis, los modelos teóricos son herramientas esenciales para estudiar la cultura organizacional, aunque no son perfectos, y por ello es fundamental la minucia en su elección.

A continuación, Algunos modelos de cultura organizacional: el modelo de Schein (Schein, 1985), el modelo cultural de O'Reilly (O'Reilly, Caldwell y Chadman, 1991), el modelo de orientación cultural (Hofstede, 1997), el modelo de Denison (Denison, Haaland y Goelzer, 2003) y el modelo de los Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 2011).

6.3.1 Modelo de Schein (1985)

El modelo de Schein (1985), identifica tres niveles de cultura organizacional denominados capas, y resalta la importancia de profundizar en las mismas, pues las capas interiores o más profundas, son las que realmente reflejan la cultura, la primera es la exterior, es visible se compone de artefactos, tecnología y patrones de comportamiento. La siguiente, contine los valores, que no son más que las normas que terminan los comportamientos en determinadas situaciones, estos valores delimitan lo correcto y lo incorrecto. Estos valores pueden ser adquiridos a través de la cultura, o pueden haberse tenido previamente. La tercera capa son los "supuestos básicos" que guían los comportamientos del grupo.

En el modelo resaltan la adaptación externa y la integración interna. Fundamentales en procesos innovadores.

6.3.2 Modelo de O'Reilly

El modelo de O'Reilly (O'Reilly, Caldwell y Chadman, 1991) se basa en los valores culturales de una organización, representados en las normas de esta. Estas normas definen los comportamientos apropiados de los miembros de un grupo, y les brindan herramientas de evaluación e interpretación de los eventos que se presentan. El modelo clasifica los valores culturales en ocho factores:

a) innovar y tomar riesgos
b) atención al detalle
c) orientación a resultados
d) agresividad y competitividad
e) apoyo
f) énfasis en el crecimiento y en las recompensas
g) colaboración y orientación al equipo
h) decisiones

Estos 8 valores son las características que definen una cultura, y constituyen el elemento diferencial frente a otras. Son generadores de identidad entre los miembros, refuerzan el compromiso y la aceptación de situaciones que van más allá del mero interés personal del individuo, actúan como estabilizadores del sistema, son creadores de un sentido, son generadores de control, y moldean y orientan las actitudes individuales de los miembros de la organización.

6.3.3 Modelo de Hofstede

El modelo de Hofstede (2011) indica que la cultura se da de diferentes maneras, entendiendo que la misma es una programación mental colectiva. Se basa en valores, símbolos,

rituales y héroes. Dende los valores son la capa más interna de la cultura organización, y los símbolos la capa externa, teniendo a los héroes y los rituales en el medio.

Valores: En primer lugar, está la distancia al poder, que se entiende como la distribución del poder de manera desigual. En segundo lugar, está la evitación de la incertidumbre, entendida como la percepción o reacción de los miembros de una sociedad frente a situaciones desconocidas. Tercero, el comportamiento colectivo o individual de un individuo en sus relaciones con los demás miembros de un grupo. Y por último la diferencia en los roles masculinos y femeninos (Farías-Nazel, 2007).

- **Rituales:** Desde el saludo hasta una ceremonia de posesión, los rituales son expresiones culturales, que bien podrían parecer innecesarias desde una óptica racional, pero cumplen un papel preponderante al construir identidades colectivas y mantener tradiciones.
- **Héroe:** la o las personas que sirven de ejemplo y son un modelo de comportamiento, ya sean reales o ficticias, pues representan atributos clave en determinada cultura.
- **Símbolos:** son reconocibles únicamente por quienes hacen parte de la cultura y son los objetos o palabras.

Rituales, héroes y símbolos son conocidos como las “prácticas organizacionales” (Hofstede, 2011). Y aunque son visibles desde afuera, normalmente carecen de sentido para quienes no están dentro de esa cultura.

El modelo finalmente delimita y o clasifica la cultura en seis aspectos o dimensiones listadas a continuación: Proceso vs Resultados, Trabajo vs Empleado, Profesionalismo vs

Parroquialismo, Sistemas abiertos vs sistemas cerrados, Control flexible vs Control Estricto, y Normativo vs Pragmático.

6.3.4 Modelo de Denison

El modelo de Denison (Denison *et al.,* 2003) basado en cuatro rasgos o dimensiones preponderantes de la cultura organizacional. La primera es la **Participación o el Involucramiento**, definido como el compromiso, responsabilidad y empoderamiento, construye compromiso, responsabilidad y capacidades humanas de la persona alrededor de los equipos. En esta dimensión se valora compromiso de los trabajadores y su influencia en los ámbitos organizacionales (Denison *et al.,* 2003).

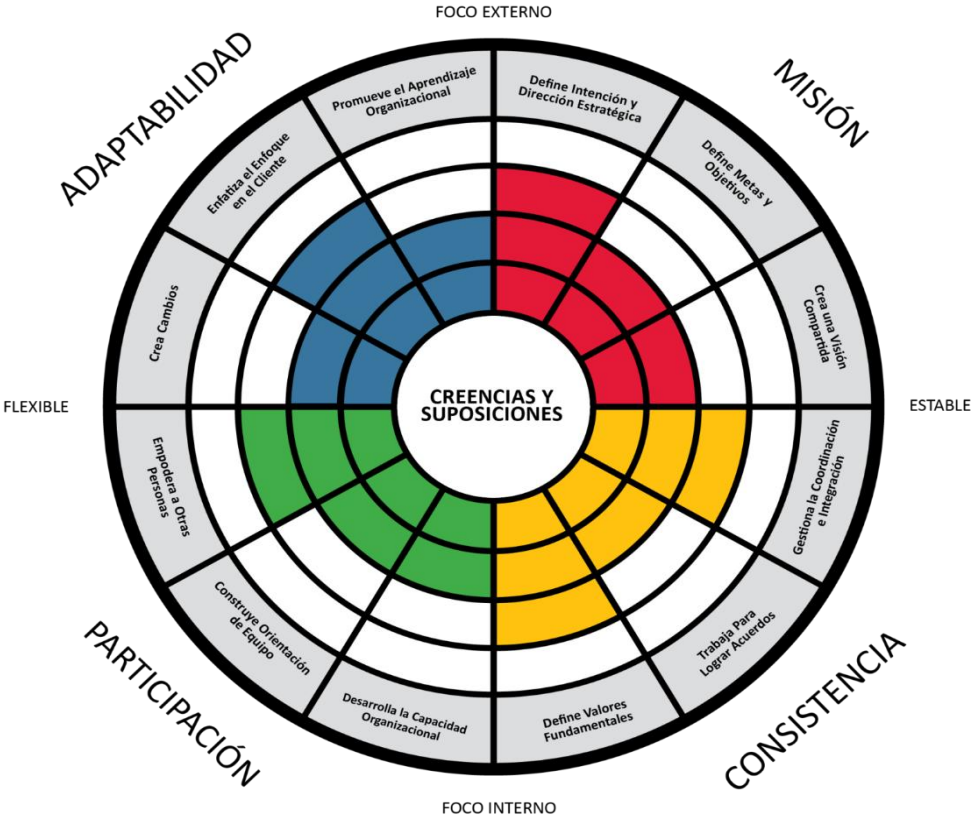
La segunda es la **Consistencia**, se basa en sistemas, estructuras y procesos, define los valores y sistemas, constituyendo la base de una cultura fuerte, fundamenta el comportamiento de los individuos en los valores centrales para la organización. Se encuentra en organizaciones con cultura distintiva y fuerte. La consistencia orienta e influye el comportamiento de las personas y permite acuerdos, coordinación e integración (Denison *et al.,* 2003).

La tercera es la **adaptabilidad**, que evalúa patrones, tendencias y mercado, traduciendo las demandas del ambiente en acciones contundentes, permitiendo respuestas acordes a los cambios en el entorno, adaptándose a las exigencias de los clientes. Esta dimensión permite a las organizaciones moldearse rápidamente a las circunstancias cambiantes del entorno, aprendiendo de sus errores, asumiendo riesgos y adquiriendo destreza en la creación de cambio. En esta dimensión el aprendizaje organizacional y el cliente son el eje (Denison *et al.,* 2003).

Por último, **misión**, hace referencia a la dirección, los planes y el propósito, rasgo de empresas con un norte definido, con objetivos estratégicos claramente definidos, orientación al

largo plazo, con metas organizacionales claramente trazadas. La visión a futuro y la claridad de hacia dónde se quiere llegar son pilares de esta dimensión (Denison *et al.,* 2003).

Figura 6. Modelo de cultura organizacional de Denison



Fuente: Compass Latam (2025).

El modelo funciona con las cuatro dimensiones sobre un plano cartesiano, donde se encuentran el enfoque interno y el enfoque externo; y la orientación a la estabilidad y a la flexibilidad. La cultura organizacional podrá ser evaluada desde las cuatro dimensiones, permitiendo realizar los análisis de las tensiones entre los enfoques y la orientación, igualmente se podrá analizar las dimensiones opuestas diagonalmente a fin enfocar esfuerzos o realizar cambios en la cultura de acuerdo a las necesidades, las organizaciones más efectivas serán las que resuelvan o balanceen de mejor manera las contradicciones dinámicas que planteara el modelo una vez se realice el análisis.

6.4 Modelo de Valores en Competencia

El Modelo de Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 2011) desarrollado en el marco de una investigación de indicadores para empresas efectivas. Este modelo considera dos dimensiones:

- **Flexibilidad vs Control:** esta dimensión evalúa el grado en que una organización prioriza la adaptación al cambio, el dinamismo y la innovación (flexibilidad) o la estabilidad, el orden y la predictibilidad (control).
- **Orientación Interna vs Orientación Externa:** esta dimensión indica si la organización se centra más en sus procesos internos, de unidad, y relaciones (orientación interna) o en la adaptación a las demandas externas del mercado, la diferenciación y la rivalidad (orientación externa).

Los cruces y combinación de estas dos dimensiones producen cuatro cuadrantes culturales o tipos de culturas (clan, adhocrática, jerárquica y orientada al mercado).

La cultura de clan se caracteriza por un fuerte sentido de comunidad y pertenencia. Los valores de lealtad, confianza y colaboración son primordiales, fomentando un ambiente de trabajo solidario. Los empleados se identifican fuertemente con la organización y suelen tener una alta lealtad hacia ella. La toma de decisiones es participativa y se busca el consenso entre los miembros del equipo (Cameron y Quinn, 2011).

Por otra parte, la cultura adhocrática se destaca por su flexibilidad y adaptabilidad. Los valores de innovación, creatividad y experimentación son fundamentales. La estructura organizacional es flexible y se adapta rápidamente a los cambios del entorno. Los empleados cuentan con un alto grado de autonomía y se les incentiva a proponer nuevas ideas (Cameron y Quinn, 2011).

Con otro enfoque, la cultura de mercado se centra en la competitividad y el logro de resultados. Los valores de rendimiento, eficiencia y orientación al cliente son prioritarios. Los empleados están altamente motivados por incentivos económicos y reconocimientos públicos. La toma de decisiones es rápida y orientada a objetivos (Cameron y Quinn, 2011).

Por último, la cultura jerárquica se caracteriza por una estructura formal y establecida. Los valores de orden, estabilidad y control son fundamentales. Las reglas y procedimientos son claros y se siguen estrictamente. La autoridad se delega de arriba hacia abajo, y los empleados tienen roles y responsabilidades bien definidos (Cameron y Quinn, 2011).

Tabla 3. Modelo de Valores en Competencia

Característica	Cultura de Clan	Cultura Adhocrática	Cultura de Mercado	Cultura Jerárquica
Foco principal	Personas, relaciones, colaboración	Innovación, cambio, adaptabilidad	Resultados, competitividad, mercado	Estructura, control, eficiencia
Valores clave	Confianza, lealtad, compromiso, desarrollo personal	Creatividad, riesgo, autonomía, flexibilidad	Rendimiento, logro, competencia, orientación al cliente	Estabilidad, orden, control, tradición
Liderazgo	Mentor, facilitador, coach	Visionario, innovador, inspirador	Orientado a resultados, competitivo, estratégico	Autoritario, estructurado, controlador
Comunicación	Abierta, informal, participativa	Abierta, fluida, directa	Directa, clara, orientada a objetivos	Formal, estructurada, jerárquica
Estructura organizacional	Flexible, equipos autónomos	Flexible, redes, equipos de proyecto	Jerárquica, funcional	Jerárquica, burocrática
Toma de decisiones	Participativa, consensuada	Rápida, descentralizada	Centralizada, basada en datos	Centralizada, jerárquica
Control	Social, basado en normas y valores	Flexible, basado en proyectos	De mercado, basado en resultados	Burocrático, basado en reglas
Motivación	Reconocimiento social, desarrollo personal, sentido de pertenencia	Autonomía, desafíos,	Incentivos económicos,	Seguridad, estabilidad, beneficios

Característica	Cultura de Clan	Cultura Adhocrática	Cultura de Mercado	Cultura Jerárquica
		crecimiento profesional	reconocimiento público, estatus	
Riesgo	Moderado	Alto	Moderado	Bajo
Adaptabilidad	Moderada	Alta	Moderada	Baja
Ejemplos de industrias	Servicios, tecnología (empresas medianas), ONG	Tecnología (startups), consultoría, diseño	Ventas, finanzas, consultoría, tecnología (grandes empresas)	Gobierno, fuerzas armadas, grandes corporaciones, manufactura

Fuente: Elaboración propia, basada en Cameron y Quinn (2011).

Cada tipo de cultura organizacional que hace parte del modelo refleja un conjunto particular de valores, creencias y prácticas que influyen en el comportamiento de los empleados y en el desempeño de la organización. La elección de una cultura organizacional depende de diversos factores, como la estrategia de la empresa, la industria en la que opera y el contexto cultural en el que se encuentra. Las culturas organizacionales son dinámicas: Pueden evolucionar con el tiempo y adaptarse a los cambios del entorno. Las organizaciones pueden combinar elementos de las diferentes culturas, de esta manera una organización puede tener una cultura predominante, pero también incorporar elementos de otras culturas para adaptarse a diferentes situaciones (Cameron y Quinn, 2011).

Dado que el objetivo de este trabajo es realizar un diagnóstico validado, preciso y ágil de la cultura organizacional de RenoBo, se ha seleccionado el modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2011), el cual permitirá diagnosticar la cultura, y entregará las herramientas y elementos para plantear una estrategia de implementación, apropiación y robustecimiento de la cultura organizacional acorde a las necesidades. Se cuenta con la certeza, de que el enfoque y la metodología del modelo permitirá identificar con mayor claridad las fortalezas y áreas de oportunidad de la cultura actual, facilitando así el diseño de una propuesta de intervención efectiva.

6.5 Modelo o solución propuesta al problema u oportunidad de la Consultoría

El modelo de Cameron y Quinn (2011) es uno de los enfoques más reconocidos para diagnosticar la cultura organizacional. Se basa en el Modelo de Valores en Competencia (CVM, sus siglas en ingles), que identifica cuatro tipos principales de cultura dentro de una organización: Cultura Clan, Cultura Adhocrática, Cultura de Mercado y Cultura Jerárquica. Cada una de estas culturas pone énfasis en diferentes valores y prácticas que afectan la forma en que las organizaciones operan, interactúan y se desarrollan.

El modelo de valores en competencia evalúa la cultura organizacional a través de cuatro tipos principales de cultura:

1. **Cultura Clan (colaborativa):** La cultura Clan se basa en un ambiente de trabajo en el que las relaciones son cercanas y el enfoque principal es el trabajo en equipo y la colaboración. Este tipo de cultura pone un fuerte énfasis en el bienestar de los empleados, fomentando una atmósfera familiar y de apoyo. Se valora la participación, la lealtad y la comunicación abierta, y se priorizan las necesidades humanas dentro de la organización. En este tipo de cultura, los líderes son vistos como mentores y facilitadores que se preocupan por el desarrollo personal y profesional de su equipo (Cameron y Quinn, 2011).
2. **Cultura Adhocrática (innovadora):** La cultura Adhocrática se caracteriza por ser flexible, dinámica y orientada a la innovación. En organizaciones con este tipo de cultura, se valora el riesgo y la experimentación, lo que impulsa la creatividad y la búsqueda constante de nuevas oportunidades. El cambio es visto como algo positivo, y los miembros de la organización son alentados a pensar diferente y desafiar lo establecido. Los líderes en este tipo de cultura son visionarios y

emprendedores, que se enfocan en el futuro y en el desarrollo de ideas y soluciones innovadoras (Cameron y Quinn, 2011).

3. **Cultura Jerárquica (controlada):** La cultura Jerárquica está centrada en la estructura, el orden y el control. Las organizaciones con esta cultura se enfocan en tener procesos bien definidos, con reglas claras y una cadena de mando establecida. El énfasis está en la eficiencia, la estabilidad y la predictibilidad. Los empleados siguen procedimientos establecidos, y los líderes se enfocan en mantener el orden y garantizar que todos sigan las normas. En este tipo de cultura, la seguridad laboral y el cumplimiento de estándares son cruciales para el éxito (Cameron y Quinn, 2011).
4. **Cultura de Mercado (competitiva):** La cultura de Mercado se caracteriza por un enfoque orientado a los resultados, la competencia y el rendimiento. En este tipo de cultura, el éxito se mide principalmente en función de los logros concretos, como las cuotas de mercado, los ingresos y los objetivos alcanzados. Se valora la agresividad, la competitividad y la capacidad de tomar decisiones rápidas para capitalizar oportunidades. Los líderes en este tipo de cultura son orientados a la acción y a la consecución de metas, y buscan constantemente mejorar el posicionamiento de la organización frente a sus competidores (Cameron y Quinn, 2011).

Tabla 4. Modelo propuesto a RenoBo

Dimensión	Características principales	Acciones Puntuales para Implementación/Fortalecimiento
Cultura de Clan	Características: ambientes colaborativos, como una gran familia. Enfatiza la participación, el trabajo en equipo y el compromiso. Enfoque: interno y flexible. Valores clave: comunicación abierta, apoyo mutuo, desarrollo personal y cohesión.	1. Implementar programas de bienestar laboral (flexibilidad horaria, apoyo psicológico). 2. Realizar talleres de integración y actividades recreativas para fortalecer el trabajo en equipo. 3. Crear canales de comunicación horizontales (reuniones abiertas o foros de ideas). 4. Promover líderes que sean accesibles, empáticos y cercanos a los equipos.
Cultura Adhocrática	Características: innovación y creatividad. Este tipo de cultura fomenta la adaptabilidad, la toma de riesgos y la iniciativa. Enfoque: externo y flexible. Valores clave: dinamismo, innovación, orientación al cambio y visión a futuro.	1. Establecer un Buzón de Ideas con incentivos para las mejores propuestas. 2. Crear espacios para la experimentación, como laboratorios de innovación o hackáthones internos. 3. Fomentar la formación continua en habilidades disruptivas y emergentes (tecnología, metodologías ágiles). 4. Reconocer públicamente iniciativas innovadoras y éxitos logrados por equipos.
Cultura de Mercado	Características: orientada a resultados y competitividad. Las metas claras, la eficiencia y el éxito financiero son las prioridades.	1. Estandarizar procesos y procedimientos clave para mejorar la eficiencia.

Dimensión	Características principales	Acciones Puntuales para Implementación/Fortalecimiento
	Enfoque: externo y controlado. Valores clave: logro, productividad, rentabilidad y competitividad.	2. Implementar capacitaciones periódicas sobre las políticas organizacionales. 3. Fomentar el cumplimiento de objetivos individuales y grupales a través de sistemas de seguimiento. 4. Crear reportes claros y regulares para monitorear resultados y avances operativos.
Cultura Jerárquica	Características: formalidad y control. Está orientada a la estabilidad, con procesos definidos y estructuras claras. Enfoque: interno y controlado. Valores clave: orden, reglas, estabilidad y eficiencia operativa.	1. Establecer métricas claras de desempeño para cada equipo y área. 2. Implementar programas de reconocimiento para colaboradores de alto rendimiento. 3. Desarrollar capacitaciones para mejorar habilidades competitivas (negociación, gestión de proyectos). 4. Realizar evaluaciones periódicas de resultados y ajustar estrategias según el análisis de datos.

Fuente: Elaboración propia.

Cada tipo de cultura tiene sus propias ventajas y desafíos, y ninguna es inherentemente buena o mala. La clave está en identificar el tipo de cultura que mejor se adapta a los objetivos y valores de la organización. En muchos casos, las organizaciones pueden tener características de más de un tipo de cultura, pero generalmente existe un tipo predominante que guía sus decisiones y comportamientos. El OCAI permite a las empresas identificar su cultura actual y compararla con

la cultura deseada, lo que facilita la implementación de cambios estratégicos para mejorar su desempeño.

6.6 Metodología de la medición

La intervención se estructuró en cuatro fases sucesivas que permitieron asegurar una medición rigurosa y representativa de la cultura organizacional en RenoBo, utilizando el modelo OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) de Cameron y Quinn como principal referente teórico y metodológico.

6.6.1 Fase 1: Preparación y planeación

En esta etapa inicial se definieron los grupos objetivo, se diseñaron los instrumentos de recolección de información y se adelantaron las acciones necesarias para garantizar una implementación fluida y transparente del diagnóstico.

La muestra estuvo conformada por trabajadores de planta y contratistas. En el caso de los trabajadores de planta, se logró la participación del 100% de los colaboradores (60 personas) a través de encuestas individuales. Para los contratistas, se seleccionó una muestra representativa del 20% del total de personas vinculadas bajo esta modalidad (aproximadamente 70 participantes), quienes respondieron la encuesta y participaron en sesiones de grupos focales.

El equipo de trabajo asignado para esta fase incluyó a los líderes del proyecto, quienes coordinaron las actividades y realizaron el seguimiento al cumplimiento del cronograma; dos personas responsables de aplicar las encuestas; y un equipo de soporte en comunicaciones que brindó apoyo logístico y se encargó de gestionar las invitaciones, recordatorios y demás acciones de convocatoria.

En cuanto a los instrumentos, se diseñó un cuestionario de encuesta validado con base en el modelo de Cameron y Quinn, utilizando preguntas sugeridas por los autores y adaptadas al contexto organizacional de RenoBo. La aplicación del cuestionario se realizó mediante la plataforma Google Forms, lo que permitió una recolección de datos ágil y segura.

Asimismo, se llevó a cabo una estrategia de comunicación interna dirigida a todos los participantes del estudio. A través de un mensaje oficial, se explicó el objetivo de la medición, la metodología empleada, los beneficios esperados para la organización, las fechas clave del proceso y la garantía de confidencialidad en el manejo de la información.

6.6.2 Fase 2: Aplicación de encuestas

Las encuestas fueron aplicadas de manera digital tanto a los trabajadores de planta como a los contratistas seleccionados. Para ambos grupos se estableció un plazo de cinco días hábiles para diligenciar el cuestionario, con envíos periódicos de recordatorios que contribuyeron a alcanzar una tasa de respuesta alta, superior al 90%.

6.6.3 Fase 3: Análisis de datos y resultados

Una vez recolectada la información, se procedió al análisis de los datos. Se utilizaron herramientas como Excel y Google Sheets para consolidar los resultados y examinar tendencias, brechas y patrones significativos entre la cultura actual y la cultura deseada, tanto desde la perspectiva de los líderes como de los colaboradores.

El análisis se realizó siguiendo las seis dimensiones del modelo OCAI: características dominantes, estilo de liderazgo, gestión de colaboradores, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito. Este enfoque permitió identificar las tipologías culturales

predominantes y establecer diferencias relevantes entre lo que la organización es hoy y lo que aspira a ser en el futuro.

6.6.4 Fase 4: Presentación de resultados y recomendaciones

Los resultados fueron consolidados en un informe final que incluyó un resumen ejecutivo, gráficos comparativos, análisis interpretativo y una síntesis de los hallazgos más relevantes. El documento presentó de forma clara las fortalezas y áreas de mejora identificadas en la cultura organizacional, así como una serie de recomendaciones estratégicas orientadas a guiar el plan de transformación cultural de la entidad.

Posteriormente, se realizó una presentación a la alta dirección de RenoBo, en la que se compartieron las conclusiones del estudio junto con propuestas de acción concretas para alinear la cultura organizacional con los objetivos estratégicos de la empresa. Finalmente, como parte del compromiso con la transparencia y la participación, se planificó una sesión de retroalimentación con los colaboradores y contratistas para socializar los hallazgos clave y reforzar el mensaje institucional de mejora continua.

Tabla 5. Detalle de actividades y responsables

Actividad	Responsable
Definición de muestra y planificación	Líder del proyecto
Preparación de instrumentos	Equipo de investigación
Comunicación interna	Equipo de soporte
Aplicación de encuestas	Equipo de investigación
Análisis de datos	Equipo de investigación
Elaboración del informe	Líder del proyecto
Presentación de resultados	Líder del proyecto

Fuente: Elaboración propia.

7 Desarrollo de la metodología de intervención

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de la presente consultoría, se presentan a continuación los hallazgos de la misma, los cuales permitirán proponer un plan de transformación cultural compuesto por 3 elementos fundamentales a saber: **Diagnostico, priorización y actividades.**

En primera instancia, se presenta la descripción de los hallazgos respecto al diagnóstico de la cultura organizacional actual y deseada de RenoBo basado en las respuestas de 18 directivos y 140 colaboradores de un total de 375, el 42.1% del total de la Empresa de Renovación Urbana de Bogotá.

En segunda instancia se presentará una breve descripción de cuáles son las variables y/o dimensiones que debería priorizar la organización para un correcto proceso de transformación cultura, y finalmente, se plantean acciones y recomendaciones que la organización debe implementar para enfrentar sus procesos de cambio.

7.1 Breve descripción del instrumento utilizado - variables del OCAI

El instrumento evalúa seis variables esenciales que determinan cómo se configura la cultura, instrumento basado en el OCAI, desarrollado por Cameron y Quinn (2011). Este instrumento forma parte del Modelo de Valores en Competencia (*Competing Values Framework*), ampliamente utilizado en investigaciones académicas y aplicado en múltiples organizaciones alrededor del mundo para evaluar y diagnosticar culturas organizacionales.

El OCAI ha sido validado en contextos públicos y privados, y se ha destacado por su capacidad para ofrecer una representación clara de la cultura organizacional existente y la cultura

deseada a través de seis dimensiones clave: características dominantes, estilo de liderazgo, gestión de colaboradores, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito organizacional:

1. **Características dominantes:** Esta variable se refiere a las características más destacadas o predominantes en la organización. Incluye los valores, creencias y comportamientos que marcan la identidad de la empresa y guían la toma de decisiones en todos los niveles. Al identificar las características dominantes, se obtiene una visión clara de qué aspectos son los más valorados y reflejados en el día a día de la organización.
2. **Estilo de liderazgo:** El estilo de liderazgo en una organización es fundamental para entender cómo se toman las decisiones y cómo se influye en los colaboradores. Los líderes pueden tener diferentes enfoques: desde un liderazgo más autoritario hasta uno más colaborativo. Evaluar el estilo de liderazgo permite identificar si el enfoque actual es adecuado para la misión y visión de la organización, así como su impacto en la motivación y productividad de los empleados.
3. **Gestión de colaboradores:** Esta variable mide cómo se gestionan y desarrollan los colaboradores dentro de la organización. Se examina la relación entre los jefes y su equipo, la comunicación interna, la evaluación del desempeño, y el desarrollo profesional de los empleados. Una gestión efectiva de los colaboradores es crucial para garantizar que el talento sea aprovechado de manera óptima y que se mantenga un ambiente de trabajo positivo.
4. **Cohesión organizacional:** La cohesión organizacional refleja el grado en que los miembros de la empresa están unidos y trabajan de manera colaborativa hacia objetivos comunes. Una organización con alta cohesión tiene equipos que

comparten un sentido de pertenencia y compromiso con la empresa. Esta variable mide la solidaridad y la cultura de apoyo mutuo, elementos esenciales para lograr la efectividad organizacional.

5. **Énfasis estratégico:** El énfasis estratégico se refiere a las prioridades y objetivos que la organización considera más importantes para su éxito a largo plazo. Puede incluir la innovación, la eficiencia operativa, el crecimiento del mercado, o el servicio al cliente, entre otros. Entender cómo se alinea la estrategia de la organización con sus operaciones diarias es vital para garantizar que todos los esfuerzos estén dirigidos hacia el cumplimiento de los objetivos a nivel corporativo.
6. **Criterios de éxito:** Finalmente, los criterios de éxito son los indicadores utilizados para medir el rendimiento de la organización. Estos criterios reflejan las expectativas que la empresa tiene sobre su desempeño, ya sea en términos de rentabilidad, crecimiento, satisfacción del cliente, o cumplimiento de metas internas. Evaluar estos criterios permite a la organización ajustar sus esfuerzos y estrategias para alcanzar el éxito de acuerdo con sus propias definiciones.

En resumen, el estudio OCAI analiza cómo estos seis aspectos interactúan y determinan la cultura de la organización. Con esta información, se pueden tomar decisiones informadas sobre cómo mejorar las prácticas internas, alinearlas con la estrategia y potenciar el rendimiento general de la empresa.

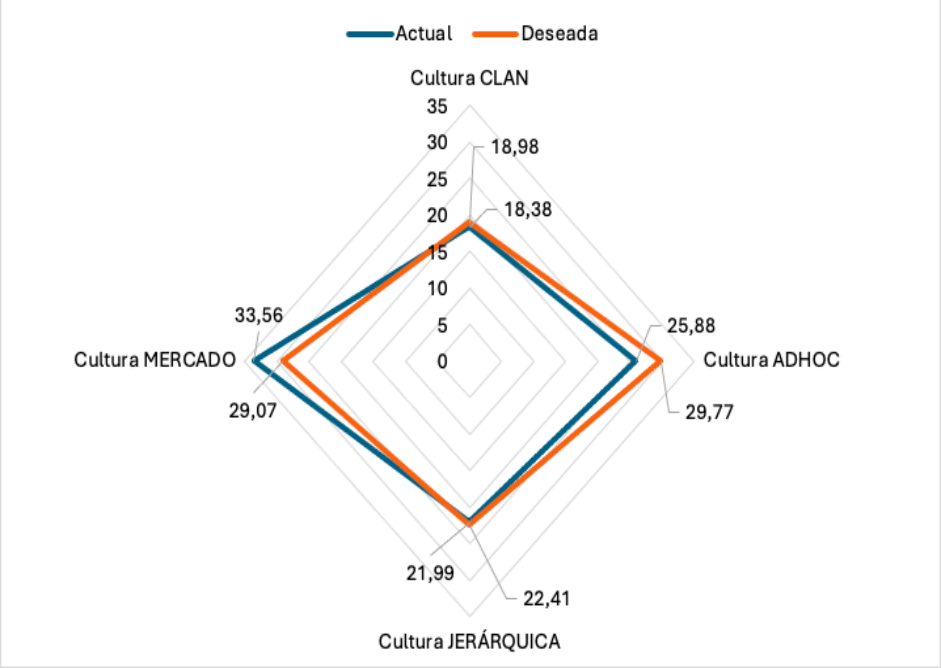
7.2 Diagnóstico de la cultura actual y deseada de la empresa RenoBo

Para dar cumplimiento con el primer objetivo de la consultoría y tal como se explicó anteriormente, se procede a presentar los resultados de la aplicación del instrumento OCAI que se aplicó inicialmente a 18 miembros del comité directivo de la entidad y posteriormente se hace la

comparación de lo identificado en relación con la cultura actual vs la cultura deseada como puntos de partida para entender el horizonte que RenoBo debe enfrentar según la visión de sus dirigentes. Como segundo punto se presentan los resultados del mismo componente, pero desde la perspectiva de los colaboradores.

En la siguiente gráfica se muestra el resultado de la medición de cultura basada en los tipos de cultura de Cameron y Quinn (2011), realizada a 18 miembros del comité directivo de la entidad, el cual refleja la cultura actual que identifican los directivos (línea azul) y la cultura deseada (línea naranja).

Figura 7. Resultados OCAI - Directivos RenoBo

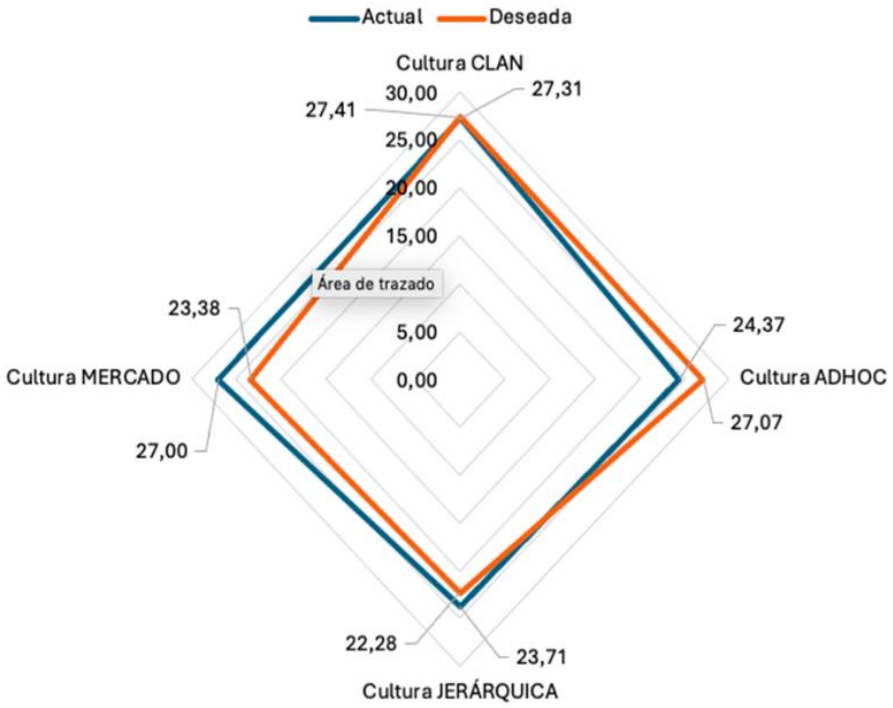


Fuente: Empresa de Renovación y Desarrollo de Bogotá, RenoBo

Como resultado: Se evidencia que si bien las culturas deseada y actual son similares bajo la metodología de análisis. Las directivas desean una cultura más adhocrática, y menos de mercado, en cuanto características de Clan o Jerárquica lo deseado esta técnicamente muy cerca de lo actual.

En la siguiente gráfica se muestra el resultado de la medición de cultura basada en los tipos de cultura de Cameron y Quinn (2011), realizada a 140 colaboradores de un total de 375, el 42.1% del total de la Empresa de Renovación Urbana de Bogotá, el cual refleja la cultura actual que identifican los directivos (línea azul) y la cultura deseada (línea naranja).

Figura 8. Resultados OCAI - Colaboradores RenoBo



Fuente: Empresa de Renovación y Desarrollo de Bogotá, RenoBo

Como resultado del diagnóstico, se evidenció una tensión central entre la cultura de mercado, actualmente predominante en RenoBo, y la aspiración colectiva de los colaboradores por evolucionar hacia una cultura adhocrática. Mientras que la cultura de mercado pone el foco en la eficiencia, el cumplimiento de metas y la competitividad, se percibe también como una fuente de presión constante que puede limitar la creatividad, generar desgaste y afectar el bienestar general. Frente a ello, la cultura adhocrática —caracterizada por la innovación, la flexibilidad y la apertura al cambio— aparece como el modelo cultural deseado. Esta preferencia refleja un anhelo por entornos de trabajo más dinámicos, experimentales y colaborativos, donde se valore la autonomía,

la toma de riesgos y el aprendizaje continuo como ejes estratégicos para enfrentar los desafíos urbanos y sociales que lidera la organización.

De forma complementaria, los resultados muestran un contraste más sutil pero significativo entre las culturas de clan y jerarquía. La cultura jerárquica, que aporta orden, estructura y control a los procesos institucionales, sigue teniendo un peso importante dentro de la dinámica organizacional. No obstante, se percibe también como un factor que limita la agilidad, la horizontalidad en la toma de decisiones y la fluidez en la comunicación entre equipos. Por su parte, la cultura de clan —asociada con la cercanía, la cohesión, el trabajo colaborativo y el desarrollo humano— mantiene una presencia estable, aunque aún secundaria frente a las exigencias operativas. Su fortalecimiento se presenta como una oportunidad estratégica para crear entornos más empáticos, confiables y centrados en las personas. Potenciar esta dimensión permitirá equilibrar las demandas externas con una cultura interna más sólida, cohesionada y preparada para liderar procesos de transformación de forma sostenible y participativa.

7.2.1 Análisis cultura actual vs. cultura deseada

La siguiente tabla presenta los resultados cuantitativos obtenidos a través de la aplicación del instrumento OCAI a líderes y colaboradores de RenoBo. Este modelo mide la cultura organizacional en cuatro tipos culturales: Clan, Adhocracia, Jerarquía y Mercado, evaluando la percepción de la cultura actual y la cultura deseada. Los valores están expresados en puntajes porcentuales promedio asignados por los participantes a cada tipo de cultura dentro de su contexto organizacional.

En la tabla se presentan tres columnas para cada grupo de participantes (líderes y colaboradores): la primera refleja el valor asignado a la cultura actual, la segunda corresponde al

valor otorgado a la cultura deseada, y la tercera muestra la diferencia entre ambas, permitiendo visualizar hacia dónde quieren moverse los equipos y qué tan grande es esa brecha cultural.

Para facilitar la lectura, se han resaltado en verde las culturas que aumentan en preferencia (adhocracia y, en menor medida, clan), mientras que en amarillo se señalan aquellas que muestran una disminución clara en su puntuación deseada (principalmente mercado y jerarquía en el caso de los colaboradores).

Tabla 6. Resultados OCAI

Cultura	Líderes			Colaboradores		
	Actual	**Deseada**	**Diferencia**	**Actual**	**Deseada**	**Diferencia**
Clan	18.38	18.98	+0.60	27.31	27.41	+0.09
Adhocracia	25.88	29.77	+3.89	24.37	27.07	+2.70
Jerarquía	21.99	22.41	+0.42	23.71	22.08	-1.43
Mercado	33.56	29.07	-4.49	27.00	23.38	-3.63

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran que tanto líderes como colaboradores desean una disminución significativa del peso de la cultura de mercado, con una reducción de 4.49 puntos en líderes y 3.63 puntos en colaboradores, lo que indica un interés compartido por alejarse de una cultura centrada exclusivamente en la competitividad y los resultados financieros. En contraste, la adhocracia experimenta el mayor incremento, con +3.89 puntos en líderes y +2.70 en colaboradores, lo que refleja un fuerte deseo organizacional por una cultura más innovadora, adaptable y centrada en la creatividad y la experimentación.

En cuanto a la cultura de clan, los datos evidencian un ligero aumento en ambas poblaciones (+0.60 en líderes y +0.09 en colaboradores), lo cual sugiere estabilidad en la valoración del trabajo colaborativo, el sentido de comunidad y el liderazgo empático, aunque sin una transformación radical. Por último, la cultura de jerarquía muestra una leve reducción entre

los colaboradores (-1.43), lo que podría interpretarse como una señal de preferencia por estructuras menos rígidas y procesos más descentralizados.

En conjunto, estos resultados cuantitativos permiten trazar una hoja de ruta clara para el proceso de transformación cultural de RenoBo, al identificar con precisión las tipologías culturales que deben ser reforzadas, aquellas que requieren ser moderadas, y las áreas donde existen mayores brechas entre lo que hoy se vive y lo que los equipos aspiran a construir.

7.3 Priorización de variables y/o dimensiones que se deben tener en cuenta en RenoBo

En este segundo resultado se presenta un análisis más detallado de aquellos hallazgos que le permitirán a los lideres de la entidad entender su situación actual y los aspectos más relevantes que deberían tener en cuenta en su transformación cultural.

7.3.1 Tendencias iniciales

1. **Reducción en Cultura de Mercado**

De acuerdo con el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2011), la cultura de mercado se caracteriza por un enfoque en la competitividad, los resultados y la rentabilidad. Sin embargo, los colaboradores de RenoBo muestran una preferencia por un modelo menos orientado a la competencia extrema y más alineado con valores colaborativos y de bienestar. Esta transición sugiere que un enfoque excesivo en el logro de objetivos a toda costa puede estar generando presión y afectando la motivación y el compromiso organizacional. RenoBo tiene la oportunidad de equilibrar su orientación externa hacia la eficiencia y el logro con una cultura interna que valore el trabajo en equipo, la creatividad y la sostenibilidad organizacional.

2. **Incremento en Cultura de Adhocracia**

La creciente inclinación hacia la adhocracia refleja la necesidad de ambientes más flexibles, innovadores y dinámicos, donde la experimentación y la autonomía sean pilares estratégicos. En el modelo de Cameron y Quinn (2011), la adhocracia se asocia con organizaciones ágiles y visionarias, que priorizan la creatividad y la adaptación rápida a entornos cambiantes. La tendencia sugiere que los colaboradores de RenoBo buscan un ecosistema que fomente la toma de riesgos y la innovación, lo que podría traducirse en la creación de laboratorios de experimentación urbana, espacios de co-creación y estructuras más horizontales que permitan a los equipos operar con mayor independencia. Adoptar estos principios permitirá a la organización responder con mayor eficacia a los desafíos de la transformación urbana.

3. Estabilidad en Cultura de Clan y Jerarquía

La estabilidad en estas dimensiones indica que los colaboradores perciben un balance adecuado entre comunidad (cultura de clan) y estructura (cultura jerárquica). La cultura de clan, según Cameron y Quinn (2011), está basada en la colaboración, el sentido de pertenencia y el liderazgo orientado al desarrollo de las personas, mientras que la cultura jerárquica prioriza el control, la eficiencia y la predictibilidad. Si bien esta estabilidad puede parecer positiva, también representa una oportunidad para evaluar si la estructura organizativa actual permite la flexibilidad y la capacidad de innovación que los colaboradores están demandando. Será fundamental garantizar que el orden y la cohesión no limiten la transformación cultural necesaria para hacer de RenoBo una organización más ágil y orientada al futuro.

Las tendencias iniciales reflejan un registro del momento actual de la organización sobre cómo identifican su cultura organizacional y su visión de una transición cultural hacia un modelo estratégico más innovador y adaptable, sin abandonar los valores de cohesión y estructura. RenoBo necesita equilibrar estas demandas, integrando elementos de ADHOCRACIA en sus prácticas,

ajustando sus indicadores de éxito y asegurando que los líderes estén preparados para guiar la transformación cultural de manera efectiva.

7.3.2 Análisis cualitativo

Como se indica al inicio de este capítulo debemos tomar en cuenta que este análisis cualitativo se realiza sobre la medición de cultura organizacional actual y deseada de RenoBo, aplicada a 18 directivos y 140 colaboradores de un total de 350, el 45% del total de la Empresa de Renovación Urbana de Bogotá, basado en el modelo de Cameron y Quinn (2011), el cual se trabaja desde el Modelo de Valores en Competencia (CVM, sus siglas en ingles), que identifica cuatro tipos principales de cultura dentro de una organización: Cultura Clan, Cultura Adhocrática, Cultura de Mercado y Cultura Jerárquica. Cada una de estas culturas pone énfasis en diferentes valores y prácticas que afectan la forma en que las organizaciones operan, interactúan y se desarrollan.

7.3.3 Cultura actual: descripción y diagnóstico

El análisis de la cultura organizacional actual de RenoBo se desarrolló con base en las dimensiones propuestas por el modelo OCAI de Cameron y Quinn (2011), que permite evaluar la cultura en torno a seis ejes fundamentales: características dominantes, estilo de liderazgo, gestión de colaboradores, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito. Este diagnóstico parte de los datos obtenidos a través de encuestas estructuradas aplicadas al 100% de los trabajadores de planta (60 personas) y una muestra del 26.93% de los contratistas (80 personas).

La metodología utilizada permitió obtener una radiografía precisa del estado actual de la cultura organizacional y comprender las percepciones, tensiones y aspiraciones que conviven hoy en el interior de la entidad.

Según el modelo de Cameron y Quinn (2011), la cultura organizacional se estructura en cuatro tipos principales: Jerárquica, de Clan, de Mercado y de Adhocracia. Cada una de estas representa un conjunto de valores y prácticas que influyen en la dinámica interna y en la forma en que la organización se relaciona con su entorno.

En el caso de RenoBo, el diagnóstico actual revela un marcado énfasis en la Cultura de Mercado, lo que implica una orientación predominante hacia la competitividad y el logro de resultados. Esto se traduce en:

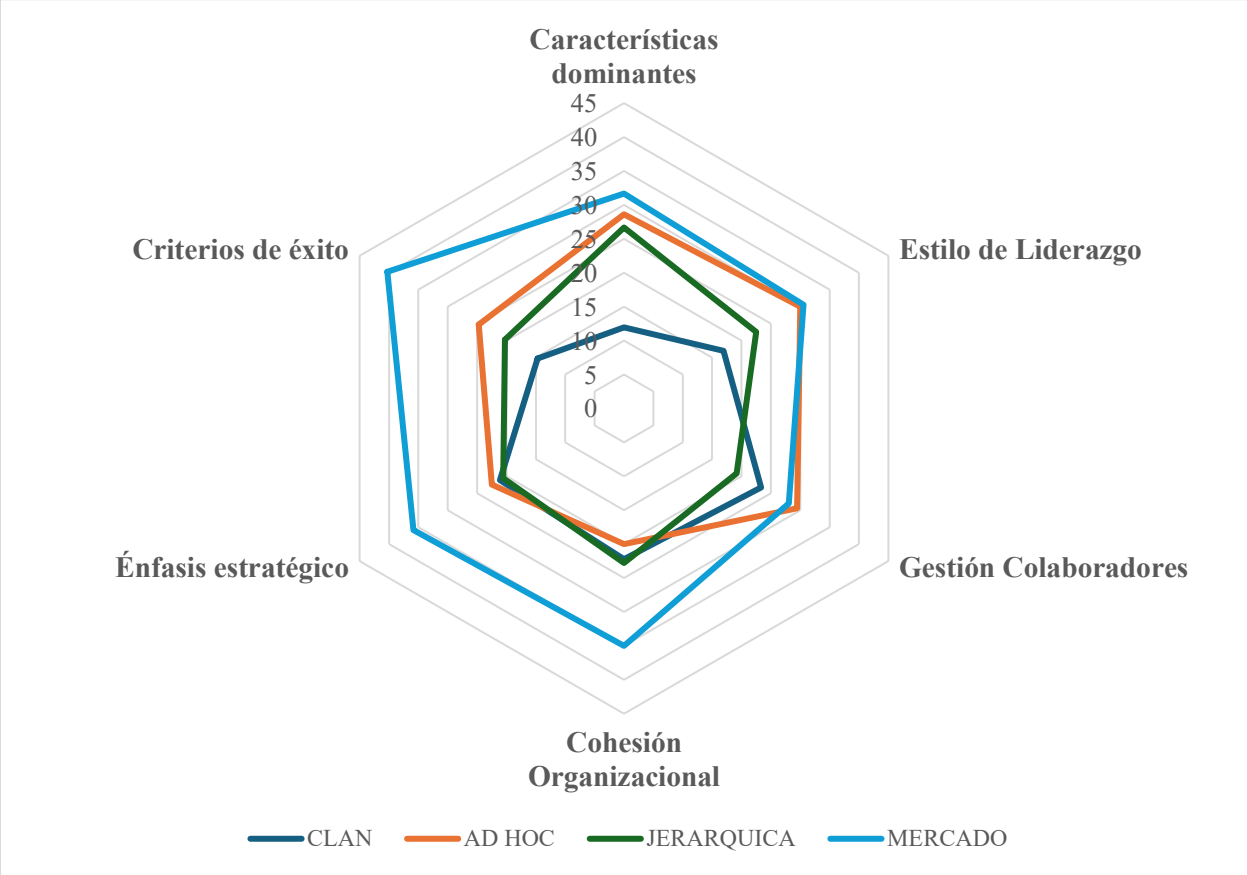
1. **Fuerte orientación a los resultados:** La cultura de mercado se caracteriza por una gestión enfocada en el cumplimiento de objetivos, la eficiencia y el rendimiento. En RenoBo, es probable que los indicadores de éxito actuales estén principalmente vinculados a la productividad, la competitividad externa y la ejecución de metas estratégicas.
2. **Tensión potencial:** Si bien esta cultura puede impulsar el desempeño organizacional, también puede generar una presión excesiva sobre los colaboradores, lo que afecta su bienestar, su creatividad y la colaboración interna. Una orientación exclusiva a resultados puede derivar en estrés y una menor predisposición a la innovación.

A pesar del predominio del modelo de mercado, se observa que la cultura de Adhocracia tiene un lugar relevante en la organización. Esto indica la existencia de espacios para la innovación y la creatividad, aunque no lo suficiente para responder completamente a las expectativas de los colaboradores.

Por otro lado, la estabilidad percibida en las culturas de Clan y Jerarquía sugiere que los empleados valoran el equilibrio entre la comunidad (compañerismo y sentido de pertenencia) y la

estructura organizativa (procesos claros y orden). Sin embargo, este balance también puede convertirse en una barrera si no se ajusta a las necesidades de una organización que busca transformarse y adaptarse a un entorno dinámico.

Figura 9. Resultado de la cultura actual por variables



Fuente: Elaboración propia.

El polígono que representa la situación actual confirma que **la lógica de Mercado domina cinco de las seis variables**. El valor más extremo se registra en *Criterios de éxito* (40,28 %), seguido de *Énfasis estratégico* (35,83 %) y *Cohesión organizacional* (35 %), lo que indica que, hoy, el rendimiento cuantificable y la consecución de metas pesan más que la innovación o la construcción de comunidad. La **Adhocracia** ocupa sistemáticamente el segundo lugar: se posiciona con fuerza en *Características dominantes* (28,61 %) y *Gestión de colaboradores*

(29,44 %), señal de que, aun en un contexto fuertemente competitivo, existen núcleos donde se valora la flexibilidad y la creatividad. La **Jerarquía** mantiene promedios intermedios (21–27 %), sosteniendo el mecanismo de control y eficiencia, mientras que el **Clan** es claramente la expresión cultural menos representada; sus puntajes (11,94–23,33 %) confirman que el sentido de pertenencia y el liderazgo participativo resultan secundarios en la práctica cotidiana. En suma, la figura revela una cultura centrada en resultados y control, con bolsillos de innovación emergente y un déficit de cohesión relacional.

7.3.4 Cultura Deseada: hacia dónde se quiere avanzar

Los resultados del análisis cualitativo reflejan un interés claro por transformar la dinámica organizacional de RenoBo, migrando hacia una cultura más flexible e innovadora, sin perder el equilibrio en estructura y cohesión interna.

1. **Mayor flexibilidad e innovación (Adhocracia)**

El resultado más significativo es el crecimiento de la Cultura de Adhocracia, lo que indica una demanda de mayor autonomía, creatividad y toma de riesgos.

Se percibe la necesidad de que la organización adopte un enfoque más experimental y ágil para responder mejor a los cambios del entorno urbano.

Existe una expectativa por estructuras más descentralizadas, donde los equipos tengan mayor autonomía en la toma de decisiones y se fomente la innovación a través de nuevas metodologías de trabajo.

2. **Balance en resultados (Reducción en Mercado)**

La disminución de la Cultura de Mercado indica que los colaboradores desean que el éxito organizacional no se mida exclusivamente en términos de rendimiento y competitividad externa.

Se busca un modelo en el que el bienestar de los colaboradores, la creatividad y la innovación sean factores igualmente relevantes en la definición de los logros organizacionales.

3. **Fortalecimiento de la cohesión interna (Clan) y de las estructuras (Jerarquía)**

Aunque los cambios en estas dimensiones son menores, sugieren que la estabilidad y el sentido de comunidad siguen siendo valores importantes para los colaboradores.

La Cultura de Clan, basada en el trabajo en equipo y el liderazgo participativo, debe fortalecerse para facilitar la transición hacia una organización más ágil y creativa.

La Cultura Jerárquica sigue siendo valorada en términos de estructura y orden, pero debe ajustarse para permitir mayor flexibilidad sin perder eficiencia.

7.3.5 Implicaciones para el Liderazgo y la Gestión

Estilo de liderazgo: Hacia una dirección más participativa y flexible

Para consolidar la transformación cultural de RenoBo, el liderazgo debe evolucionar hacia un enfoque que combine orientación a resultados con flexibilidad e innovación. Esto implica que los líderes:

- Inspiren y motiven a través de una visión de futuro basada en la creatividad y la experimentación.
- Fomenten la autonomía y la descentralización en la toma de decisiones, permitiendo que los equipos sean más dinámicos.
- Equilibren la orientación a resultados con el bienestar de los colaboradores, promoviendo un entorno laboral saludable y motivador.

Gestión de colaboradores: construcción de una cultura de innovación y colaboración

Innovación como prioridad: Implementar programas de formación que refuercen competencias en creatividad, agilidad organizacional y resolución de problemas complejos.

Trabajo en equipo y sentido de pertenencia: Reforzar actividades que fomenten la colaboración y la cohesión interna, asegurando que la cultura de Clan se mantenga fuerte durante el proceso de cambio.

Criterios de éxito: Redefinir cómo se mide el desempeño organizacional

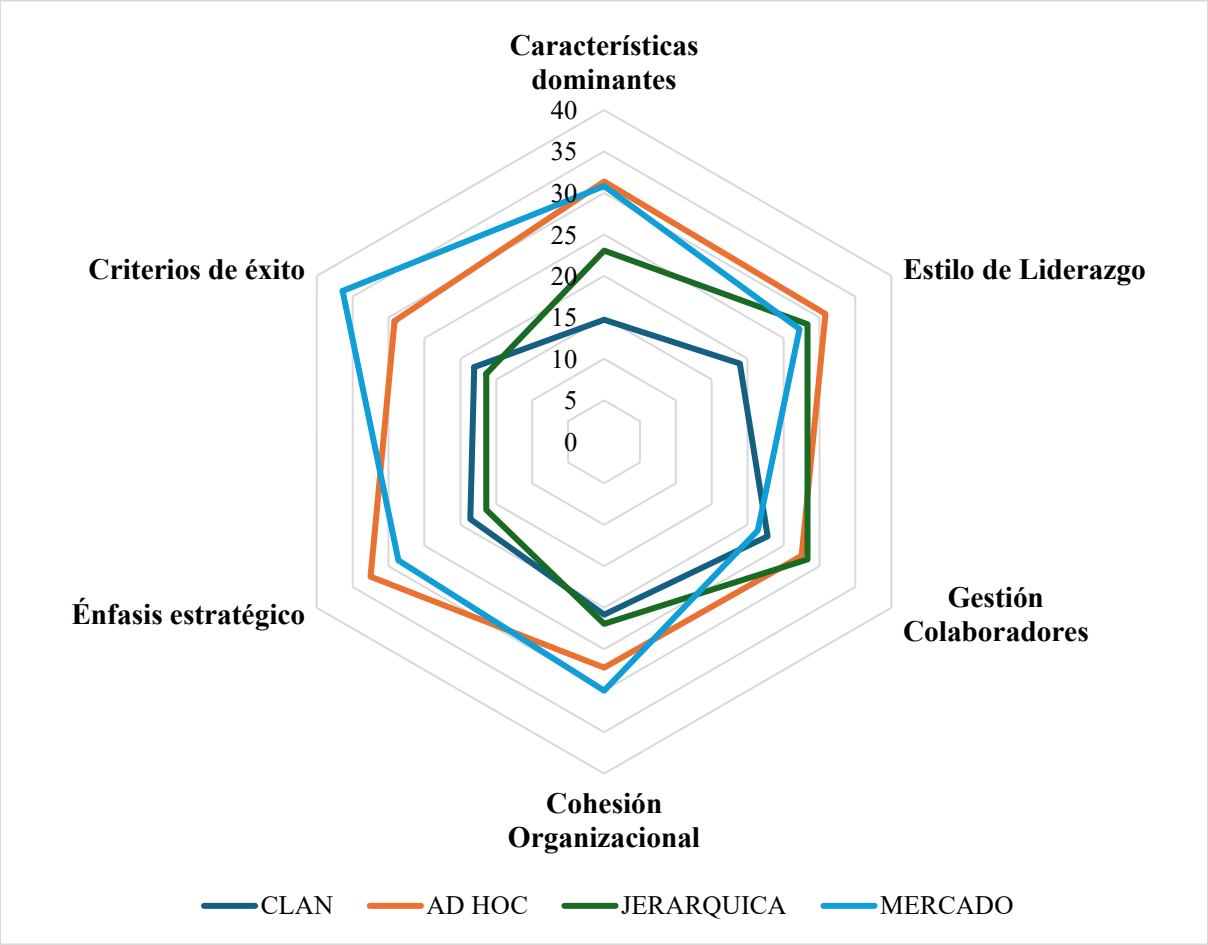
Ampliar los indicadores de éxito: Incorporar métricas relacionadas con la innovación, la satisfacción de los colaboradores y el aprendizaje organizacional, además de los indicadores tradicionales de productividad.

Redefinir el concepto de éxito: En lugar de enfocarse únicamente en resultados cuantitativos, evaluar el desempeño organizacional en función del equilibrio entre eficiencia, bienestar y capacidad de adaptación.

Figura 10. Aspectos para priorizar la transformación cultural en RenoBo

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Resultado de la cultura deseada por variables

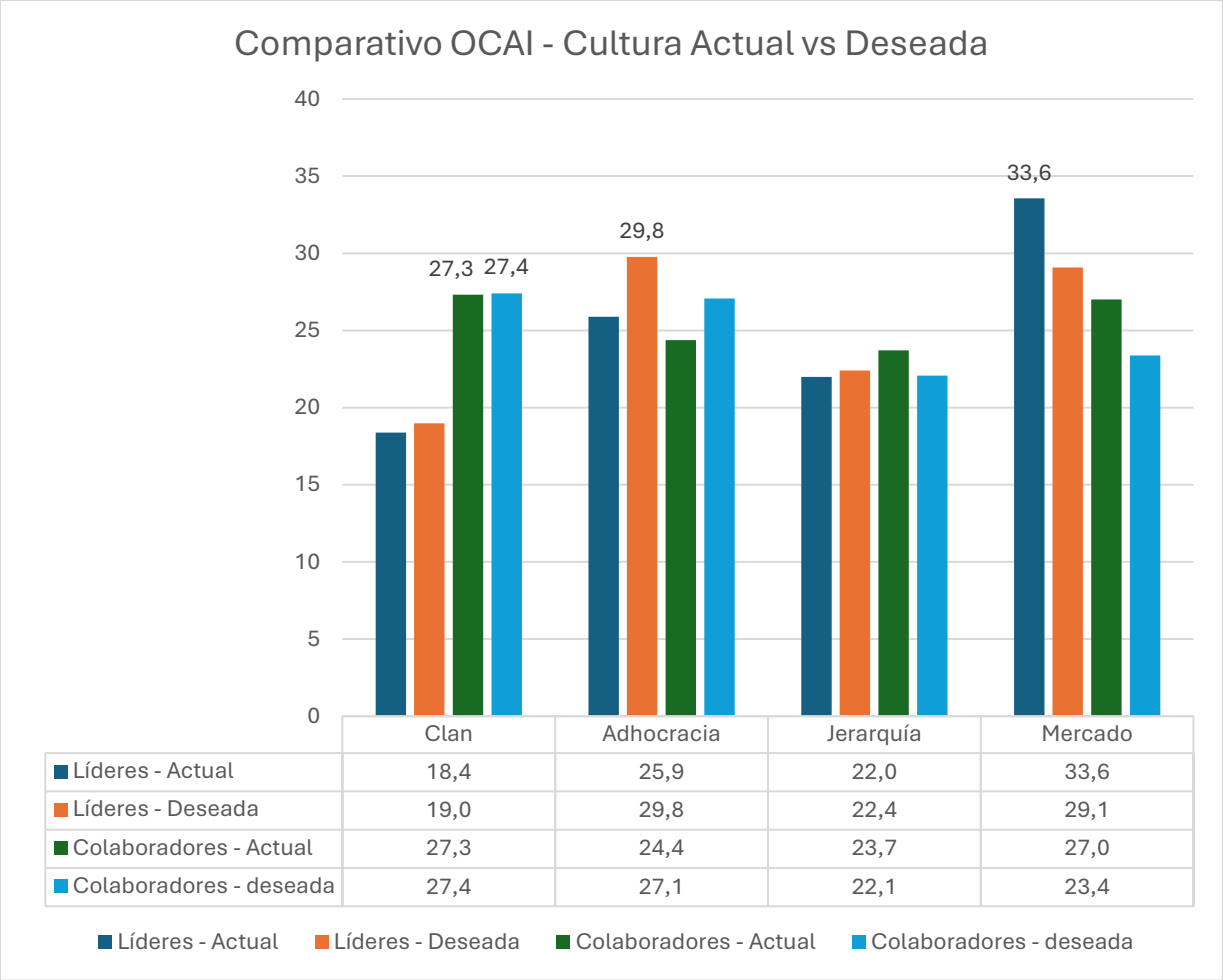


Fuente: Elaboración propia.

El gráfico de la cultura aspiracional muestra **un desplazamiento nítido hacia la Adhocracia**. Esta dimensión pasa a liderar cuatro de las seis variables y alcanza su pico en *Énfasis estratégico* (32,50 %) y *Características dominantes* (31,39 %), reflejando el anhelo de procesos más ágiles y experimentales. La lógica de Mercado persiste sólo en *Criterios de éxito* (36,39 %), aunque cede terreno en Liderazgo (-3,34 puntos) y Gestión de Colaboradores (-6,67 puntos respecto del estado actual). Se evidencian también **incrementos selectivos en Jerarquía** en variables asociadas al estilo de liderazgo y la gestión de personas (ambas 28,33 %), lo que sugiere que los equipos valoran contar con procesos claros siempre que no se conviertan en barreras para innovar. El **Clan** mejora ligeramente sus valores, sobre todo en *Criterios de éxito* (+3,34 puntos),

indicando que el factor relacional empieza a considerarse parte de la definición de logro. En conjunto, la figura plasma el deseo de **equilibrar competitividad con autonomía creativa y mayor bienestar colectivo**, sin renunciar a la disciplina operativa.

Figura 12. Comparativo de la Cultura actual vs Cultura deseada entre líderes y colaboradores



	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
Líderes - Actual	18,4	25,9	22,0	33,6
Líderes - Deseada	19,0	29,8	22,4	29,1
Colaboradores - Actual	27,3	24,4	23,7	27,0
Colaboradores - deseada	27,4	27,1	22,1	23,4

Fuente: Elaboración propia.

El diagrama de barras agrupadas puntualiza las brechas percibidas por cada rol:

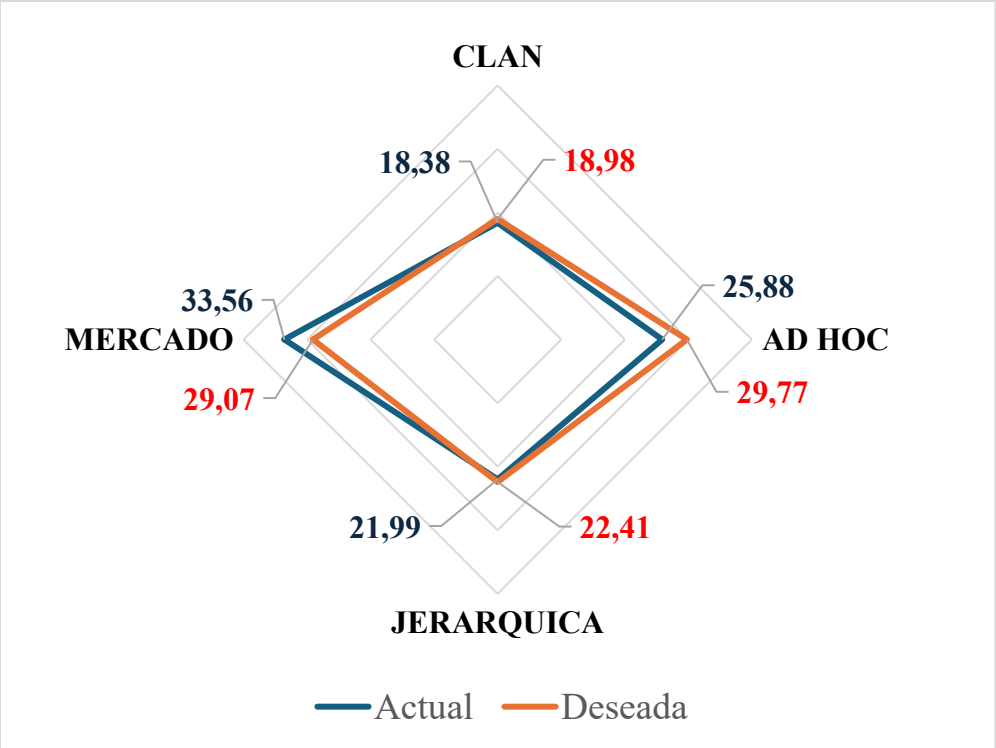
- **Líderes.**
    - Mayor reducción proyectada de la cultura de Mercado (-4,49 puntos) y crecimiento más pronunciado de la Adhocracia (+3,89 puntos).

- Escasa variación en Clan (+0,60) y Jerarquía (+0,42), lo que indica que la alta dirección ve la cohesión y el control como niveles ya aceptables.

- **Colaboradores.**
  - También desean menos Mercado (-3,63) y más Adhocracia (+2,70), pero **asignan más peso relativo al Clan**, manteniéndolo cerca de 27 % en ambos escenarios.
  - Compensan la bajada de Jerarquía (-1,43) con una transferencia de importancia hacia la Adhocracia y el Clan.

La comparación refleja que **ambos colectivos convergen en la necesidad de dinamizar la organización y rebajar la presión resultado-centrista**, si bien los equipos operativos ponen más énfasis en la comunidad y los líderes en la autonomía para innovar. Esta dualidad marca un punto de atención: el plan de acción debe fomentar flexibilidad sin desatender la cohesión.

Figura 13. Comparativo Cultura Actual vs Cultura Deseada



Fuente: Elaboración propia.

Cuando se unifican todas las respuestas, la curva deseada confirma el **traspaso de liderazgo simbólico de Mercado a Adhocracia**:

- **Adhocracia sube de 25,88 % a 29,77 % (+3,89)** y se convierte en la dimensión más alta.
- **Mercado desciende de 33,56 % a 29,07 % (-4,49)**, perdiendo la primacía, pero manteniéndose como segundo eje de relevancia.
- **Clan** y **Jerarquía** apenas se mueven (+0,60 y +0,42, respectivamente), actuando como pilares de soporte que deben afianzarse y flexibilizarse según el contexto.

En términos estratégicos, la organización **pretende mantener su orientación a resultados, pero redefinida bajo parámetros de innovación, aprendizaje y bienestar**, mientras refuerza tanto la creatividad (Adhocracia) como la cohesión relacional (Clan). La Jerarquía debe evolucionar desde un control rígido hacia un mecanismo ligero que facilite, y no obstaculice, la experimentación.

"… entonces, en conclusión, hay que priorizar las dimensiones de la *Cultura de Adhocracia* y del *Clan*, porque son las que representan las mayores aspiraciones de cambio entre los colaboradores y son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La primera, porque permite avanzar hacia una organización más innovadora, ágil y adaptable a los desafíos del entorno urbano cambiante. Y la segunda, porque fortalece la cohesión interna, el liderazgo participativo y el sentido de pertenencia, lo cual es esencial para sostener cualquier proceso de transformación. Asimismo, la disminución deseada en la *Cultura de Mercado* señala la necesidad de redefinir el éxito organizacional más allá de la competitividad, incorporando indicadores de bienestar, creatividad y colaboración. Finalmente, aunque la *Cultura Jerárquica* se mantiene estable, deberá flexibilizarse sin perder eficiencia, para acompañar el cambio hacia modelos más participativos y horizontales."

7.4 Plan de acción propuesto para la transformación cultural de RenoBo

Con base en los resultados del diagnóstico cuantitativo, se identifican tres necesidades prioritarias que deben abordarse de manera inmediata en el plan de transformación cultural de RenoBo:

1. Transitar hacia una cultura más innovadora y flexible (adhocracia)
2. Reducir la presión de la cultura centrada exclusivamente en resultados (mercado)
3. Fortalecer la cohesión interna y el liderazgo empático (clan).

Estas prioridades surgen de las brechas más significativas entre la cultura actual y la cultura deseada, y responden tanto a las aspiraciones de los colaboradores como a los desafíos estratégicos que enfrenta la organización en su rol como actor clave del desarrollo urbano en Bogotá.

A continuación, se presentan en detalle las acciones necesarias para abordar estas prioridades, junto con los cargos responsables y las recomendaciones para su ejecución:

Tabla 7. Estrategia para la transformación cultural desde la adhocracia

Estrategia	Impulsar la innovación, la flexibilidad y la experimentación organizacional
Acción	Crear espacios formales y sistemáticos de innovación dentro de la entidad, como laboratorios creativos, equipos ágiles y convocatorias internas de ideas con implementación piloto.
Responsables	Dirección de Planeación, en articulación con la Dirección General y el área de Talento Humano.
Recomendaciones	• Asignar presupuesto específico para innovación interna. • Incorporar metodologías ágiles en la gestión de proyectos estratégicos. • Incluir metas de innovación en los planes operativos anuales de cada dirección.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Estrategia para la transformación cultural desde el mercado

Estrategia	Redefinir los indicadores de éxito institucional
Acción	Revisar y ajustar los sistemas de medición de desempeño, incorporando indicadores relacionados con bienestar, aprendizaje organizacional, calidad de los vínculos laborales y aportes a la sostenibilidad urbana.
Responsables	Dirección General y Subdirección Administrativa y Financiera, con apoyo del área de Talento Humano.
Recomendaciones	• Incluir una dimensión de cultura y clima organizacional en las evaluaciones periódicas. • Establecer evaluaciones cualitativas del impacto de los proyectos, no solo en términos de metas cumplidas, sino también en procesos participativos y valor público generado. • Medir la percepción del equilibrio entre exigencia y reconocimiento.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Estrategia para la transformación cultural desde el clan

Estrategia	Fortalecer la cohesión interna y el liderazgo colaborativo
Acción	Implementar programas de desarrollo de liderazgo orientados a la formación de líderes transformadores, cercanos y con habilidades para facilitar el cambio cultural.
Responsables	Gerencia de Talento Humano, en coordinación con las Direcciones misionales y la Gerencia General.
Recomendaciones	• Establecer procesos de mentoring y coaching entre líderes senior y nuevos líderes. • Promover espacios de escucha activa y retroalimentación constante entre equipos y jefaturas. • Reforzar los valores del liderazgo empático y participativo en los procesos de selección y evaluación.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Estrategia para la transformación cultural desde la comunicación y transparencia

Estrategia	Reforzar la cultura de comunicación horizontal y transparencia
Acción	Diseñar una estrategia de comunicación interna orientada a construir una narrativa compartida del cambio cultural, fortalecer la confianza institucional y facilitar la circulación de información entre áreas.
Responsables	Dirección de Comunicaciones, con apoyo de todas las jefaturas y coordinaciones.
Recomendaciones	• Institucionalizar espacios de conversación interáreas (foros, desayunos temáticos, boletines). • Visibilizar casos de éxito que reflejen la cultura deseada. • Utilizar lenguaje claro, emocionalmente cercano y coherente con los valores definidos

Fuente: elaboración propia.

7.4.1 Estrategia 1: Laboratorios de innovación

El diagnóstico cultural evidenció que tanto líderes como colaboradores desean aumentar la presencia de la cultura adhocrática dentro de RenoBo, lo que refleja una expectativa por mayor autonomía, agilidad, creatividad y apertura al cambio. Esta información constituye una demanda explícita por estructuras menos rígidas y espacios de experimentación, donde se puedan ensayar nuevas ideas sin temor al error: **Laboratorios de innovación.**

Los laboratorios tendrían como objeto promover una cultura de innovación, creatividad y mejora continua que facilite la transformación cultural hacia un modelo más ágil, participativo y adaptable. El modelo OCAI establece que las culturas adhocráticas son esenciales en entornos donde se requiere adaptación constante y soluciones disruptivas. Para una entidad como RenoBo, que trabaja en contextos urbanos cambiantes, fomentar la innovación no solo fortalece la cultura deseada, sino que también aumenta la efectividad institucional.

Tabla 11. Estrategia 1: Laboratorios de innovación

Ítem	Descripción
Nombre de la acción	Laboratorios de innovación
Objetivo especifico	Fomentar una cultura de experimentación, creatividad y mejora continua
Dimensión cultural asociada	Adhocracia
Justificación	Existe un deseo institucional de fortalecer la innovación como motor de cambio cultural
Actividades especificas	• Diseñar espacios físicos y virtuales de innovación • Lanzar convocatorias de ideas internas
Responsables	• Dirección de planeación • Dirección General • Talento Humano
Recursos necesarios	• Presupuesto de innovación • Personal facilitador • Plataforma digital
Plazo de ejecución	9 meses
Indicadores de evaluación	• Número de ideas presentadas por ciclo de innovación • Porcentaje de ideas implementadas frente al total recibido • Nivel de participación interáreas • Tiempos promedio de maduración de una idea (desde postulación hasta piloto) • Porcentaje de ideas que continúan luego del piloto (escaladas o institucionalizadas) • Percepción de los equipos sobre apertura institucional a la innovación • Casos de éxito comunicados internamente
Riesgos potenciales	Resistencia al cambio y Baja participación inicial
Observaciones	Puede integrarse con procesos de innovación urbana en marcha

Fuente: Elaboración propia.

Los Laboratorios de innovación, buscan crear espacios institucionalizados de innovación, donde los equipos puedan proponer, prototipar y poner en marcha ideas orientadas a resolver desafíos urbanos, institucionales o de servicio. No se trata solo de generar creatividad espontánea, sino de estructurar un sistema interno que acompañe, financie y mida las iniciativas propuestas por los colaboradores, vinculándolas con los objetivos estratégicos de RenoBo.

Esta acción recomienda puntualmente a RenoBo:

- Diseñar una metodología interna de innovación (prototipado ágil).
- Crear un "Laboratorio de Innovación" (espacio físico o virtual) abierto a todas las áreas.
- Realizar convocatorias internas trimestrales para la presentación de ideas o retos.
- Asignar mentores o facilitadores internos para el acompañamiento de proyectos.
- Evaluar las ideas presentadas y seleccionar las que se implementarán como piloto.
- Medir el impacto, comunicar los aprendizajes y retroalimentar el proceso.

Los indicadores de evaluación de la estrategia son:

Tabla 12. Indicadores de evaluación de los Laboratorios de innovación

Indicador de evaluación	Descripción	Meta sugerida
Número de ideas presentadas por ciclo de innovación	Este indicador mide el volumen de propuestas generadas en cada convocatoria o fase del laboratorio. Refleja la capacidad creativa y el nivel de participación de los equipos en la cultura de innovación.	Mínimo 10 ideas por ciclo
Porcentaje de ideas implementadas frente al total recibido	Evalúa la efectividad del proceso de filtrado, maduración y ejecución de ideas. Permite identificar si el laboratorio logra resultados aplicables o si se queda en la ideación.	20-30% de ideas implementadas en fase piloto.

Indicador de evaluación	Descripción	Meta sugerida
Nivel de participación interáreas	Mide la diversidad organizacional que participa en el proceso de innovación. Una alta participación de diferentes áreas indica apropiación transversal y colaboración interfuncional.	Participación de mínimo 70% de las áreas en el primer año.
Tiempos promedio de maduración de una idea (desde postulación hasta piloto)	Permite evaluar la agilidad del proceso, detectar cuellos de botella y mejorar la experiencia del ciclo de innovación.	6 a 8 semanas por idea en fase de prueba.
Porcentaje de ideas que continúan luego del piloto (escaladas o institucionalizadas)	Este indicador refleja la sostenibilidad e impacto de la innovación. Ayuda a medir qué tan capaz es el laboratorio de generar soluciones que escalen y transformen procesos.	Mínimo 30% de las ideas piloto deben tener continuidad.
Percepción de los equipos sobre apertura institucional a la innovación.	Medido a través de encuesta interna. Mide el clima cultural en relación con la libertad de proponer, experimentar y equivocarse sin castigo. Es un indicador cualitativo clave para la cultura adhocrática.	Al menos 80% de los encuestados debe sentirse con libertad para innovar.
Casos de éxito comunicados internamente	Mide cuántas ideas exitosas se visibilizan dentro de RenoBo como ejemplos de innovación cultural. Este indicador también refuerza la narrativa de cambio.	Mínimo 1 caso comunicado por trimestre. Número de soluciones replicadas o escaladas.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, los riesgos y recomendaciones de la estrategia son:

Tabla 13. Riesgos y recomendaciones estrategia 1

Riesgo	Mitigación
Baja participación inicial por temor al error.	Acompañar con una campaña interna que promueva la "cultura del intento".
Falta de continuidad tras los pilotos.	Integrar al sistema de gestión institucional indicadores que aseguren el seguimiento y continuidad de las ideas exitosas

Fuente: Elaboración propia.

7.4.2 Estrategia 2: Revisión de indicadores de éxito

Uno de los hallazgos más relevantes del diagnóstico fue la reducción significativa del deseo por mantener una cultura de mercado, evidenciada tanto en líderes como en colaboradores. Esto indica una percepción compartida de que el enfoque actual, centrado en resultados cuantificables y productividad, genera presión, limita el bienestar organizacional y restringe la innovación. Adicionalmente, se manifestó una preocupación por cómo se mide el éxito dentro de la organización, y se evidenció el deseo de incorporar otras dimensiones como el aprendizaje, el bienestar y el impacto colectivo. Para esto es necesario una **Redefinición de Indicadores de Éxito Organizacional.**

Esta redefinición de los indicadores del éxito busca construir un nuevo marco de indicadores que reconozca el valor del bienestar, la innovación, el aprendizaje y la colaboración, integrándolos al sistema de evaluación institucional de manera formal y estratégica.

Tabla 14. Estrategia 2: Revisión de indicadores de éxito

Ítem	Descripción
Nombre de la acción	Revisión de Indicadores de éxito
Objetivo especifico	Equilibrar la medición de resultados con el bienestar y el aprendizaje organizacional
Dimensión cultural asociada	Mercado
Justificación	El enfoque actual en resultados genera presión y limita la mirada integral del desempeño
Actividades especificas	• Diseñar y aplicar nuevos indicadores • Integrar métricas de clima, innovación y satisfacción
Responsables	• Dirección General • Subdirección Administrativa y Financiera
Recursos necesarios	• Herramientas de medición • Software de análisis • Tiempo de revisión
Plazo de ejecución	12 meses
Indicadores de evaluación	• Número total y proporción de nuevos indicadores de éxito integrados en el sistema de gestión institucional • Inclusión efectiva de variables culturales en reportes de seguimiento y evaluación • Nivel de comprensión y apropiación del nuevo sistema de medición por líderes y equipos
Riesgos potenciales	• Falta de alineación entre lideres • Dificultad en recolección de datos nuevos
Observaciones	Debe ir acompañado de sensibilización organizacional

Fuente: Elaboración propia.

En contextos de transformación cultural, los sistemas de medición deben evolucionar para apoyar los comportamientos que se quieren promover. Continuar midiendo únicamente metas

cuantitativas refuerza una cultura de mercado. En cambio, ampliar el concepto de éxito permite alinear los sistemas de evaluación con los valores emergentes de la organización, como el trabajo en equipo, la creatividad y la sostenibilidad del bienestar.

Esta acción se constituye en una revisión estructural del sistema de medición de desempeño organizacional. Incluye la identificación de los indicadores actuales, el diseño de nuevas métricas que respondan a los valores de la cultura deseada, y su integración en los informes de gestión y seguimiento institucional. Además, busca articular la evaluación con incentivos no solamente financieros, sino también de reconocimiento simbólico y reputacional al interior de la organización.

Las actividades clave a implementar en RenoBo para la implementación de esta acción son:

- Hacer un inventario de los indicadores actuales (operativos, financieros, estratégicos).
- Diseñar mesas de trabajo interáreas para identificar nuevos indicadores culturales.
- Definir un conjunto de indicadores de bienestar, innovación, aprendizaje y colaboración.
- Integrar los nuevos indicadores en el sistema de seguimiento institucional.
- Capacitar a líderes y equipos en el uso e interpretación de estos indicadores.
- Ajustar los formatos de evaluación individual y colectiva para incluir los nuevos criterios.

Los Indicadores de evaluación son:

Tabla 15. Indicadores de evaluación estrategia 2

Indicador	Descripción	Meta sugerida
Número total y proporción de nuevos indicadores de éxito integrados en el sistema de gestión institucional	Mide cuántos indicadores nuevos han sido diseñados e implementados para ampliar la visión del éxito organizacional más allá del cumplimiento de metas tradicionales. Refleja la capacidad de la entidad para formalizar un enfoque más humano, innovador y sostenible.	Al menos 6 nuevos indicadores estratégicos integrados en el primer año, representando un 30% del total de métricas institucionales.
Inclusión efectiva de variables culturales en reportes de seguimiento y evaluación	Evalúa si los nuevos indicadores están siendo utilizados activamente en informes de seguimiento estratégico, documentos de planeación, o tableros directivos. Mide la institucionalización del cambio cultural en los sistemas de información.	Presencia de variables culturales en al menos 3 reportes anuales de seguimiento institucional.
Nivel de comprensión y apropiación del nuevo sistema de medición por líderes y equipos	Determina si los distintos niveles de la organización comprenden el propósito, el uso y la importancia de los nuevos indicadores, y si los integran efectivamente en sus procesos de toma de decisiones.	Al menos el 80% de los líderes debe reportar conocimiento y aplicación del nuevo enfoque de medición.
Percepción de equilibrio entre exigencia y reconocimiento en la evaluación del desempeño.	Recoge, a través de encuestas o focus groups, si los colaboradores sienten que se valora no solo lo que se logra, sino también cómo se logra, incorporando elementos de colaboración, bienestar e innovación.	Mínimo 75% de los colaboradores debe manifestar sentirse equilibradamente evaluado entre resultados y cultura.

Por otra parte, los riesgos y recomendaciones de la estrategia son:

Tabla 16. Riesgos y recomendaciones estrategia 2

Riesgo	Mitigación
Dificultad en medir de manera objetiva variables como bienestar o colaboración.	Usar instrumentos estandarizados (escalas validadas, encuestas institucionales) y combinar métricas cuantitativas y cualitativas.
Resistencia por parte de algunas áreas orientadas exclusivamente al resultado.	Vincular la redefinición de éxito con casos de éxito internacionales y evidencias de que culturas balanceadas logran mejores resultados sostenibles.

Fuente: Elaboración propia.

7.4.3 Estrategia 3: Programa de liderazgo colaborativo y cohesión interna

El diagnóstico evidenció una cultura actual con un equilibrio entre los valores de Clan y Jerarquía, lo que indica que los colaboradores valoran tanto la cohesión y el sentido de pertenencia como la estructura organizacional. Sin embargo, los resultados mostraron la necesidad de fortalecer el trabajo en equipo, los vínculos interpersonales y la empatía en el ejercicio del liderazgo. También se identificó un deseo claro de transitar hacia estilos de liderazgo más participativos, horizontales e inspiradores, en línea con una cultura más ágil e innovadora. Es por lo que un **Programa de Liderazgo Colaborativo y Cohesión Interna** responde al reto de mantener la cohesión mientras se avanza hacia un modelo más flexible y humano.

Programa que buscaría desarrollar capacidades de liderazgo colaborativo, empático y transformador que promuevan la cohesión interna, refuercen la confianza entre equipos y preparen a la organización para liderar el cambio cultural de forma sostenible.

Tabla 17. Estrategia 3: Programa de liderazgo colaborativo y cohesión interna

Ítem	Descripción
Nombre de la acción	Programa de Liderazgo Colaborativo y Cohesión Interna
Objetivo especifico	Desarrollar lideres transformadores que promuevan la participación y la cohesión
dimensión cultural asociada	Clan
justificación	Se requiere una cultura de liderazgo más humano y cercano para cohesionar los equipos
Actividades especificas	• Implementar ciclos de formación • Coaching y mentoría para lideres institucionales
Responsables	• Gerencia de Talento Humano • Direcciones misionales
Recursos necesarios	• Consultores externos • Materiales pedagógicos • Tiempo de dedicación de lideres
Plazo de ejecución	9 meses
Indicadores de evaluación	• Numero de lideres formados • Mejoras en clima y percepción de liderazgo
Riesgos potenciales	Falta de tiempo de los lideres para asistir a los procesos
Observaciones	Requiere seguimiento trimestral de impacto y ajustes

Fuente: Elaboración propia.

Los líderes son agentes culturales clave. Según el modelo OCAI, el estilo de liderazgo condiciona la configuración cultural de una organización. En culturas tipo Clan, el liderazgo es facilitador, mentor y cohesionador. Para que RenoBo pueda avanzar hacia una cultura adhocrática sin perder su base de cohesión y estructura, es necesario transformar el estilo de liderazgo institucional, haciéndolo más relacional, inclusivo y orientado al desarrollo humano y colectivo.

Este programa estaría orientado a todas las personas con roles de liderazgo formal e informal en RenoBo. A través de una ruta formativa estructurada y experiencial, en el mismo se busca fortalecer habilidades como la comunicación empática, el manejo de conflictos, la gestión emocional, la escucha activa y la toma de decisiones participativa. Además, el programa integrará sesiones de mentoring entre líderes de distintas generaciones, coaching individual y espacios de reflexión colectiva sobre el rol del liderazgo en el cambio cultural.

Las actividades clave para poner en marcha este programa serian:

- Diseñar una ruta formativa en liderazgo colaborativo y adaptativo.
- Seleccionar facilitadores expertos en cultura organizacional y transformación humana.
- Implementar talleres presenciales y virtuales con enfoque vivencial.
- Crear círculos de líderes para el intercambio de buenas prácticas.
- Establecer procesos de mentoring entre líderes con perfiles diversos.
- Evaluar la evolución del estilo de liderazgo percibido por los equipos.

Los indicadores de evaluación son:

Tabla 18. Indicadores de evaluación estrategia 3

Indicador	Descripción	Meta sugerida
Número de líderes capacitados en liderazgo participativo y adaptativo	Mide el alcance de la estrategia formativa, reflejando cuántos líderes han participado activamente en el proceso de formación. También ayuda a verificar la cobertura por nivel jerárquico y área funcional.	Mínimo 40 líderes capacitados durante el primer ciclo del programa.
Percepción de liderazgo cercano, empático y	Evalúa, a través de encuestas o ejercicios de feedback 360°, si los colaboradores experimentan un cambio real en el estilo de	Mínimo 70% de los colaboradores debe reportar mejoras en el

Indicador	Descripción	Meta sugerida
participativo por parte de los equipos	liderazgo, asociado a los valores del Clan y la cultura adhocrática.	liderazgo directo percibido.
Nivel de satisfacción de los participantes con el programa de liderazgo.	Mide la pertinencia, utilidad, impacto y calidad del proceso formativo, considerando la experiencia subjetiva de quienes participan.	Calificación promedio mínima de 4,5 sobre 5 en encuestas de cierre.
Mejora en indicadores de cohesión y colaboración interáreas	Evalúa, con instrumentos de clima o dinámicas de redes organizacionales, el fortalecimiento de la confianza, el trabajo conjunto entre áreas y el sentido de pertenencia.	Mejora de al menos 15 puntos porcentuales en indicadores de colaboración interáreas en el primer año.
Número de líderes activos en redes de mentoring, círculos de liderazgo o comunidades de práctica	Mide la sostenibilidad del proceso de desarrollo de liderazgo, más allá de la formación inicial. Refleja apropiación, compromiso y evolución cultural del rol de líder.	Al menos 20 líderes participando activamente en redes de aprendizaje entre pares.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, los riesgos y recomendaciones de la estrategia son:

Tabla 19. Riesgos y recomendaciones estrategia 3

Riesgo	Mitigación
Baja disponibilidad de tiempo de líderes para participar.	Integrar las sesiones a la agenda institucional y mostrar su valor estratégico.
Desconexión entre la formación y la práctica diaria.	Acompañar la formación con seguimiento, coaching y procesos de retroalimentación activa por parte de los equipos.

Fuente: Elaboración propia.

7.4.4 Estrategia 4: Comunicación Interna Transformadora

El diagnóstico cultural evidenció que uno de los aspectos más frágiles dentro de RenoBo es la comunicación interna. A pesar de la existencia de canales institucionales, los colaboradores manifestaron sentir que la comunicación es en gran medida vertical, unidireccional y poco conectada emocionalmente con el equipo humano. Esto ha generado fragmentación en la comprensión del propósito institucional, desalineación en la narrativa del cambio y una sensación de baja participación en la toma de decisiones. En un momento de transformación organizacional profunda, como el que atraviesa RenoBo, esta debilidad representa una barrera crítica. Se requiere una **Estrategia de Comunicación Interna Transformadora.**

Se evidencia la necesidad de contar con una narrativa clara, sostenida y coherente que explique por qué se está impulsando una transformación cultural, cómo se espera lograrla y cuál es el rol de cada persona en este proceso. También se evidenció un deseo por espacios reales de escucha, diálogo horizontal y retroalimentación constructiva, que no solo informen, sino que movilicen y generen sentido.

Es por eso que esta acción tiene como objeto implementar una estrategia de comunicación interna que inspire, involucre y articule a todos los niveles de la organización, generando una narrativa poderosa del cambio cultural, fortaleciendo la confianza institucional, promoviendo la participación y conectando la identidad de RenoBo con su propósito público.

Tabla 20. Estrategia 4: Comunicación Interna Transformadora

Ítem	Descripción
Nombre de la acción	Estrategia de Comunicación Interna Transformadora
Objetivo especifico	Mejorar el flujo de información y fortalecer el sentido de pertenencia
dimensión cultural asociada	Jerarquía / Clan
justificación	La cultura jerárquica limita la comunicación transversal y la apropiación del propósito
Actividades especificas	• Diseñar narrativa de cambio • Implementar foros, boletines y canales bidireccionales
Responsables	• Dirección de Comunicaciones • Jefaturas de Área
Recursos necesarios	• Equipo de comunicaciones • Herramientas gráficas y digitales • Espacio institucional
Plazo de ejecución	6 meses
Indicadores de evaluación	• Nivel de participación • Frecuencia de comunicaciones • Percepción de claridad
Riesgos potenciales	• Desinterés por canales institucionales • Baja apropiación del contenido
Observaciones	Debe articularse con el lenguaje y símbolos de la cultura deseada

Fuente: Elaboración propia.

En procesos de transformación cultural, la comunicación no puede ser solo operativa ni decorativa. Debe ser una palanca que contribuya activamente a modificar los comportamientos, creencias y relaciones dentro de la organización. Una cultura deseada como la adhocrática —más creativa, colaborativa y flexible— requiere que las personas entiendan el porqué del cambio, se reconozcan como actores de este y se movilicen con sentido. Además, cuando las estructuras

tienden a ser jerárquicas, como ocurre en RenoBo, la comunicación horizontal es el puente que permite construir comunidad y equilibrio organizacional.

Una estrategia de este tipo también cumple una función simbólica: visibiliza lo que la organización celebra, refuerza y quiere proyectar, convirtiéndose en un reflejo real de la cultura que se desea construir.

Esta acción consiste en diseñar e implementar una estrategia robusta de comunicación interna, con múltiples niveles y capas de intervención. Se parte del diseño de una narrativa estratégica que explique, con claridad y emoción, los principios de la transformación cultural y cómo esta se conecta con la visión institucional de largo plazo. Esta narrativa debe estar en el centro de todos los canales y contenidos internos.

Simultáneamente, se desarrollarán nuevos formatos de comunicación más accesibles, humanos y participativos, como boletines emocionales, cápsulas de video, podcasts internos, espacios digitales interactivos y jornadas presenciales de conversación entre áreas. Se incorporará una lógica de "escucha institucional", donde los equipos puedan enviar preguntas, propuestas o preocupaciones de forma anónima o directa, con la garantía de que recibirán respuesta o acción.

También se consolidará un equipo de voceros internos —personas de distintas áreas y niveles jerárquicos— formados como promotores de cultura, encargados de irradiar mensajes clave, dinamizar espacios y amplificar las voces de sus equipos. Finalmente, se implementará un sistema de medición y retroalimentación sobre el impacto de la estrategia en términos de conexión emocional, apropiación del propósito y percepción de transparencia.

Las actividades clave de la estrategia serian:

- Construcción de una narrativa del cambio alineada con el propósito institucional.

- Diseño de un plan de comunicación con públicos internos diferenciados (mandos medios, técnicos, administrativos, contratistas).
- Implementación de canales transversales:
- Boletines mensuales con historias humanas.
- Micrositio interno con recursos culturales.
- Pódcast de cultura y liderazgo.
- Cápsulas de video con mensajes de dirección y equipos.
- Foros y cafés de conversación interáreas.
- Formación de un equipo de voceros internos de cultura y comunicación.
- Desarrollo de una campaña institucional sobre la cultura deseada.
- Medición periódica del impacto comunicativo (alcance, participación, percepción).

Los indicadores de evaluación son:

Tabla 21. Indicadores de evaluación estrategia 4

Indicador	Descripción	Meta sugerida
Alcance y frecuencia de uso de los nuevos canales de comunicación interna.	Mide cuántas personas acceden regularmente a boletines, cápsulas, foros o pódcast institucionales. Este indicador refleja la eficacia de los canales en términos de visibilidad, interés y consumo.	Al menos el 80% de los colaboradores debe reportar interacción mensual con al menos un canal nuevo.
Nivel de participación en espacios de conversación, escucha o cocreación	Refleja cuántos colaboradores participan activamente en espacios presenciales o digitales de diálogo interno. Indica el grado de movilización emocional y de apertura organizacional al intercambio.	Mínimo 60% de participación activa en al menos un espacio semestral.
Percepción de claridad, cercanía y	Evalúa, a través de encuestas de comunicación interna, si los mensajes son	Al menos el 75% de los colaboradores debe

Indicador	Descripción	Meta sugerida
pertinencia de los mensajes institucionales	comprendidos, emocionalmente conectados y relevantes para la experiencia diaria del equipo.	calificar positivamente los mensajes en estas tres dimensiones.
Número de ideas, preguntas o propuestas recibidas a través de los canales de escucha	Mide la capacidad de los canales para generar diálogo real, expresión de ideas y propuestas desde los equipos. También permite ajustar el diseño comunicacional con base en retroalimentación viva.	Mínimo 50 aportes significativos por trimestre desde diversos niveles de la organización.
Casos de éxito comunicados internamente sobre procesos de cambio o buenas prácticas culturales	Mide cuántos hitos, aprendizajes o transformaciones se visibilizan y celebran como ejemplos de cultura deseada. Reforzar estos casos fortalece la narrativa compartida y la apropiación emocional del cambio.	Mínimo 1 caso comunicado por trimestre a través de canales oficiales.

Fuente: Elaboración propia.

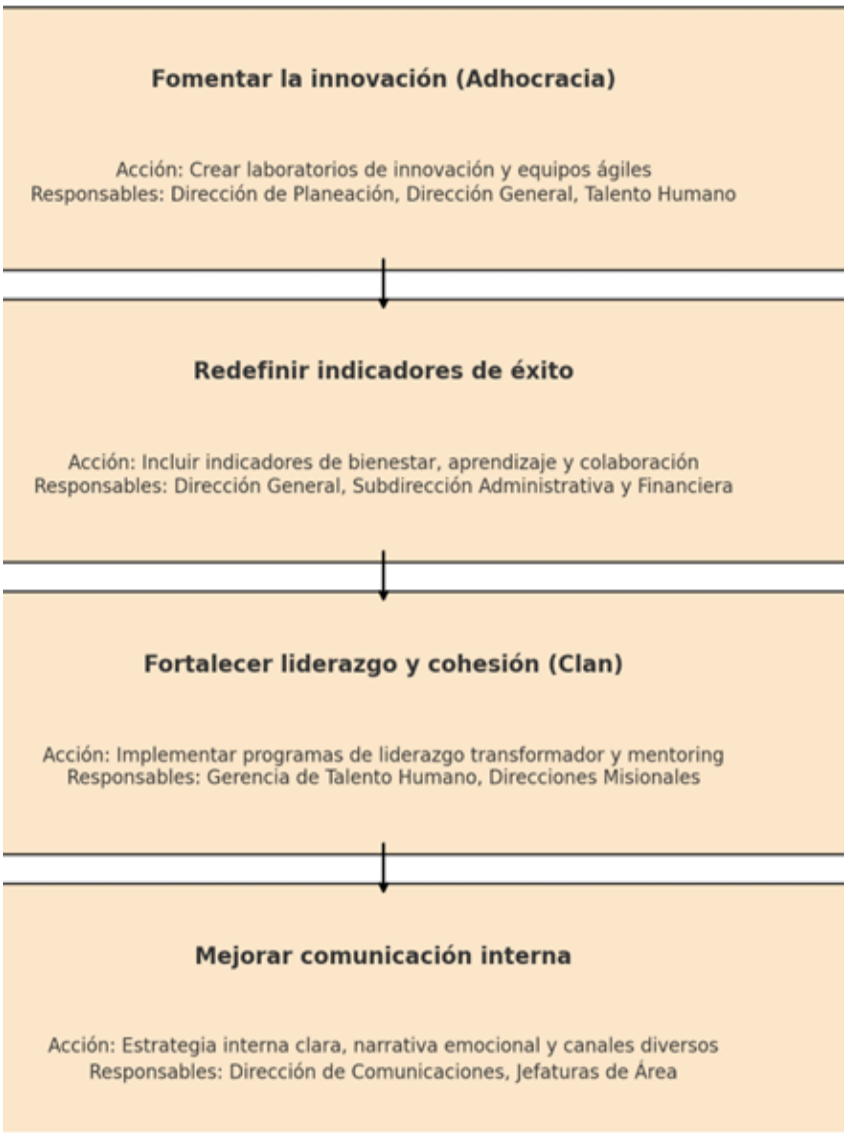
Por otra parte, los riesgos y recomendaciones de la estrategia son:

Tabla 22. Riesgos y recomendaciones estrategia 4

Riesgo	Mitigación
Percepción de que la estrategia es cosmética o institucionalista.	Incluir mensajes honestos, emocionales y liderados por personas reales de la organización. Mostrar también las dificultades y aprendizajes.
Saturación de información o desconexión con los lenguajes reales de los equipos.	Validar formatos antes de lanzarlos, diversificar contenidos, usar lenguaje natural, y promover la comunicación visual.
Desarticulación entre lo que se comunica y lo que se hace.	Garantizar la coherencia entre el discurso institucional y las decisiones organizacionales. La comunicación debe reflejar hechos, no solo intenciones.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 14. Flujo de priorización plan de acción.



Fuente: Elaboración propia.

La anterior gráfica representa el flujo de procesos basado en el Plan de Priorización Cultural de RenoBo. Cada bloque representa una necesidad prioritaria, conectada con su acción clave y responsables directos, en orden lógico de ejecución.

8 Impactos de la consultoría

El diagnóstico realizado puede ser un catalizador fundamental para una profunda transformación en RenoBo, marcando un antes y un después en diversas dimensiones estratégicas y operativas. Lejos de ser una mera intervención puntual, su acción se ha enfocado en identificar y visualizar las bases para un desarrollo sostenible y una evolución cultural que resuene con los desafíos y oportunidades del entorno actual y futuro. Los hallazgos no solo se manifiestan en mejoras tangibles, sino que también sientan las bases para una adaptación continua y una mayor resiliencia organizacional, demostrando el valor de un enfoque integral en la gestión del cambio cultural.

Uno de los logros más destacados ha sido el fortalecimiento intrínseco de la cultura de innovación. A través de la promoción activa de una cultura adhocrática, materializada en la futura implementación de laboratorios de innovación, que liberaran y potenciaran la creatividad individual y colectiva. Se fomentará un ambiente donde la autonomía es valorada y el trabajo colaborativo se convierte en un pilar esencial, impulsando la generación de nuevas ideas y soluciones. Paralelamente, mejorara la cohesión interna y el clima laboral. Al reforzar una cultura de clan, se propiciarán entornos de confianza donde el sentido de pertenencia se profundiza y las relaciones laborales se humanizan, creando un ambiente más armónico y productivo para todos los miembros de la organización.

Un impacto crucial es la alineación de los valores culturales deseados con el direccionamiento estratégico de RenoBo. Este proceso permitirá que la cultura organizacional se convierta en un motor para el logro de las metas institucionales, contribuyendo de manera directa y significativa al cumplimiento del nuevo modelo de gestión. Esta sincronización asegura que cada acción y decisión esté enmarcada dentro de la visión a largo plazo de la empresa. Adicionalmente,

se fomenta el desarrollo de capacidades de liderazgo transformador. Mediante acciones específicas de capacitación, una comunicación estratégica efectiva, canales y espacios participativos para mejorar la cultura y un acompañamiento constante al proceso de cambio cultural, se genera un fortalecimiento del rol de los líderes, capacitándolos para guiar a sus equipos a través de la evolución y para inspirar un compromiso genuino con los nuevos paradigmas organizacionales.

Con el fin de asegurar la sostenibilidad y la mejora continua de los avances, se generan herramientas vitales de medición: la construcción de indicadores claros para el seguimiento cultural. Esta iniciativa es fundamental para establecer métricas precisas que permitan evaluar la evolución de la cultura organizacional de manera sistemática. La disponibilidad de estos indicadores facilitará el monitoreo constante de los progresos, la identificación de áreas que requieran atención adicional y la realización de ajustes oportunos. Esta capacidad de medición no solo valida los impactos iniciales de la consultoría, sino que también empodera a la organización para gestionar proactivamente su cultura, garantizando que el cambio sea duradero y adaptativo.

Tabla 23. Impactos de la consultoría

Impacto	Descripción
Fortalecimiento de la Cultura de Innovación	Se promueve la cultura adhocrática mediante la implementación de laboratorios de innovación, potenciando la creatividad, la autonomía y el trabajo colaborativo.
Mejora en la Cohesión Interna y Clima Laboral	El plan refuerza la cultura de clan, fomentando entornos de confianza, sentido de pertenencia y relaciones laborales más humanas.
Alineación con el Direccionamiento Estratégico	La consultoría permite alinear los valores culturales deseados con las metas estratégicas de RenoBo, aportando al cumplimiento del nuevo modelo de gestión.
Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Transformador	Se fortalece el rol del liderazgo con acciones de capacitación, comunicación y acompañamiento al cambio cultural.
Construcción de Indicadores para Seguimiento Cultural	Se proponen métricas claras para evaluar la evolución cultural, permitiendo monitorear avances y realizar ajustes oportunos.

Fuente: Elaboración propia.

La consultoría ha orquestado una serie de impactos interconectados que sientan las bases para un crecimiento y una adaptabilidad futura. Desde la consolidación de una cultura innovadora y el fortalecimiento de los lazos internos, hasta la alineación con la estrategia y el empoderamiento del liderazgo, cada acción contribuirá a construir una organización más coherente, humana y eficiente. La implementación de herramientas de medición asegura que estos avances no sean efímeros, sino que se mantengan y evolucionen en el tiempo. De esta manera, la intervención ha trascendido la resolución de problemáticas puntuales para establecer un modelo de gestión cultural que impulsa la competitividad y prepara a la empresa para enfrentar con éxito los desafíos venideros en un entorno empresarial dinámico y en constante evolución.

9 Conclusiones

El diagnóstico de la cultura organizacional de RenoBo evidencia una organización en proceso de evolución, donde la cultura predominante actualmente presenta un marcado énfasis en el mercado, caracterizada por una fuerte orientación a los resultados, la competitividad y el cumplimiento de metas. Sin embargo, los hallazgos reflejan una aspiración colectiva por migrar hacia un modelo más flexible e innovador, con una mayor presencia de la cultura adhocrática. Este cambio implica una transformación en la forma en que se toman decisiones, se gestionan los equipos y se concibe el éxito organizacional, pasando de un enfoque predominantemente centrado en la eficiencia y el control hacia un entorno donde la creatividad, la experimentación y la autonomía tengan un rol más protagónico.

A partir de este diagnóstico, se identificaron las necesidades más apremiantes para el plan de transformación cultural. La primera es reducir la presión excesiva sobre los resultados como único criterio de éxito, complementándolos con indicadores de bienestar organizacional, innovación y trabajo en equipo. También es fundamental fortalecer el liderazgo transformador, promoviendo estilos de liderazgo más participativos y abiertos al cambio, que faciliten la transición hacia una cultura más ágil. Otro punto crítico es mejorar los canales de comunicación interna, reduciendo la percepción de centralización y generando un ambiente donde las ideas y la colaboración sean valoradas y estimuladas.

Para reducir las brechas culturales, es necesario implementar acciones concretas que faciliten la transición de la cultura actual a la cultura deseada. Entre ellas, se propone la creación de espacios de innovación donde los colaboradores puedan experimentar y aportar ideas sin temor al fracaso, la implementación de metodologías ágiles que permitan mayor flexibilidad en la ejecución de proyectos y el fortalecimiento del sentido de pertenencia a través de iniciativas que

refuercen la cohesión interna. Asimismo, se requiere una revisión de los esquemas de evaluación y reconocimiento, asegurando que no solo premien el cumplimiento de objetivos financieros, sino también la creatividad, la cooperación y el impacto social de las acciones desarrolladas.

Para garantizar que el proceso de transformación cultural sea medible y sostenible, se han propuesto indicadores de impacto que permitan evaluar su evolución a lo largo del tiempo. Estos indicadores deben incluir métricas sobre la percepción de innovación dentro de la organización, la participación en espacios de experimentación y aprendizaje, la satisfacción y bienestar de los colaboradores, la efectividad de los canales de comunicación interna y el grado de descentralización en la toma de decisiones. Además, se recomienda establecer mediciones periódicas del OCAI para evaluar los avances en la alineación de la cultura organizacional con la visión estratégica de RenoBo.

En síntesis, RenoBo enfrenta el desafío de transformar su cultura organizacional en coherencia con su propósito y con las expectativas de sus colaboradores. La transición hacia una cultura más innovadora, flexible y colaborativa es una oportunidad estratégica para fortalecer el impacto de la organización en la ciudad, garantizando que su crecimiento institucional esté acompañado por una identidad organizacional sólida, alineada con los valores de creatividad, experimentación y bienestar colectivo.

El diagnosticar la cultura organizacional de RenoBo se alinea directamente con los objetivos misionales de la Maestría en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana Cali, al proporcionar herramientas para la toma de decisiones estratégicas y fomentar el liderazgo transformador. Este diagnóstico permitirá a RenoBo comprender a fondo su entorno interno, identificar fortalezas y áreas de mejora en su cultura, y con ello, diseñar estrategias de gestión que impulsen la productividad, la innovación y el desarrollo sostenible.

Además, al aplicar metodologías de análisis y proponer soluciones basadas en evidencia, el estudio contribuirá a la formación de profesionales capaces de generar valor en las organizaciones, un pilar fundamental del programa de maestría. En esencia, la investigación no solo aborda un reto empresarial real, sino que también sirve como plataforma para integrar conocimientos teóricos con la práctica, consolidando una visión holística de la administración y preparando a los futuros líderes para afrontar los desafíos del entorno empresarial actual.

Igualmente, el diagnóstico de la cultura organizacional de RenoBo es un aporte significativo a la consecución del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8: Trabajo decente y crecimiento económico, ya que una cultura organizacional positiva y bien definida es fundamental para fomentar un ambiente laboral seguro y productivo, promoviendo el respeto a los derechos laborales y la igualdad de oportunidades. Al identificar las dinámicas internas y los valores predominantes, el estudio permitirá a RenoBo implementar mejoras que conduzcan a la creación de empleos decentes, la atracción y retención de talento, y el aumento de la productividad y la innovación, pilares del crecimiento económico inclusivo y sostenible. Asimismo, este trabajo contribuye al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 11: Ciudades y comunidades sostenibles, al reconocer que RenoBo, como actor clave en el desarrollo urbano de Bogota, impacta directamente en la calidad de vida urbana y de la comunidad que allí vive. Una cultura organizacional que fomente la responsabilidad social, la sostenibilidad ambiental y la participación ciudadana en la gestión empresarial, redundará en la construcción de ciudades más inclusivas, resilientes y con mejores condiciones para todos sus habitantes, trascendiendo el ámbito interno de la empresa para generar un impacto positivo en el entorno urbano y social que impacten.

10 Recomendaciones

1. Implementar programas de transformación cultural: Para avanzar hacia una cultura más innovadora y flexible, es fundamental diseñar e implementar programas que fomenten la cultura adhocrática dentro de la organización. Estos programas deben incluir la creación de espacios de innovación que permitan a los colaboradores explorar nuevas ideas sin temor al error, como laboratorios de creatividad donde se puedan desarrollar proyectos experimentales en entornos controlados. Adicionalmente, es recomendable conformar equipos multidisciplinarios encargados de abordar desafíos estratégicos con enfoques novedosos, promoviendo metodologías ágiles y herramientas colaborativas. Para reforzar esta cultura, se pueden establecer incentivos y reconocimientos que valoren la experimentación y la generación de nuevas soluciones, asegurando que el cambio cultural no solo sea promovido desde la dirección, sino que también sea adoptado de manera orgánica por todos los niveles de la organización.
2. Revisar los indicadores de desempeño: El sistema de medición del desempeño en RenoBo debe evolucionar para reflejar de manera más equilibrada las nuevas prioridades organizacionales. Actualmente, los indicadores están mayormente enfocados en la consecución de objetivos financieros y de productividad, lo que refuerza la cultura de mercado predominante. Se recomienda complementar estos indicadores con métricas orientadas al bienestar organizacional, la satisfacción de los colaboradores y la cohesión interna. Para ello, se pueden incluir encuestas periódicas de clima laboral, análisis de la percepción de los colaboradores sobre su nivel de autonomía e innovación, y la medición del impacto de los proyectos

colaborativos. También es importante definir indicadores que midan la efectividad de la comunicación interna y la descentralización en la toma de decisiones, asegurando que el proceso de transformación cultural se traduzca en mejoras tangibles en la experiencia de los empleados y en el desempeño general de la organización.

3. Reforzar el liderazgo transformador: El liderazgo juega un papel clave en la consolidación de la cultura organizacional, por lo que es fundamental capacitar a los directivos y mandos medios en habilidades de liderazgo transformacional. Esto implica brindar formación en temas como gestión del cambio, liderazgo participativo y metodologías ágiles de trabajo. Se recomienda implementar programas de mentoring y coaching que permitan a los líderes desarrollar competencias para inspirar y empoderar a sus equipos, fomentando la confianza y la autonomía en la toma de decisiones. También es clave promover una cultura de retroalimentación continua, donde los líderes no solo evalúen el desempeño de sus equipos, sino que también reciban retroalimentación sobre su estilo de liderazgo y su impacto en la cultura organizacional. Además, la transformación debe ir acompañada de un cambio en la estructura de liderazgo, favoreciendo la apertura, la escucha activa y la cercanía con los colaboradores.
4. Comunicar la visión de cambio: Para que la transformación cultural tenga un impacto real y duradero, es fundamental construir una narrativa clara y consistente sobre el cambio que se quiere lograr y el papel de cada colaborador en este proceso. La comunicación interna debe ser estratégica y bidireccional, asegurando que todos los niveles de la organización comprendan y compartan los valores deseados. Se

recomienda el uso de diferentes canales de comunicación, como reuniones periódicas, boletines internos, espacios de diálogo abiertos y herramientas digitales interactivas, que permitan mantener a los equipos informados y comprometidos con la evolución cultural de la organización. Además, es importante visibilizar casos de éxito y buenas prácticas que reflejen la cultura deseada, de manera que los colaboradores puedan identificar modelos a seguir dentro de la organización. La coherencia entre el discurso institucional y las acciones concretas será clave para generar confianza en el proceso y fomentar una apropiación genuina del cambio.

11 Bibliografía

Arciniegas Rodríguez, W., y Peña, N. C. (2015). Consideraciones semióticas: un acercamiento a la definición de cultura. *Cuadernos de Lingüística Hispánica*, (25), 99-121.

Bartlett, C. A. y Ghoshal, S. (1989). *Gestión transfronteriza: La solución transnacional*. Harvard Business School Press.

Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. Reading, Massachusetts: AddisonWesley.

Cameron, K. y Quinn, R. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). San Francisco, CA: John Wiley y Sons.

Compass Latam. (2025). Soluciones Denison Consulting. https://compasslatam.com/soluciones-denison-consulting/

Deal, T. E., y Kennedy, A. A. (1985). Las empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional.

Denison, D. R., Haaland, S. y Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? En J. Osland (Ed.), Advances in Global Leadership (3) (p. 205-227). West Yorkshire: Emerald Group Publishing Limited.

Fajardo, J. L. Y., Gómez, N. P., y Mejía, J. R. S. (2020). Cultura organizacional. *Controversias y concurrencias Latinoamericanas*, *11*(20), 263-289.

Farías Nazel, P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. Opción, 23(52), 85-103.

Gabini, S. M. (2018). Potenciales predictores del rendimiento laboral: Una exploración empírica [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de La Plata]. Repositorio Institucional UNLP. https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/65394

García, J. C. S., Claver, B. T., Yurrebaso, A., y Carrizo, A. L. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR: Revista de Antropología Iberoamericana*, *1*(3), 3.

Geertz, C. (2017). *The interpretation of cultures*. Basic books.

Gómez, C. F., y Rodríguez, J. K. (2001). Teorías de la cultura organizacional. *Revista contabilidad y auditoría*, *115*, 111-140.

Hernández, J. R., y Fernández, H. M. (2018). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio/Organizational Culture: Main Theoretical and Methodological Challenges for its Study. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, *7*(1).

Hofstede, G. 1980. Culture´s Consequences: International Differences in work-related values, Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Morales, D. P. (2014). Cultura y análisis organizacional. *Pensamiento y Gestión, (37*), VII-X.

RAE. (2025). Definición de cultura. Disponible en: https://dle.rae.es/cultura

RenoBo. (2024). Plan Estratégico 2024-2027. Revitalización Urbana. Disponible en: https://renobo.com.co/sites/default/files/planeacion/Plan%20Estrategico_RU-2024-2027_V01.pptx.pdf

RenoBo. (2025). La empresa. https://renobo.com.co/es/transparencia

Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Barcelona: Plaza y Janes Editores.

Schein, E. (2004). La cultura empresarial y el liderazgo. La Habana: Félix Varela.

Smircish, L. (1983). Conceptos de cultura y Análisis Organizacional.

Tylor, E. B. (1871). "La Ciencia de la Cultura", en Kahn, J. S. (1975). *El Concepto de Cultura: Textos Fundamentales*. Barcelona: Anagrama.

Vesga Rodríguez, J. J., Rubiano, M. G., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., ... y Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma psicológica*, *27*(1), 52-61.

12 Anexos

Anexo 1. Encuesta aplicada en la medición OCAI

Cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) basado en el Modelo de Cameron y Quinn

El Cuestionario OCAI evalúa la cultura organizacional en seis dimensiones clave, cada una de las cuales tiene cuatro posibles respuestas, correspondientes a los cuatro tipos de cultura organizacional: **Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía**.

Los participantes deben distribuir **100 puntos** entre las cuatro opciones de cada dimensión, según crean que reflejan la situación actual y lo que consideran deseable o ideal para el futuro de la organización.

Instrucciones:

1. **En cada una de las seis dimensiones**, distribuye **100 puntos** entre las cuatro declaraciones según reflejen la cultura **actual** de la organización y la **cultura ideal** o **requerida** para el futuro.
2. Asigna más puntos a la descripción que mejor represente la cultura de la organización.
3. Puedes distribuir los puntos de la manera que creas conveniente (ej., 40 puntos para una opción, 30 para otra, etc.).

Carácter Dominante de la Organización

Esta dimensión evalúa cómo los miembros de la organización perciben el ambiente general y la naturaleza de la empresa. Puede describir cómo es la experiencia de trabajar en la organización y qué tipo de ambiente predominante se siente.

Recordatorio: distribuir **100 puntos** entre las cuatro opciones de cada dimensión., según crean que reflejan la situación actual y lo que consideran deseable o ideal para el futuro de la empresa.

ACTUAL - Carácter dominante de la organización

	20	40	60	80	100
Cultura Clan: L...	○	○	○	○	○
Cultura Adhocr...	○	○	○	○	○
Cultura Mercad...	○	○	○	○	○
Cultura Jerarqu...	○	○	○	○	○

DESEADA- Carácter dominante de la organización

	20	40	60	80	100
Cultura Clan: L...	○	○	○	○	○
Cultura Adhocr...	○	○	○	○	○
Cultura Mercad...	○	○	○	○	○
Cultura Jerarqu...	○	○	○	○	○

Estilo de Liderazgo

Esta dimensión mide el enfoque y la naturaleza del liderazgo dentro de la organización. Evalúa cómo los empleados perciben a sus líderes y qué cualidades se destacan en los roles de liderazgo.

Recordatorio: distribuir **100 puntos** entre las cuatro opciones de cada dimensión., según crean que reflejan la situación actual y lo que consideran deseable o ideal para el futuro de la empresa.

ACTUAL - Estilo de Liderazgo

	20	40	60	80	100
Cultura Clan: L...	○	○	○	○	○
Cultura Adhocr...	○	○	○	○	○
Cultura Mercad...	○	○	○	○	○
Cultura Jerarqu...	○	○	○	○	○

DESEADA- Estilo de Liderazgo

	20	40	60	80	100
Cultura Clan: L...	○	○	○	○	○
Cultura Adhocr...	○	○	○	○	○
Cultura Mercad...	○	○	○	○	○
Cultura Jerarqu...	○	○	○	○	○

Gestión de colaboradores

Esta dimensión describe cómo se gestionan a las personas dentro de la organización y cuál es el enfoque dominante en la administración de los recursos humanos.

Recordatorio: distribuir **100 puntos** entre las cuatro opciones de cada dimensión., según crean que reflejan la situación actual y lo que consideran deseable o ideal para el futuro de la empresa.

ACTUAL - Gestión de colaboradores

	20	40	60	80	100
Cultura Clan: S...	○	○	○	○	○
Cultura Adhocr...	○	○	○	○	○
Cultura Mercad...	○	○	○	○	○
Cultura Jerarqu...	○	○	○	○	○

DESEADA- Gestión de colaboradores

	20	40	60	80	100
Cultura Clan: S...	○	○	○	○	○
Cultura Adhocr...	○	○	○	○	○
Cultura Mercad...	○	○	○	○	○
Cultura Jerarqu...	○	○	○	○	○

Cohesión Organizacional

Esta dimensión mide cómo la organización mantiene su unidad interna, estableciendo una identidad común y asegurando que todos trabajen hacia objetivos compartidos.

Recordatorio: distribuir **100 puntos** entre las cuatro opciones de cada dimensión., según crean que reflejan la situación actual y lo que consideran deseable o ideal para el futuro de la empresa.

ACTUAL - Cohesión Organizacional

	20	40	60	80	100
Cultura Clan: L...	○	○	○	○	○
Cultura Adhocr...	○	○	○	○	○
Cultura Mercad...	○	○	○	○	○
Cultura Jerarqu...	○	○	○	○	○

DESEADA- Cohesión Organizacional

	20	40	60	80	100
Cultura Clan: L...	○	○	○	○	○
Cultura Adhocr...	○	○	○	○	○
Cultura Mercad...	○	○	○	○	○
Cultura Jerarqu...	○	○	○	○	○

Énfasis estratégico

Esta dimensión refleja los enfoques clave que guían la estrategia de la organización. Describe en qué se enfoca la organización para crecer y alcanzar sus metas a largo plazo.

Recordatorio: distribuir **100 puntos** entre las cuatro opciones de cada dimensión., según crean que reflejan la situación actual y lo que consideran deseable o ideal para el futuro de la empresa.

ACTUAL - Énfasis estratégico

	20	40	60	80	100
Cultura Clan: L...	○	○	○	○	○
Cultura Adhocr...	○	○	○	○	○
Cultura Mercad...	○	○	○	○	○
Cultura Jerarqu...	○	○	○	○	○

DESEADA - Énfasis estratégico

	20	40	60	80	100
Cultura Clan: L...	○	○	○	○	○
Cultura Adhocr...	○	○	○	○	○
Cultura Mercad...	○	○	○	○	○
Cultura Jerarqu...	○	○	○	○	○

Criterios de éxito

Esta dimensión describe cómo se mide el éxito en la organización y qué factores son considerados los más importantes para definir el rendimiento y el logro.

Recordatorio: distribuir **100 puntos** entre las cuatro opciones de cada dimensión., según crean que reflejan la situación actual y lo que consideran deseable o ideal para el futuro de la empresa.

ACTUAL - Criterios de éxito

	20	40	60	80	100
Cultura Clan: El...	○	○	○	○	○
Cultura Adhocr...	○	○	○	○	○
Cultura Mercad...	○	○	○	○	○
Cultura Jerarqu...	○	○	○	○	○

DESEADA- Criterios de éxito

	20	40	60	80	100
Cultura Clan: El...	○	○	○	○	○
Cultura Adhocr...	○	○	○	○	○
Cultura Mercad...	○	○	○	○	○
Cultura Jerarqu...	○	○	○	○	○