

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL EN LA CIUDAD DE CARTAGENA¹

ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS INFLUENCE ON THE PERFORMANCE OF HUMAN TALENT IN A NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION IN THE CITY OF CARTAGENA

Diego Cardona-Arbelaez²
 Jacqueline Pájaro³
 Armando Batista Castillo⁴
 María Dager Cuesta⁵

Resumen

El presente estudio surge por la tarea obligada de estudiar la cultura organizacional y su importancia en el mundo de la gestión y la gerencia; por tal motivo, la investigación tuvo como objetivos caracterizar e identificar los elementos presentes en la cultura organizacional y su influencia en el desempeño del talento humano de una ONG en la ciudad de Cartagena; así como determinar su tipología cultural. Para lograr dichos objetivos, se emplea la metodología propuesta por Diez-Gutiérrez (1999), la cual se cimienta en la guía de artefactos culturales; se aplicaron estrategias metodológicas mixtas; sin embargo, el estudio tiene un enfoque cualitativo. Los resultados más sobresalientes fueron el gran sentido de pertenencia institucional por parte del talento humano, sin embargo, a pesar de tener una cultura sólida en cuanto a sus normas y creencias, se evidencia subculturas orientadas hacia la burocracia y subcultura permisiva. Lo que conlleva a proponer cambios planeados que fortalezcan los valores y principios anclados en la estrategia de la organización que permitan mantener su liderazgo en las apuestas sociales y productivas del entorno en que actúa la ONG.

Palabras claves: cultura organizacional, organización no gubernamental, talento humano, cambio planeado, ONG.

Abstract

El presente estudio surge por la tarea obligada de estudiar la cultura organizacional y su importancia en el mundo de la gestión y la gerencia; por tal motivo, la investigación tuvo como objetivos caracterizar e identificar los elementos presentes en la cultura organizacional y su

Recepción: 20 de agosto de 2022 / Evaluación: 15 de octubre de 2022 / Aprobado: 02 noviembre de 2022

¹ Este documento se deriva del proyecto de investigación de la Maestría en Administración (MBA) de la Universidad Tecnológica de Bolívar (UTB) titulado: La cultura organizacional como factor clave del cambio en la Fundación Mamonal de la ciudad de Cartagena: un estudio de caso.

² Doctor en administración. Docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena, y docente y líder del grupo de investigación GISEMA adscrito a la Universidad Libre de Cartagena. Email: dcardonaa@unicartagena.edu.co; diegoa.cardonaa@unilibre.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9123-0156>

³ Magister en Administración. Comunicadora Social, Directora de Comunicaciones de Trazos. Email: jmariapajaro@gmail.com.

⁴ Docente investigador, Umayor de Cartagena. Email: abatista@umayor.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5689-0135>

⁵ Magister en Administración. Administración de Negocios. Administradora Independiente. Email: marydager@gmail.com.

influencia en el desempeño del talento humano de una ONG en la ciudad de Cartagena; así como determinar su tipología cultural. Para lograr dichos objetivos, se emplea la metodología propuesta por Diez-Gutiérrez (1999), la cual se cimienta en la guía de artefactos culturales; se aplicaron estrategias metodológicas mixtas; sin embargo, el estudio tiene un enfoque cualitativo. Los resultados más sobresalientes fueron el gran sentido de pertenencia institucional por parte del talento humano, sin embargo, a pesar de tener una cultura sólida en cuanto a sus normas y creencias, se evidencia subculturas orientadas hacia la burocracia y subcultura permisiva. Lo que conlleva a proponer cambios planeados que fortalezcan los valores y principios anclados en la estrategia de la organización que permitan mantener su liderazgo en las apuestas sociales y productivas del entorno en que actúa la ONG.

Keywords: organizational culture, non-governmental organization, human talent, planned change, NGO.

Introducción

La cultura organizacional es un factor cada vez más importante en el análisis del comportamiento de las empresas u organizaciones, debido a la dinámica fundamental que genera en el comportamiento de sus integrantes, en la construcción de una visión común fruto de la sinergia del trabajo colaborativo, que les permite definir por sí mismos los principios, valores y creencias que afectan significativamente el desempeño de los empleados y el alcance de su contribución en las metas y objetivos de la organización.

La cultura organizacional es un concepto en constante evolución, a partir de las posturas adoptados por diferentes autores en el horizonte del tiempo, aunque en su gran mayoría tiene grandes similitudes, así como elementos divergentes, sin embargo, se encuentran coincidencias enfocados hacia la gestión gerencial por su capacidad de contribuir al logro de los objetivos de las organizaciones. Precisamente en ese orden de ideas, Reyna Díaz, Campos García, & Martínez Guillen (2015), sostienen que la cultura organizacional se convierte en una pieza estratégica dentro de las organizaciones, generando que sus miembros desarrollen un sentido de identidad con la empresa, a través de formas de pensar, creencias y valores, incrementando así sus ventajas competitivas impactando en el desempeño de ésta.

La anterior posición conceptual, evidencia la importancia que tiene la cultura organizacional como elemento que posibilita la generación de sinergias en los equipos de trabajos, que conlleva a la construcción de una visión de compartida, y que por consiguiente refleja el conjunto de creencias, principios y valores con los que se identifican los miembros de una organización. A continuación, Reinoso & Pérez (2019), definen que la cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que, de una forma u otra, son utilizados por las personas y/o grupos que forman parte de la institución, capacitados para controlar la forma en la que interactúan con su contexto entre sí.

En esa línea de pensamiento, el desempeño de los miembros de la organización dependerá en gran medida de los factores socioculturales, lo que obliga a las organizaciones a recrear los escenarios, que validan el trabajo colaborativo y la apropiación de los valores y principios institucionales que contribuyan al sentido de pertenencia con los objetivos de la organización.

En consonancia con los principios teóricos, el presente estudio se orienta a identificar las características de la cultura organizacional de una ONG de la ciudad de Cartagena, y determinar aquellos factores claves que influyen en el desempeño del talento humano en el logro de los objetivos de la organización.

La entidad en que se desarrolla la investigación, está posicionada en la ciudad por su compromiso y sentido de responsabilidad social con proyectos de gran relevancia, que se rompe con el paradigma del asistencialismo y genera contribuciones significativas en el desarrollo de proyectos de alto impacto, que le ha valido el reconocimiento en la ciudad por sus grandes logros y trayectoria en el planteamiento de soluciones a problemáticas sociales, en temáticas sensibles como infraestructura, calidad de la educación, la formación de nuevos liderazgos comunitarios, estudios socioeconómicos y procesos de formación de talento humano.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es un factor clave que influye en el desempeño del talento humano en las organizaciones, que podría ser considerada como generadora de ventajas competitivas. En ese sentido Porter & Kramer (2006), considera que “la cultura organizacional es un factor relevante en la planificación estratégica de las organizaciones y puede permitir la diferenciación entre las empresas y la obtención de ventaja competitiva”.

Recogiendo la idea central de Porter, la cultura organizacional se convierte en un elemento estratégico en la organización, que influye en su comportamiento, su forma de pensar, creencias y valores, que generan sentido de identidad en los miembros de una organización, mejorando su desempeño y sus contribuciones a los objetivos. De esa manera permite que las organizaciones puedan desarrollarse y tener capacidades resilientes en medio de contextos altamente dinámicos y complejos. Alvarado et al, (2022); Cortina et al, (2019).

Por otro lado, los factores culturales tienen un impacto significativo en la gestión de las organizaciones, como marco de referencia de la visión compartida por sus miembros. Al respecto (Wilkins, 1983), define la cultura organizacional como el conjunto de creencias, valores, suposiciones y comportamientos, valores presentes en la empresa, que influyen en su desarrollo, en la formación de grupos sociales, normas, identidad que posibilita la comunicación de los miembros para la consecución de los objetivos de la empresa.

En ese mismo sentido Robbins, Judge, Millett, & Boyle (2013), definen a la cultura organizacional como el conjunto de rituales y formas que comparten los miembros de una empresa y que se convierte en el descriptor del ambiente. De igual manera Chiavenato (2016), afirma que la cultura organizacional refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente; mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos. Por consiguiente, se reconoce que el desempeño de una organización depende en gran medida su cultura puesto que, tiene gran influencia en la motivación, satisfacción de los miembros y las dinámicas internas que facilitan el logro de los objetivos.

Tabla 1. Definiciones de Cultura Organizacional.

Autores (Año)	Definiciones de cultura organizacional
Edgar Schein (1993)	La cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.
Diez Gutiérrez (1999) quien partió de los aportes: Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders	La cultura organizacional es: 1. Una noción construida por los miembros de una organización, no es una realidad tangible. 2. Que la cultura trata de reflejar la globalidad de las creencias, presunciones básicas y significaciones compartidas. 3. Que involucra una producción histórica y como tal es relativa a un espacio y a un tiempo. 4. Que las maneras de

	vivir son producidas y adquiridas socialmente. 5. Que la cultura es un constructo dinámico y en permanente negociación y 6. Que en ella subyacen subculturas en conflicto, y que es difícil de cambiar.
Koontz y Wehrich (2004)	La cultura es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que tienen en común los miembros de una organización.
(Hunger et al., 2007)	La cultura organizacional transmite un sentido de identidad a los empleados de una organización, ayuda a generar compromiso en los empleados, aumenta la estabilidad de la organización como un sistema social y sirve como marco de referencia para comprender actividades organizacionales y como guía de comportamiento.
Ipinza (2008)	La cultura corporativa tiene un impacto en la identidad de la organización, el nivel de la fuerza de la cultura fomenta la participación de los miembros de la empresa, su compromiso y nivel de productividad.
(Robbins, 2016)	La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que se distingue a una de otras.
Reyes, Armenta, y Arango, (2018)	La cultura organizacional es “el patrón de supuestos básicos compartidos adquirida por un grupo que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna.
Moreno (2020)	La cultura organizacional la cual busca que los miembros de las organizaciones encuentren en las empresas un modo de hacer que las cosas, donde se les valore, se les exija y se les haga sentir que su participación aporta a la cultura de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, algunos autores han estudiado y contribuido al campo de la cultura organizacional, e incluso han propuesto modelos para ayudar a comprender la cultura organizacional.

Tabla 2. Modelos de cultura organizacional

Modelo (Año)	Características, rasgos y aplicación del modelo
Diez Gutiérrez (1999)	Estos son los elementos que debemos tener en cuenta a la hora de analizar la cultura de una organización, sabiendo que la cultura no se puede reducir a la suma de esos elementos, que para él se simbolizan en un “iceberg invertido” que muestra cómo los Artefactos Culturales son el elemento más manifiesto y visible en la cultura; los Valores y Presunciones son elementos que se mantienen más sumergidos u ocultos.
Schien (2010)	Permite el análisis de la cultura considerando diferentes niveles: Artefactos. Exposición de las creencias y valores. Presunciones subyacentes básicas. Analiza la cultura desde una perspectiva profunda e integral. Se aplica a todo tipo de organización: pública, privada, gubernamental, y organizaciones sin fines de lucro.

(Robbins, 2015)	Este modelo presenta ciertas particularidades que al ser reunidas revelan la esencia de esta, de la siguiente forma: Innovación y asunción de riesgos, Atención al detalle, Orientación a los resultados, Orientación hacia las personas, Orientación al equipo. Aplica a todo tipo de empresa u organización.
Cinco dimensiones de Hotstede (2016)	Permite observar cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional. 1. Distancia al poder. 2. Individualismo vs Colectivismo. 3. Masculinidad vs Feminidad. 4. Evasión de la incertidumbre. Orientación a largo plazo vs Orientación a corto plazo. Se aplica en diferentes países y se pueden comparar las culturas organizacionales entre sí, considerando las dimensiones.

Fuente: Elaboración propia.

Cómo se describe en la tabla 2 cada modelo tiene sus características fundamentales, de acuerdo con los rasgos culturales de cada autor en el uso de este y su escenario de aplicación en el contexto de las organizaciones, como espacio que puede influir en la transformación de las organizaciones.

Metodología

La estrategia metodológica empleada para estudiar las características y fenómenos sociales presentes en una organización sin ánimo de lucro- ONG- utilizada para el presente trabajo, fue el estudio de caso; que establece como método de aprendizaje y comprensión de escenarios, hechos, eventos reales no hipotéticos desarrollados en un periodo determinado, que permite describir y analizar dicha situación.

El presente trabajo es de naturaleza mixta, con técnicas de recolección cuantitativas y cualitativas, con un enfoque descriptivo analítico que, mediante la construcción y aplicación de cuestionarios, entrevista, observación participante y análisis documental busca describir las características esenciales de la cultura organizacional en una ONG en la ciudad de Cartagena, así como también encontrar la tipología cultural, a partir de la propuesta de investigación sugerida por el autor Díez Gutiérrez(1998), que para este estudio encuentran valiosa esta propuesta pues no solo facilita la descripción de los elementos esenciales de la cultura, sino que permite determinar la tipología.

Las Encuestas administradas a las 16 personas que conforman la organización; Aunque de orientación cuantitativa, su pretensión principal es un análisis cualitativo. El cuestionario utilizado en esta investigación es de la autoría de Roger Harrison (1972) y ha sido utilizado y adaptado por Díez Gutiérrez. Con el cuestionario mediremos la cultura percibida por los encuestados. Los resultados obtenidos dan cuenta de los tipos de cultura: Poder, Rol, Tarea y Persona, y al que Díez Gutiérrez añadió una quinta opción, que es la cultura de Negociación.

Guía de Artefactos Culturales: constituyen todas las manifestaciones materiales de las creencias y comportamientos de una cultura. Esta Guía es el resultado de la observación y de los aportes de información entregada por la Dirección ejecutiva.

Acerca de la Organización

Con propósitos claros y reorientando sus acciones, la Organización sin ánimo de lucro-ONG- definió su nuevo marco estratégico en la que se focaliza la inversión social en el distrito de Cartagena y el departamento de Bolívar. La ONG cuenta con 27 empresas afiliadas y sus líneas estratégicas son: educación, ciudadanía responsable y participativa, y liderazgo institucional.

En la línea de educación, busca de manera general ser un referente en temas de primera infancia, así mismo cuenta con una orientación estratégica focalizada en 10 escuelas oficiales para la mejora en la clasificación de calidad, e incrementar el porcentaje de egresados que transitan a educación terciaria.

En su línea de Ciudadanía responsable y participativa, busca mejorar las competencias ciudadanas en la etapa escolar de estudiantes de estas 10 instituciones educativas priorizadas.

Por último, en la línea de liderazgo institucional, pretender fomentar una cultura de trabajo colaborativo en torno al desarrollo sostenible de la región, construyendo y manteniendo activas agendas temáticas en educación y cultura; y sostenibilidad.

La visión y misión de la ONG descansa en el desarrollo y trabajo social, con un espíritu de equipo y de iniciativa que busca generar alianzas para construir una mejor calidad de vida en las comunidades en que interactúa. Su vocación como un actor de cambio, se nutre de valores institucionales como la excelencia, capacidad humana, equidad entre otros.

Análisis y Resultados

Sobre la guía de artefactos culturales que parte desde la observación, se lograron identificar aquellas manifestaciones que denotan las características primordiales de la cultura organizacional en la ONG, entre las que se destacan las más importantes:

Rituales /Ceremonias

a. Rituales de poder: Estos rituales hacen referencia a momentos específicos dentro de la actividad laboral donde se expone o exhibe el poder. En el caso de la ONG no hay momentos específicos donde se expongan de manera marcada y abierta este tipo de rituales, sin embargo, se evidencia que la mayoría de las decisiones se toman en equipo. La opinión de los coordinadores y demás empleados suelen pesar para tomar las decisiones que afectan la labor de la organización.

b. Rituales institucionalizados y convenciones: Estos rituales incluyen entre otros aspectos, el recibimiento a los invitados, ordenamiento de los parqueaderos, eventos anuales.

Dentro de estos rituales, en la ONG se identifica la Asamblea Anual Ordinaria de Afiliados, en la cual, durante el primer trimestre del año la ONG debe rendir cuentas a sus empresas afiliadas sobre la ejecución de los recursos del año inmediatamente anterior. Este es el evento más importante para la organización durante el año, no solo cuenta con la presencia de los representantes de las empresas afiliadas sino también con una muestra representativa de los diferentes grupos de interés con los que la ONG se relaciona (comunidad educativa, líderes comunitarios, academia, gremios, autoridades, medios de comunicación, entre otros).

c. Rituales de iniciación: esta clase de rituales hace referencia a la formación y pruebas a las que son sometidos los nuevos miembros de una organización, a través de los cuales aprenden las determinadas formas de hacer las cosas y estar con los demás. Existe un marco normativo que la regula y es muy importante que el nuevo colaborador se apropie de la agenda social y estrategia de la organización, es esencial que conozca las diferentes áreas y su rol en el equipo de trabajo.

d. Rituales de relación: Las relaciones en la ONG están marcadas por la informalidad y la cercanía. La oficina de la dirección es de puertas abiertas. Así mismo existe un marco normativo que las regula sin embargo la empatía y cercanía son los elementos que más priman en las relaciones interpersonales.

e. Rituales de Reconocimiento: no existe una política de ascenso automática. Sin embargo, la institución desde su marco normativo cuenta con los incentivos especiales que señala lo relacionado con la bonificación se da por los logros alcanzados de manera individual y por área.

En cuanto a los símbolos

Como parte de su gestión, la institución posee gran cantidad de símbolos que identifican y hacen ver a los demás, de forma explícita, cuál es su labor. Cuenta con un Manual de Identidad e Imagen en el que se establecen los usos de su logotipo, así como la presencia de las diferentes marcas que los acompañan en la gestión de sus proyectos.

En este Manual se establece la línea gráfica corporativa y piezas institucionales estándar tales como pendones, tarjetas de presentación, firma electrónica, plantillas para presentaciones, tarjetas de invitación a eventos, entre otras.

En cuanto a Mitos

Los principales mitos que se encontraron son:

Mitos cosmogónicos (orígenes): Si hay algo que marca los orígenes de esta organización, es la zona de la ciudad en la que tuvo asiento en los primeros años, esto ha marcado su historia y la imagen que el público se ha hecho de ella. Su solo nombre indica un sector de Cartagena, en el que además están ubicadas muchas de las empresas que hacen parte la ONG que es Mamonal.

Su nacimiento y sus fundadores han marcado mitos que aún hoy se mantienen acerca de la organización. Mitos relacionados con su origen también dan cuenta de su alta orientación hacia los temas ambientales y de protección y seguridad de la zona industrial de Mamonal.

Mitos escatológicos (futuro y evolución): Así como ha evolucionado el tercer sector de la economía del país, así ha ido evolucionando el actuar de la ONG, en donde se pasó de ejecutar acciones que pudieran considerarse como asistenciales a la estructuración de programas y proyectos con un fin muy claro, que es la generación de impactos sociales sostenibles. En eso está hoy la organización, midiendo impactos que den cuenta de los alcances de la inversión realizada, pues al ser una organización de origen empresarial, su labor debe “hablar” con la forma en que se manejan las empresas que se encuentran afiliadas a ella.

Mitos maléficos (sobre el mal en la organización): algunas amenazas que se pueden identificar para la actividad de la ONG es el crecimiento del número de fundaciones empresariales en Colombia, incluso algunas de las empresas que hoy están afiliadas cuentan con sus propias fundaciones, lo que se puede traducir en menos recursos para las iniciativas.

Otra amenaza ha sido la falta de gobernabilidad en Cartagena y los constantes cambios en la administración distrital. Una de las premisas de trabajo que tiene la ONG es aunar esfuerzos con el sector público, para las transformaciones sociales que el territorio necesita.

Mitos morales: la conducta de los miembros de la organización está fuertemente marcada por la transparencia en el actuar y en el manejo de los recursos.

Sobre el Lenguaje

En la ONG se utiliza muy frecuentemente un lenguaje técnico. Son reconocidos como expertos en temas de educación, ambiente, gestión del riesgo y gestión comunitaria y eso es palpable en las reuniones de trabajo que realizan tanto internas como externas.

Sin embargo, en el trato entre los miembros del equipo es cercano, no se observan distancias referenciadas en términos de “doctor” o “doctora”, suelen llamarse solo por sus nombres.

Algunas expresiones que se repiten entre los miembros del equipo son: “somos confiables, manejamos transparentemente los recursos”, “promovemos acciones ambientales que generan transformaciones sociales”, “generamos equidad”, “cerramos brechas”, “somos un actor de cambio”, “somos Caribe”, “no toleramos la corrupción”, “no trabajamos solos”.

Así mismo, se obtuvieron los resultados, que de acuerdo con la metodología propuesta por Diez-Gutiérrez (1999), para determinar la tipología cultural en la ONG, para una mejor

comprensión se agrupo en cinco aspectos que son: aspectos de liderazgo, aspectos de los colaboradores, gestión de la institución, gestión organizacional del Talento Humano y relaciones interpersonales.

Los aspectos de liderazgo en la ONG objeto de estudio, dejan ver que el 50 % del equipo de trabajo considera que un buen director es negociador y dinámico, mientras que el 43 % resalta la importancia de que se preocupe y sea sensible ante las necesidades de los empleados. Por otra parte, el 43 % afirma que un buen coordinador es aquel que da prioridad a la innovación crítica y a las propuestas renovadoras; entretanto, el 31 % se inclina en favor de darle prioridad a la realización de labores de acuerdo con habilidades y recursos existentes.

Tabla 3. Aspectos de liderazgo

Categoría	Aspecto	Afirmación	Participación %
Aspectos de liderazgo	Un buen director es	Firme y decisivo	6,25%
		Se preocupa y es sensible a las necesidades de los empleados	43,75%
		Es negociador y dinámico	50%
	Un buen coordinador da prioridad a	El cumplimiento de normas y reglamentos	18,75%
		Realizar labores de acuerdo a habilidades y recursos	31,25%
		Necesidades personales de los empleados	6,25%
La innovación crítica y propuestas renovadoras		43,75%	

Fuente: elaboración propia.

En relación con los aspectos de los colaboradores (ilustración 2), el 68 % de la institución está de acuerdo con que un buen empleado da prioridad a la realización de labores de acuerdo con habilidad y el 87 % con que las personas que “lo hacen bien” son conscientes, responsables de sus obligaciones y con un fuerte sentido de lealtad con la institución. Los anteriores resultados, develan la importancia institucional del cumplimiento de labores y de la lealtad.

Tabla 4. Aspectos de los colaboradores.

Categoría	Aspecto	Afirmación	Participación %
Aspectos de los empleados	Un buen empleado da prioridad a	El cumplimiento de normas y reglamento.	18,75%
		Realización de labores, de acuerdo a habilidades y recursos existentes.	68,75%
		La innovación crítica y propuestas renovadoras.	12,50%
	Las personas que "lo hacen bien" son	Conscientes, responsables de sus obligaciones y con fuerte sentido de lealtad a la institución.	87,50%
		Efectivas y hábiles en las relaciones personales.	6,25%
		Hábiles comunicadores y negociadores.	6,25%

Fuente: elaboración propia.

El componente de gestión de la institución (ilustración 3), muestra que el 87 % considera que la institución trata al individuo como un integrante de un equipo de trabajo que aporta sus capacidades al logro de objetivos comunes. Adicionalmente, el control y la influencia se da a través del compromiso personal para el logro de los objetivos (43 %) y el interés y agrado que encuentra en el trabajo y/o a través de una preocupación por las necesidades y sentimientos de los compañeros (43 %).

Tabla 5. Gestión de la institución.

Categoría	Aspecto	Afirmación	Participación %
Gestión de la institución	La institución trata al individuo	Como integrante de un equipo de trabajo que aporta sus	87,50%
		Como una persona valiosa e interesante.	6,25%
		Como una persona que lucha por conseguir que se realicen los intereses de su grupo o coalición.	6,25%
	Esta institución se mueve a través de	La motivación a través de la uniformidad en el uso de las reglas.	18,75%
		El compromiso personal para el logro de los objetivos.	31,25%
		El interés y agrado que encuentra en su trabajo y/o a través de	6,25%

Fuente: elaboración propia.

Los resultados en el componente de la gestión organizacional del talento humano arrojaron que el 62 % de los encuestados considera legítimo que una persona controle las actividades de los demás si su cargo implica la responsabilidad de dirigir a otros. El 81 % manifiesta que la asignación de tareas se hace de acuerdo con la división formal de funciones y responsabilidades existentes. En cuanto al trabajo en equipo, el 37 % considera como razón la necesidad de relacionarse, sentirse bien y por ser personalmente satisfactorio; cuando hay que negociar y decidir las estrategias a seguir, y cuando es necesario realizar las tareas y los objetivos marcados, representan el 31 % cada uno, respectivamente.

Tabla 6. Gestión organizacional del Talento Humano.

Categoría	Aspecto	Afirmación	Participación %
Gestión de la institución	se puede controlar las	Su cargo implica responsabilidad de dirigir a otros.	62,50%
		Es un líder con una coalición que le respalda.	37,50%
	la asignación de tareas se hace de acuerdo a	El juicio y necesidades de las personas con más autoridad.	6,25%
		La división formal de funciones y responsabilidades existentes.	81,25%
		Los recursos y requerimientos de capacidad de las personas que realizan el trabajo diario.	6,25%
		La negociación y el consenso entre los grupos de interés.	6,25%
	la gente trabaja en equipo cuando	Cuando es necesario para realizar las tareas y los objetivos marcados.	31,25%
		Porque se necesita para relacionarse, sentirse bien y es personalmente satisfactorio.	37,50%
		Cuando hay que negociar y decidir las estrategias a seguir.	31,25%
	el trabajo se logra con cierta efectividad debido a que	Sienten un compromiso personal con el trabajo y sus	56,25%
		Por el gusto que sienten las personas por su labor y el trabajo en equipo.	31,25%
		Porque las personas tienen un fuerte sentido crítico y creativo.	12,50%

Fuente: elaboración propia.

Las relaciones interpersonales (ilustración 5), muestran que el 87 % sostiene que la competencia entre las personas en la institución se da generalmente para aumentar su contribución al logro de los objetivos de la institución. Por otra parte, los conflictos en la institución están

resueltos por la discusión de problemas y exigencias de las tareas a cumplir en un 43 % y suprimidos por las normas, procedimientos y definición clara de responsabilidades en un 25%.

Tabla 7. Relaciones interpersonales.

Categoría	Aspecto	Afirmación	Participación %
Relaciones Interpersonales	La competencia se da para	Ganar mayor prestigio y estatus en la organización.	6,25%
		Aumentar su contribución al logro de los objetivos de la institución.	87,50%
		En función de las necesidades personales.	6,25%
	los conflictos están	Suprimidos por las normas, procedimientos y definición clara de sus responsabilidades.	25,00%
		Resueltos por la discusión de problemas y exigencias de las tareas a cumplir.	43,75%
		Resueltos por la discusión de las necesidades de las personas y sus valores personales.	18,75%
		Se utilizan como motor de enfrentamiento, cambio e innovación.	12,50%

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Los resultados de la tipología cultural de la ONG objeto de estudio, permiten concluir que existe una importante valoración a un estilo de liderazgo que sea negociador, dinámico y consciente de las necesidades de los empleados. Se trata de una institución con una fuerte preferencia por colaboradores que prioricen el cumplimiento de sus labores, conscientes, responsables con un fuerte sentido de lealtad y con la capacidad de integrarse a los equipos de trabajo.

Así mismo, nos permite señalar el estudio, que los elementos culturales presente en la ONG, refrendan la importancia gestionar las creencias, mitos y normas que orientan a los miembros de la organización y que por consiguiente la dirección debe atender e interpretar el sentir de sus miembros, de tal manera que los nuevos desafíos que tenga la organización atiendan adecuadamente las motivaciones y creencias de sus colaboradores a favor de cambios y apuestas de desarrollo de la ONG.

Referencias bibliográficas

- Alvarado, Y. N. R., Cuentas, M. M. C., & Cardona-Arbelaez, D. A. (2022). Resiliencia del sector turístico en época de crisis por COVID-19: el caso de la región Caribe colombiana. *Saber, Ciencia y Libertad*, 17(2).
- Cortina, J. D. R., Arias, C. R., Espitia, N. L., & Cardona-Arbeláez, D. (2019). Prospective and territorial development in island areas: empirical evidence from Bocachica-Colombia. *Problems and Perspectives in Management*, 17(4), 176.
- Chiavenato, I. (2016). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México.
- Diez Gutiérrez, E (1999). *La estrategia del caracol. Un cambio cultural en una organización*. OIKOS-TAU. Barcelona.
- Hunger, J. D., Sánchez, T. L. W. M. A., Mejía, G. v. d. L. H., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios 10ed*: Pearson Educación.
- Hotstede, G. (2016). *Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia)*. Universidad del

- Norte, Colombia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/646/64650087004/html/index.html>
- Ipinza, F. D. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*: Centrum: Pearson Educación.
- Koontz, W., Weihrich, H., (2004). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Grawhill.
- Moreno Pazmiño, E. K. (2020). *Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria Grupo Empresarial Amseal en el año 2019* (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador). Obtenido de <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7485/1/T3274-MDTH-Moreno-Incidencia.pdf>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *Estrategia y sociedad*. Harvard Business Review, 84(12), 42-56.
- Reinoso Lara, M. G., & Pérez Briceño, J. C. (mayo de 2019). "Cultura Organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de las Pymes". Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Reyna Díaz, L. L., Campos García, E. I., & Martínez Guillen, K. A. (2015). *El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A de C.V. RAITES*, 10-30.
- Reyes, A. O., Armenta, J. R., & Arango, O. M. (2018). *Un modelo sistémico para el análisis de la cultura organizacional en los servicios de salud*. Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 5(1). Obtenido de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/659/1253>.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organizational behaviour*: Pearson Higher Education AU.
- Robbins, S. (2015). *Comportamiento Organizacional* (Octava ed.). México.
- Robbins, S. (2016). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.). México: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1993). *On dialogue, culture, and organizational learning*. Organizational dynamics, 22(2), 40-51.
- Schien, E. (2010). *Organizational Culture and leadership*. 4th edition. United States of America: John Wiley & Son, Inc.
- Wilkins, A. L. (1983). *The culture audit: A tool for understanding organizations*. Organizational Dynamics, 12(2), 24-38.