

Propuesta Para el Diseño de un Modelo de Cultura Organizacional en OPL Carga S.A.S.

Yuli Aidé Arévalo Vergara – ID 787233

Gelen Yohana Bermúdez – ID 788407

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Cundinamarca

Sede Facatativa (Cundinamarca)

Programa Administración de Empresas

Abril de 2024

Propuesta Para el Diseño de un Modelo de Cultura Organizacional en OPL Carga S.A.S.

Yuli Aidé Arévalo Vergara – ID 787233

Gelen Yohana Bermúdez – ID 788407

Monografía presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor, docente Pedro Javier Barriga Rodríguez

Asesor, docente María Barbara Farfan Rincón

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Cundinamarca

Sede Facatativa (Cundinamarca)

Programa Administración de Empresas

Abril de 2024

Dedicatoria

Esta monografía la dedicamos principalmente a Dios, por darnos las fuerzas necesarias para lograr esta nueva meta.

A nuestras hijas las cuales son nuestro motor y motivación para seguir adelante y ser mejores cada día.

A los docentes de la universidad los cuales nos brindaron su apoyo, dedicación y conocimiento para lograr culminar con éxito esta etapa de nuestras vidas.

Agradecimientos

Esta monografía fue un conjunto de aprendizaje y trabajo en equipo en el cual estuvimos acompañadas por los tutores: Barbara Farfan y Pedro Barriga a los cuales agradecemos su dedicación y paciencia para lograr llevar a feliz término este proyecto.

También agradecemos a la Universidad Corporación Educativa Minuto de Dios y a todos los docentes involucrados a lo largo de nuestra carrera, porque nos brindaron todos los conocimientos y valores posibles para ser mejores personas y profesionales.

Por ultimo agradecemos a todos nuestros seres amados los cuales han sido el apoyo moral y la fuerza para no desistir y trabajar siempre en lograr todos nuestros objetivos.

Tabla de contenido

	Pág.
Tabla de contenido.....	5
Listado de Tablas.....	8
Listado de Figuras	9
Resumen	10
Abstract	11
Introducción	12
Árbol de problema.....	14
Imagen 2	14
Descripción del problema.....	15
Formulación o pregunta problema	16
Objetivos	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos.....	17
Justificación.....	17
Marco de referencia.....	19
Marco legal.....	19
Marco investigativo.....	21
Cultura Organizacional: Definición y Evolución.....	21
Importancia de la Cultura Organizacional en OPL CARGA SAS	22

Estudios de casos y ejemplos prácticos que ilustran la importancia de la cultura organizacional en empresas similares.	23
Modelos y Enfoques de Cultura Organizacional.....	24
Modelo Enfoque de Hofstede.....	25
Exploración del enfoque de modelo Denison y su aplicabilidad en el diseño de culturas organizacionales.	26
Comparación de modelos y enfoques para determinar su idoneidad para OPL Carga S.A.S.....	26
Cultura Organizacional en Empresas de Transporte y Logística	27
Estudio de casos de empresas del sector que han implementado modelos exitosos de cultura organizacional.	28
Comunicación Interna como Herramienta para el Diseño de la Cultura Organizacional ..	34
Implementación de un plan estratégico de comunicación interna en OPL Carga S.A.S....	35
Análisis de la situación actual:	35
Marco teórico	29
Metodología	30
Diagnóstico.....	30
Diseño.....	30
Implementación.....	30
Evaluación y seguimiento	31
Técnicas de recolección de datos	31
Análisis de resultados.....	32
Consideraciones éticas y prácticas	33

Propuesta para el cumplimiento de los objetivos	36
Fase 1.....	36
Metodología de Capacitación:.....	36
Evaluación:	37
Fase 2.....	37
Fase 3.....	38
Implementación:	38
Monitoreo y Evaluación:	39
Fase 4.....	39
Conclusiones	40
Recomendaciones.....	42
Referencias	44

Listado de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Marco Legal.....	19
Tabla 2 Cuadro Resumen de Objetivos	33

Listado de Figuras

	Pág.
Ilustración 1 Árbol de Problema	14
Ilustración 2 Matriz EFI	32

Resumen

La propuesta busca diseñar un modelo de cultura organizacional en OPL Carga SAS, centrado en el modelo de Denison. Los objetivos incluyen la creación de un plan estratégico de comunicación interna, implementación de programas de capacitación, desarrollo del personal y establecimiento de mecanismos de retroalimentación para medir la alineación cultural. Los elementos teóricos se basan en el modelo de Denison, mientras que la metodología implica el diseño e implementación de estrategias mencionadas. Se esperan resultados que reflejen una cultura organizacional alineada y eficaz, con posibles discusiones sobre la efectividad de las intervenciones propuestas.

Palabras Clave. Cultura organizacional, modelo Denison, comunicación interna, capacitación, retroalimentación, evaluación continua, alineación cultural

Abstract

This document presents a proposal for the design of an organizational culture model at OPL Carga SAS. Organizational culture plays a fundamental role in the success and sustainability of any company, influencing employee satisfaction, productivity, innovation, and the ability to adapt to change. In this sense, an integral approach is proposed that encompasses the identification of values, norms, behaviors, and practices that characterize the organization, as well as the implementation of strategies to strengthen and promote a culture that fosters engagement, teamwork, and excellence. Key steps for the design and implementation of this model are discussed, including the initial assessment of the existing organizational culture, defining core objectives and values, effective communication, participative leadership, and establishing mechanisms for feedback and continuous evaluation. It is expected that this proposal will serve as a starting point for the development of a solid and success-oriented organizational culture at OPL Carga SAS.

Keywords: Organizational culture, Culture model, Organizational values, Organizational behavior, Participative leadership, Employee engagement, Teamwork, Innovation, Change adaptability and Continuous evaluation.

Propuesta Para el Diseño de un Modelo de Cultura Organizacional en OPL Carga S.A.S.

Introducción

En el dinámico entorno empresarial actual, la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el éxito y la sostenibilidad de las empresas. En este contexto, la presente propuesta se centra en el diseño de un modelo de cultura organizacional para OPL Carga S.A.S., inspirado en el enfoque de modelo Denison. Su importancia ha sido un tema de gran interés desde la década de 1980 hasta nuestros días (Wilkins, 1985) desempeñando un aspecto primordial para lograr armonía y conciliación entre los intereses de todos sus colaboradores en torno a los propósitos que se desean conseguir; adaptarse a los cambios del entorno empresarial, se deberá estudiar y comprender su propia cultura (Vargas, 2012).

Además, la satisfacción de los colaboradores ocupa un lugar esencial, ya que la percepción negativa o positiva influye en la relación que estos adopten con la organización y el nivel de compromiso que tengan con ella (Espinosa, 2010); De otra parte, coordinar estos aspectos permitirá, de manera interna a OPL Carga S.A.S., elevar la eficiencia y efectividad, vinculando los intereses de los miembros de la organización con los institucionales, de manera que éstas se cumplan y se proporcione un valor agregado a los servicios ofrecidos (Quijano, 2002).

El objetivo primordial es crear un entorno empresarial que fomente la cohesión, la eficiencia y la innovación, por esta razón la Cultura Organizacional es de vital importancia. Por tal razón, se propone diseñar un plan estratégico de comunicación interna que garantice la difusión clara y consistente de los valores y objetivos que conformarán la cultura

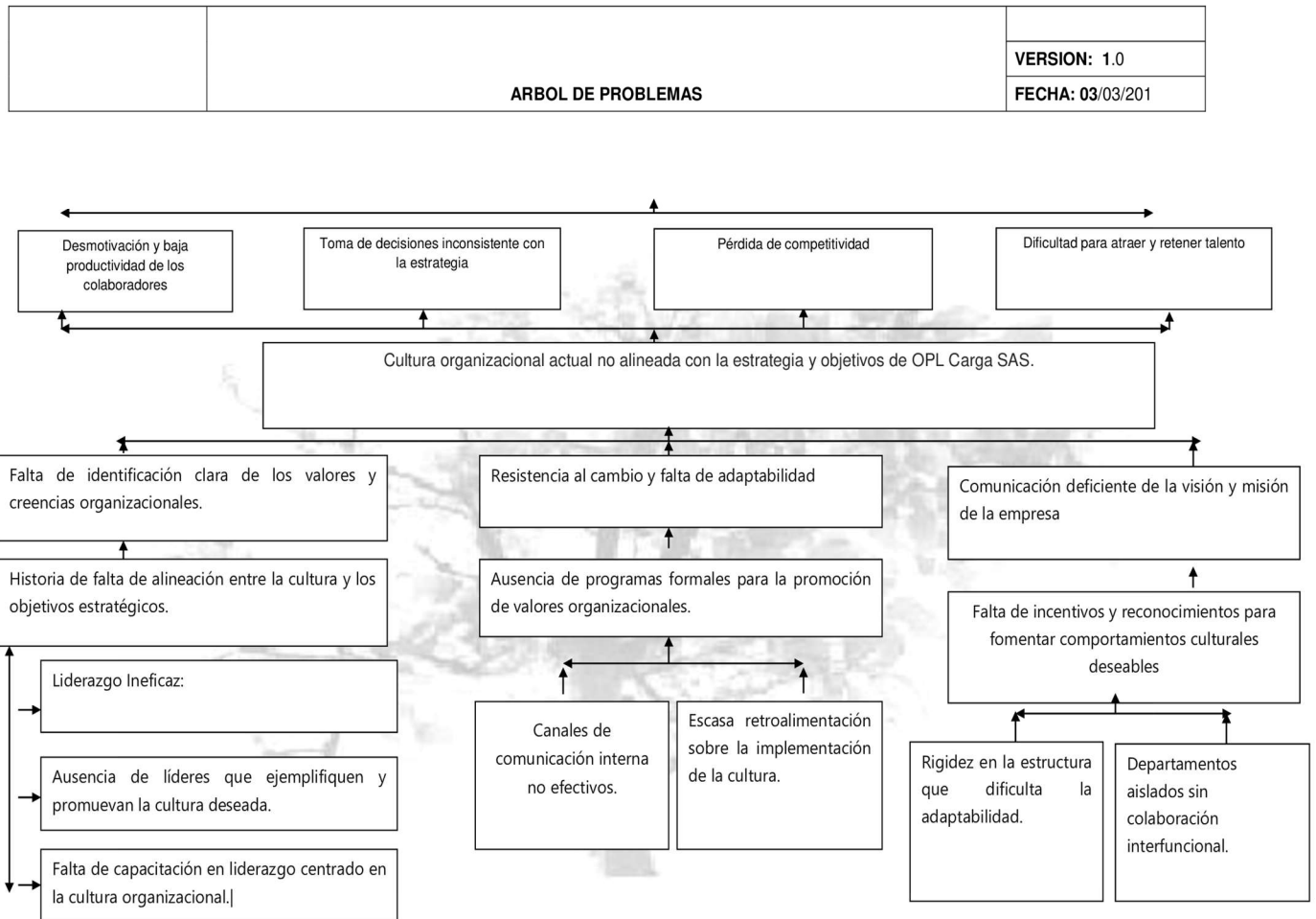
organizacional deseada en OPL Carga S.A.S.,

Por otro lado, la comunicación efectiva interna se erige como un pilar esencial para alinear a los colaboradores con la visión y misión de la empresa.

Árbol de problema

Ilustración 1

Árbol de Problema



Fuente Elaboración Propia

Descripción del problema

Las pequeñas y medianas empresas son el motor de la economía colombiana, representando el 90% del tejido empresarial y generando el 70% del empleo. Sin embargo, muchas PYMES aún no han desarrollado una cultura organizacional sólida, lo que limita su crecimiento y competitividad (Ministerio de Comercio, 2021). Actualmente, las organizaciones se enfrentan a un desafío constante para construir y mantener una identidad sólida y coherente implementando una cultura organizacional efectiva. En particular, en el caso de la empresa OPL Carga SAS, se presenta la necesidad apremiante de desarrollar estrategias que garanticen una implementación exitosa de su cultura organizacional. La empresa OPL Carga SAS cuya actividad económica es el transporte de Carga por Carretera con sede en Funza zona industrial Japón Perú que cuenta con un número de colaboradores aproximado de 578 y cuya vinculación laboral es contrato directo con la compañía y maneja dos tipos de contratos, a término fijo e indefinido, lo que permite que los colaboradores cuenten con una estabilidad laboral. La cultura organizacional no solo influye en la forma en que los empleados interactúan entre sí, sino que también impacta directamente en la productividad, la retención de talento y la percepción externa de la empresa. Sin embargo, en OPL Carga .A.S., se observa una falta de alineación entre la cultura declarada y la cultura vivida en el día a día, lo que conduce a desafíos significativos en la construcción de una identidad organizacional coherente.

Los problemas identificados en OPL Carga S.A.S., incluyen la resistencia al cambio por parte de los empleados, la falta de comprensión y compromiso con los valores organizacionales, y una brecha entre las aspiraciones culturales y las prácticas laborales reales. Estos obstáculos generan barreras en el proceso de construcción de una identidad organizacional sólida, afectando negativamente el rendimiento general de la empresa. Además, la globalización y la versificación

de los equipos de trabajo presentan desafíos adicionales en la implementación de la cultura organizacional, ya que se requieren enfoques adaptativos y culturalmente sensibles. El problema está en la necesidad crítica de desarrollar estrategias específicas y personalizadas para OPL Carga SAS, que aborden eficazmente los desafíos mencionados, garantizando una implementación exitosa de su cultura organizacional. Estas estrategias deben ser diseñadas considerando la singularidad de la organización, su contexto cultural y las tendencias actuales en el ámbito empresarial. La resolución de este problema se presenta como un paso crucial para fortalecer la identidad de OPL Carga SAS y posicionarla como una empresa líder y cohesionada en el mercado.

Formulación o pregunta problema

¿Con el diseño de la cultura organizacional es posible fortalecer la identidad de una compañía?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una propuesta basada en el modelo Denison para fortalecer la identidad organizacional de OPL Carga SAS, asegurando una alineación coherente entre la cultura declarada y la cultura vivida.

Objetivos específicos

Diagnosticar de la cultura organizacional actual de OPL Carga S.A.S. mediante encuestas, entrevistas y observación directa, identificando brechas entre la cultura declarada y la cultura vivida.

Diseñar un plan estratégico de comunicación interna que asegure la difusión clara y consistente de los valores y objetivos de la cultura organizacional de OPL, involucrando a todos los niveles jerárquicos y considerando la diversidad cultural presente en la empresa.

Formular mecanismos de retroalimentación y evaluación continua que permitan medir el grado de alineación entre la cultura deseada y la cultura vivida en OPL, identificando oportunidades de mejora y ajustando las estrategias implementadas para garantizar una evolución positiva y sostenible de la identidad organizacional.

Justificación

La cultura organizacional es un agrupación de valores , prácticas y creencias el cual permiten a una población considerar sus actividades hacia una misma meta y cumplimiento de

los

objetivos proyectados por la

compañía, también permite que las compañías destaquen las características por las cuales quieren singularizarse definen su identidad, la imagen que quieren proyectar ante sus clientes y colaboradores, también busca que los colaboradores tengan un mejor sentido de pertenencia, lo que con lleva a mejor la productividad, sumar trabajo en equipo y retener el talento humano. Todo esto hace que las compañías deben implementar un sistema de Cultura Organizacional no solo para mejorar internamente, si no también externamente y lograr posicionarse en el mercado como una de las mejores.

El trabajo se realiza con el fin de diseñar una propuesta basada en el modelo Denison, dada la necesidad de la empresa OPL Carga SAS identificando los factores que están ocasionando la carencia de resultados positivos para reflejar su correcto desarrollo interno. Aunque los procesos relacionados con el servicio al cliente externo son satisfactorios, es necesario entrar a abarcar el servicio al cliente interno y de esta manera mejorar las acciones, procedimientos y actividades de los colaboradores y fortalecer los valores organizacionales, que generen pertenencia a la compañía y que se ve reflejado en la productividad, compromiso y satisfacción del cliente interno y externo. Con esta propuesta lo que esperamos es detectar las debilidades que en este momento están impidiendo a que la empresa OPL Carga SAS tenga un excelente desarrollo y un fortalecimiento en su Cultura Organizacional.

Marco de referencia

Marco legal

El siguiente marco legal pretende establecer las bases jurídicas que soportan la propuesta de diseño de un modelo de cultura organizacional en OPL Carga SAS. Este marco se fundamenta en la normativa colombiana vigente en materia laboral, administrativa y comercial, así como en los principios y valores que rigen la gestión de la empresa. El marco legal es fundamental en la propuesta de diseño de un modelo de cultura organizacional en OPL Carga SAS, ya que da una base sólida y segura para su implementación y desarrollo.

Tabla 1

Marco Legal

Norma	Institución Normalizadora	Año	Descripción	Aporte al Proyecto
Artículo 1	Constitución Política de Colombia	<u>1991</u>	Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades	Legitimidad: El marco legal proporciona la base legal para la propuesta de cultura organizacional, asegurando que esta se ajuste a las normas y leyes colombianas
Artículo 25	Constitución Política de Colombia	1991	Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas	Seguridad jurídica: La propuesta se basa en un marco legal sólido, lo que brinda seguridad jurídica a la empresa y a sus trabajadores.
Artículo 53	Constitución Política de Colombia	1991	Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva	Equidad: El marco legal garantiza que la propuesta de cultura organizacional sea justa y equitativa para todos los trabajadores.
Título 3	Código Sustantivo del	2011	Regula los contratos de trabajo, incluyendo las	Armonización: El marco legal permite

	Trabajo		obligaciones de las partes, las jornadas laborales, el descanso y las vacaciones	armonizar la propuesta de cultura organizacional con las políticas y prácticas existentes en la empresa.
Título 4	Código Sustantivo del Trabajo	2011	Establece las normas sobre el salario mínimo, las horas extras, las indemnizaciones y las prestaciones sociales	Regulaciones y Derechos aplicados en opl donde nos reflejan la transparencia de la compañía
Ley 1010 de 2006	Código de Comercio	2006	Regula las actividades mercantiles, incluyendo la constitución de sociedades, la administración de empresas y la contratación comercial.	

Fuente. (Constitución Política de Colombia, 2019) (Código Sustantivo del Trabajo, 2011)

(Código de Comercio, 2024)

Marco investigativo

Cultura Organizacional: Definición y Evolución

Taylor decía que en un contexto variado y multicultural, en donde no solo eran sociedades sino también empresas, le resultaba importante comprender el origen de la cultura y sus significados. Cultura o civilización es todo complejo que incluye creencias, arte, moral, ley, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad (Taylor, 1871) (Carro, 2012).

Chiavenato afirma que la cultura organizacional no es algo palpable y que solo puede ser observada en razón de sus efectos y consecuencias, Chiavenato asocia su estructura con un iceberg en donde resalta en la parte superior, los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, relacionados con los aspectos de las operaciones y las tareas diarias; y en la parte inferior, los aspectos informales y ocultos, como los comportamientos afectivos y emocionales orientados hacia aspectos sociales y psicológicos. (Rivera Porras, 2018)

Robbins y Judgey (2009) destacan siete características de la cultura organizacional y señalan su importancia para medir el rendimiento individual y colectivo en la empresa. Estas características son: innovación, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, minuciosidad, agresividad y estabilidad. (Carrillo Punina, 2016).

Una Cultura Organizacional es considerada como un conjunto de valores, comportamientos y actitudes, entre alguna de sus características se menciona que el comportamiento de los miembros de una organización se transmite con el tiempo y se adapta según las condiciones externas e internas, también se enfoca en que las organizaciones deben conservar, transmitir e incluso modificar la cultura cuando sea necesario. En un estudio que se realizó sobre Cultura Organizacional, quedó marcado el posicionamiento de las empresas

japonesas incluso en mercados en donde eran dominados por los estadounidenses, en donde se relaciona la conexión entre el empleado y el área de personal, por lo que sustenta que el aumento de la satisfacción personal en el ámbito laboral incrementará la productividad.

Posteriormente, se reconocerían los aportes sobre el tema de cultura organizacional agrupados en dos enfoques: cualitativo y cuantitativo. A finales de los ochentas toma fuerza el reconocimiento de los elementos intangibles de una organización como fuente de ventaja competitiva debido a que éstos son menos dependientes de la posición en el mercado (Wernerfelt, 1984).

La teoría de recursos y capacidades busca dar explicación a los distintos niveles de rendimiento, generados por las empresas a largo plazo desde un enfoque interno, ya que según Barney 1991 los recursos que puede cubrir las características necesarias para convertirse en una potencial fuente de ventaja competitiva, deberán “ser valiosos, raros, imperfectamente imitables, y no sustituibles”; en este sentido, la teoría de recursos y capacidades involucra elementos como la cultura organizacional. (Suárez Campas, 2020).

Importancia de la Cultura Organizacional en OPL CARGA SAS

En 1980, el profesor estadounidense Edgar Schein desarrolló un modelo de cultura organizacional para hacer que la cultura sea más visible dentro de una empresa. También indicó que pasos se necesitan seguir para lograr un cambio cultural. Según Edgar Schein, existen mecanismos directos e indirectos dentro de las organizaciones. El Modelo de la Cultura Organizacional es directamente influenciado por mecanismos directos. Esto incluye comportamientos, opiniones, estatus y citas. (Edgar Schein , 1980).

Artefactos: logotipos estructura, procesos y vestimenta corporativa.

Valores Subyacentes: normas, valores y roles de conducta.

Supuestos Básicos: Percepciones compartidas sobre la realidad y la forma de actuar.

Motivación y Compromiso: Una cultura positiva fomenta la proactividad, la responsabilidad y el trabajo en equipo.

Atracción y Retención de Talento: Las empresas con culturas fuertes atraen y retienen a los mejores empleados.

Innovación y Adaptabilidad: Una cultura abierta al cambio facilita la innovación y la respuesta a las nuevas necesidades del mercado.

Estudios de casos y ejemplos prácticos que ilustran la importancia de la cultura organizacional en empresas similares.

La cultura de Zappos se centra en la satisfacción del cliente y la autonomía de los empleados, creando un ambiente de trabajo único donde la felicidad y el compromiso son prioridades principales. Esta cultura distintiva ha sido fundamental para el éxito y la reputación de Zappos como una de las empresas más admiradas en términos de servicio al cliente y ambiente laboral. Zappos es conocida por su cultura empresarial única, que se centra en la felicidad del cliente y la autonomía de los empleados. Fundada en 1999 por Nick Swinmurn, Zappos se convirtió rápidamente en uno de los principales minoristas en línea de calzado y moda en Estados Unidos. Sin embargo, lo que realmente la distingue es su compromiso con la satisfacción del cliente y el bienestar de sus empleados. (Polo Cerna, D. A, 2020), son puntos claves como: felicidad del cliente, autonomía de los empleados, Cultura del servicio al cliente, Experimentación y mejora continua, Crecimiento personal y profesional.

La cultura organizacional de Google es conocida por ser única y altamente distintiva, caracterizada por una combinación de innovación, creatividad, transparencia y enfoque en los empleados.

Algunos aspectos:

- ✦ Innovación y Creatividad
- ✦ Enfoque en el Usuario
- ✦ Ambiente de Trabajo Abierto
- ✦ Transparencia y Comunicación
- ✦ Flexibilidad y Autonomía:
- ✦ Crecimiento Personal y Profesional

La cultura organizacional de Google es un reflejo de sus valores fundamentales de innovación, transparencia, flexibilidad y respeto. Estos elementos han sido clave para el éxito y la reputación de Google como una de las principales empresas tecnológicas del mundo. (Díaz Rengifo, I., & Hereyra Guerra, O. A. (2016). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia: caso Google.)

Modelos y Enfoques de Cultura Organizacional

El modelo de Cameron y Quinn, también conocido como el "Competing Values Framework"

Este se da por su relación con temas de interés para las organizaciones como son la estrategia, el desempeño, la calidad y el mercadeo (Marco de Valores Competitivos), es un marco teórico ampliamente utilizado para comprender y diagnosticar la cultura organizacional. Fue desarrollado por (Robert E. Quinn y Kim S. Cameron en la década de 1980) y se basa en dos

dimensiones fundamentales: Flexibilidad vs. Control y Orientación Interna.

Orientación Externa. Estas dimensiones crean cuatro tipos básicos de culturas organizacionales, cada una con sus propias características y valores dominantes
Clan: Enfoque en la colaboración, el trabajo en equipo y la cohesión.

Adhocrática: Enfoque en la innovación, la flexibilidad y la toma de riesgos.

Jerárquica: Enfoque en la eficiencia, el control y la estabilidad.

Mercado: Enfoque en la competitividad, la rentabilidad y los resultados.

Modelo Enfoque de Hofstede

El enfoque de Hofstede se refiere a la teoría de las dimensiones culturales desarrollada por el sociólogo y psicólogo social Geert Hofstede. Este enfoque se basa en la idea de que existen dimensiones subyacentes que pueden utilizarse para describir y comprender las diferencias culturales entre diferentes sociedades y grupos. Hofstede identificó inicialmente cuatro dimensiones culturales principales en su estudio original, y posteriormente agregó una quinta dimensión en colaboración con Michael Bond. Estas dimensiones son:

Distancia al Poder: Aceptación de la jerarquía y la desigualdad.

Individualismo vs. Colectivismo: Priorización del individuo o del grupo.

Masculinidad vs. Femenidad: Valoración de la asertividad o la cooperación.

Incertidumbre vs. Evitación de la Incertidumbre: Tolerancia al riesgo y la ambigüedad.

(Hofstede, G. (2012). , 2012)

Exploración del enfoque de modelo Denison y su aplicabilidad en el diseño de culturas organizacionales.

El modelo de Denison es un marco conceptual utilizado para analizar y comprender la cultura organizacional. Desarrollado por Daniel Denison en la década de 1990, este modelo se basa en cuatro rasgos principales que caracterizan una cultura organizacional efectiva y saludable. Estos cuatro rasgos son:

Involucramiento: los colaboradores se sienten comprometidos, motivados y empoderados.

Consistencia: la organización tiene una visión clara, valores compartidos y procesos consistentes.

Adaptabilidad: la organización es flexible, innovadora y capaz de adaptarse al cambio.

Misión: la organización debe contar con un propósito claro y un sentido de dirección.

Comparación de modelos y enfoques para determinar su idoneidad para OPL Carga S.A.S.

Para determinar la idoneidad de cada modelo para el diseño de un modelo de cultura organizacional para OPL Carga S.A.S., debemos considerar varios factores, como la naturaleza de la industria, el entorno operativo, la estrategia organizacional y los valores fundamentales de la empresa. Aquí hay algunas consideraciones para cada modelo:

Cameron y Quinn: Este modelo puede ser útil para OPL Carga S.A.S., si busca comprender y desarrollar una cultura organizacional específica que se alinee con su estrategia y valores centrales.

La distinción entre diferentes tipos de culturas puede ayudar a identificar áreas de fortaleza y oportunidad dentro de la organización.

Enfoque de Hofstede: Si OPL Carga S.A.S., opera en un entorno internacional o tiene una fuerza laboral diversa, el modelo de Hofstede puede ser valioso para comprender y gestionar las diferencias culturales. Esto puede ser especialmente relevante si la empresa trabaja con clientes, proveedores o socios comerciales en diferentes países.

Modelo de Denison: Dado que el modelo de Denison se centra en la salud organizacional y la efectividad, puede ser útil para OPL Carga S.A.S., para evaluar su cultura actual y identificar áreas de mejora en términos de compromiso, cohesión y capacidad de adaptación.

Se basa en cuatro rasgos culturales principales: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión.

Este modelo mide la cultura organizacional en función de estos rasgos y proporciona una visión de la salud organizacional y la efectividad. por ende, se considera el más adecuado para la compañía.

Cultura Organizacional en Empresas de Transporte y Logística

El sector de transporte y logística es indispensable para el funcionamiento de la economía global, ya que nos facilita el movimiento de bienes y mercancías de un lugar a otro de manera correcta y eficaz. En este contexto, la cultura organizacional juega un papel crucial en la forma en que estas empresas operan, se relacionan con sus empleados, clientes la cultura organizacional en empresas de transporte y logística puede variar significativamente según varios factores, incluidos el tamaño de la empresa, su enfoque comercial, la geografía en la que operan y la naturaleza de los servicios que ofrecen. Sin embargo, hay algunas características comunes que se observan en muchas de estas organizaciones:

Orientación al cliente: La satisfacción del cliente es fundamental en este sector; **Trabajo en equipo:** La coordinación entre diferentes departamentos y equipos es crucial para el éxito de las operaciones.

Logísticas; Flexibilidad y adaptabilidad el sector de transporte y logística se caracteriza por su dinamismo y constante cambio. La cultura organizacional debe ser flexible y adaptable, **Enfoque en la eficiencia:** La rentabilidad es un factor clave en este sector.

A pesar de las oportunidades, existen varios desafíos específicos que las empresas del sector de transporte y logística enfrentan en términos de su cultura organizacional:

Rotación de personal: El trabajo en el sector de transporte y logística puede ser exigente y estresante, **Presión por costos:** En un entorno altamente competitivo, las empresas a menudo enfrentan presiones para reducir costos operativos; **Tecnología en constante evolución:** la tecnología puede mejorar la eficiencia y la calidad del servicio, también puede plantear desafíos en términos de adaptación y capacitación del personal. **Diversidad cultural y geográfica:** En un sector que opera a nivel global, las empresas de transporte y logística a menudo tienen equipos distribuidos en diferentes regiones y culturas. (Narváez, C. A. (2022)).

Estudio de casos de empresas del sector que han implementado modelos exitosos de cultura organizacional.

FedEx: Esta empresa es conocida por su cultura centrada en el cliente, la innovación y la responsabilidad. FedEx ha invertido en programas de capacitación para empleados, fomentando un ambiente de trabajo inclusivo y promoviendo la diversidad en todos los niveles de la organización.

Amazon Logistics: La cultura organizacional de Amazon Logistics se centra en la obsesión por el cliente, la innovación y la mejora continua. La empresa ha invertido en tecnología avanzada y sistemas de gestión de la cadena de suministro para ofrecer un servicio rápido y confiable a sus clientes.

Marco teórico

Fitzgerald, define a las organizaciones formales e informales como las estructuras que se rigen por valores, normas, convicciones y tradiciones que cambian con el tiempo pero que condicionan la actuación de los individuos, es decir, la cultura. (Toca Torres, 2009).

Este concepto nos dice que a medida que crece una empresa madura ella puede modificar sus valores, objetivos y principios.

Desde otra perspectiva Nelson y Quick (2007) reconocen que la cultura organizacional tiene funciones importantes, que incluyen, mejorar la motivación de los empleados, reforzar los valores y puede ser un sistema de control para moldear el comportamiento. (Olivares Farías, 2013) Es necesario que la cultura en las empresas y que sus alineamientos estén de la mano ya que esto es una fuente de riqueza para la misma y prevalece en el mercado.

Por otro lado, Burki, (1998), define a la organización “como una interacción humana y su desempeño en sus dimensiones sociales, política o económica”, tal acepción coincide con la concepción de la sociedad o grupo social dentro de un país o comunidad que interactúan y se manifiestan bajo estas variables.

Metodología

La metodología propuesta para el diseño del modelo de cultura organizacional en OPL Carga SAS se basa en un enfoque participativo y holístico que busca involucrar a todos los actores de la empresa en el proceso. La metodología se compone de las siguientes etapas:

Diagnóstico

Análisis del contexto interno y externo de la empresa: Se analizará la misión, visión, valores, historia, entorno competitivo, mercado y público objetivo de OPL CARGA SAS.

Evaluación de la cultura organizacional actual: Se realizará una evaluación de la cultura actual de la empresa a través de encuestas, entrevistas, y análisis documental.

Diseño

Definición de la cultura organizacional deseada: Se definirán los valores, principios y comportamientos que se quieren fomentar en la empresa.

Diseño del modelo de cultura organizacional: Se diseñará un modelo que integre los elementos de la cultura organizacional deseada con las características específicas de OPL Carga S.A.S.

Implementación

Comunicación y sensibilización: Se comunicará el nuevo modelo de cultura organizacional a todos los empleados de la empresa.

Capacitación y formación: Se capacitará a los empleados en los valores, principios y comportamientos del nuevo modelo de cultura organizacional.

Desarrollo de programas y

actividades: Se implementarán programas y actividades que promuevan la vivencia de la cultura organizacional deseada.

Evaluación y seguimiento

Evaluación del impacto del modelo: Se evaluará el impacto del modelo de cultura organizacional en el clima laboral, la productividad, la satisfacción de los colaboradores y los resultados de la empresa.

Seguimiento y mejora continua: Se realizará un seguimiento continuo del modelo de cultura organizacional para realizar ajustes y mejoras cuando sea necesario.

Técnicas de recolección de datos

Se realizó una matriz de factores internos (MEFI) para conocer que percepción hay sobre la cultura organizacional actual y sus expectativas para la cultura futura.

Análisis documental: Se analizará la documentación de la empresa (misión, visión, valores, políticas, etc.) para obtener información sobre la cultura.

Ilustración 2

Matriz EFI

MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS)			
OPL CARGA SAS			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
DEBILIDADES		50%	
1. Falta Comunicación	15%	1	0,15
2. Afectación del trabajo en equipo	8%	2	0,16
3. Falta de iniciativa de liderazgo	12%	1	0,12
4. Falta de compromiso con los principios de la empresa	15%	1	0,15
FORTALEZAS		50%	
1. Estabilidad Laboral	18%	3	0,54
2. Cuenta con incentivos para los empleados	14%	3	0,42
3. Talento humano profesional	5%	3	0,15
4. Oportunidades de crecimiento a nivel laboral	13%	3	0,39
Totales	100%		2,08

Balance negativo

Fuente: Elaboración propia

Análisis de resultados

Los datos recolectados se analizaron utilizando técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo. El análisis cuantitativo permitirá identificar tendencias y patrones en las respuestas de los colaboradores. El análisis cualitativo permitirá obtener una comprensión más profunda de las experiencias y necesidades de los empleados en relación con la cultura organizacional.

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado de una calificación de 2.08

Se evidencia que la empresa está en un balance negativo.

Donde los factores de fortalezas más importantes son:

- ✓ Estabilidad laboral

Donde los factores de debilidades más importantes son:

- ✓ Falta de comunicación

El resultado de nuestra

matriz nos arrojó que tenemos un balance negativo, por lo que es importante diseñar una propuesta de mejora y así llevar la empresa a un alto nivel en su Cultura Organizacional.

La necesidad de intervenir es necesaria ya que se ha dejado de lado los principios fundamentales de la empresa y los empleados no van de la mano con los lineamientos de OPL.

Consideraciones éticas y prácticas

Confidencialidad: Se garantizará la confidencialidad de las respuestas de los empleados en todas las etapas del proceso.

Respeto: Se tratará a todos los participantes con respeto y consideración.

Participación: Se promoverá la participación activa de todos los actores de la empresa en el proceso.

Viabilidad: Se diseñará un modelo de cultura organizacional que sea viable y sostenible en el tiempo.

Tabla 2

Cuadro Resumen de Objetivos

Objetivo General	Objetivos Específicos	Actividades	Instrumento	Población o Muestra
	Diagnosticar de la cultura organizacional actual de OPL Carga S.A.S. mediante encuestas, entrevistas y observación directa, identificando brechas entre la cultura declarada y la cultura vivida.	Actividad 1 Actividad 2	Encuesta Tabulación de la información	Encuesta
O.G del Proyecto	Diseñar un plan estratégico de comunicación interna que asegure la difusión clara y	Actividad 1	Planeación de programa	

	consistente de los valores y objetivos de la cultura organizacional de OPL, involucrando a todos los niveles jerárquicos y considerando la diversidad cultural presente en la empresa.	Actividad 2	Efectuación del programa de capacitación y sensibilización	Plan de capacitación
		Actividad 3	Observación directa	
O.G del Proyecto	Formular mecanismos de retroalimentación y evaluación continua que permitan medir el grado de alineación entre la cultura deseada y la cultura vivida en OPL, identificando oportunidades de mejora y ajustando las estrategias implementadas para garantizar una evolución positiva y sostenible de la identidad organizacional.	Actividad 1	Entrevista colaboradores	plan de capacitación
		Actividad 2	Observación directa	
		Actividad 3	retroalimentación	

Fuente. Elaboración Propia

Comunicación Interna como Herramienta para el Diseño de la Cultura Organizacional

La comunicación interna es fundamental en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional sólida. La cultura organizacional con lleva a los valores, creencias, normas y comportamientos compartidos dentro de una empresa. Una comunicación interna efectiva es primordial para que los empleados puedan alinear sus acciones con los objetivos y principios de la organización. Esta comunicación es un canal bidireccional que nos permite:

- ✓ Transmitir la visión, misión y valores de la empresa a los colaboradores.
- ✓ Compartir información estratégica y operativa de manera clara y oportuna.
- ✓ Fomentar la participación activa y el diálogo entre los colaboradores.
- ✓ Promover el trabajo en equipo, la colaboración y el sentido de pertenencia.
- ✓ Generar un ambiente de confianza, transparencia y respeto.
- ✓ Atraer y retener talento humano calificado.

Una de las estrategias y

prácticas efectivas de comunicación interna para promover los valores y principios de la cultura organizacional una Comunicación clara y transparente implementando canales de comunicación oficiales y confiables; Comunicación bidireccional y participativa, está va de la mano con la capacitación del personal.

Implementación de un plan estratégico de comunicación interna en OPL Carga S.A.S.

Análisis de la situación actual:

Evaluar el estado actual de la comunicación interna en Opl Carga SAS, identificando áreas de mejora y oportunidades para fortalecer la cultura organizacional.

Definición de objetivos: Establecer objetivos claros y medibles para el plan de comunicación interna, alineados con los valores y principios de la empresa.

Desarrollo de estrategias y tácticas: Diseñar estrategias específicas para mejorar la comunicación interna, como la implementación de reuniones regulares, la creación de una intranet para compartir información y la realización de encuestas de satisfacción de empleados.

Desarrollo de estrategias y acciones: Seleccionar los canales de comunicación más adecuados para cada objetivo. Diseñar mensajes y contenidos relevantes para los diferentes públicos internos

Evaluación: Monitorear y evaluar regularmente la efectividad del plan de comunicación interna, realizando ajustes según sea necesario para garantizar su éxito a largo plazo.

Fase 1

Módulo de Capacitación	Contenido
Introducción a la Cultura Organizacional	- Concepto de cultura organizacional.- Importancia de la cultura en el éxito empresarial.- Valores y principios fundamentales de OPL Carga SAS.
Identificación de Valores y Comportamientos Clave	- Análisis de los valores y comportamientos deseados por la organización.- Ejemplos de situaciones en las que se reflejan estos valores en el trabajo diario.
Comunicación Efectiva	- Técnicas de comunicación interpersonal.- Importancia de la escucha activa y la retroalimentación constructiva.- Herramientas para una comunicación clara y transparente.
Trabajo en Equipo y Colaboración	- Dinámicas de trabajo en equipo.- Construcción de relaciones colaborativas.- Resolución de conflictos y toma de decisiones en equipo.
Liderazgo y Motivación	- Características de un líder efectivo.- Estrategias para motivar y comprometer a los equipos.- Desarrollo de habilidades de liderazgo en todos los niveles de la organización.
Cultura de Innovación y Mejora Continua	- Fomento de la creatividad y la innovación en el trabajo.- Importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad.- Proceso de mejora continua y aprendizaje organizacional.

Metodología de Capacitación:

- ✓ Sesiones presenciales y virtuales.
- ✓ Talleres prácticos y dinámicos.
- ✓ Estudios de casos y ejemplos reales de la organización.
- ✓ Trabajo en grupo y discusiones guiadas.
- ✓ Evaluaciones periódicas para medir el progreso y la efectividad del programa.

Evaluación:

- ✓ Encuestas de satisfacción al final de cada sesión de capacitación.
- ✓ Evaluaciones de desempeño antes y después del programa para medir el impacto en el comportamiento y la actitud de los empleados.
- ✓ Retroalimentación continua durante todo el proceso para realizar ajustes y mejoras según sea necesario.

Fase 2

Acción	Descripción
Creación de Espacios de Colaboración	- Establecer áreas de trabajo colaborativas. - Organizar sesiones de lluvia de ideas y reuniones de equipo.
Fomento de la Comunicación Abierta	- Implementar una política de puertas abiertas. - Utilizar herramientas de comunicación interna.
Implementación de Programas de Reconocimiento	- Establecer un programa formal de reconocimiento. - Reconocer públicamente los logros durante reuniones de personal.
Promoción de la Retroalimentación Constructiva	- Capacitar a los líderes en la entrega de retroalimentación. - Establecer sesiones regulares de retroalimentación.
Creación de Grupos de Trabajo Multifuncionales	- Formar equipos multidisciplinarios. - Rotar la composición de los equipos regularmente.
Celebración de Eventos y Actividades de Integración	- Organizar eventos sociales y almuerzos grupales. - Realizar actividades de formación de equipos y retiros.

Fase 3

Política / Procedimiento	Descripción
Transparencia en la Comunicación	- Establecer canales de comunicación abiertos y accesibles. - Compartir información relevante de manera oportuna.
Colaboración Interdepartamental	- Promover equipos multifuncionales. - Facilitar la comunicación entre departamentos.
Respeto y Diversidad	- Implementar políticas de igualdad y diversidad. - Capacitación en diversidad e inclusión.
Procesos de Retroalimentación	- Establecer un sistema formal de retroalimentación. - Fomentar la retroalimentación regular entre supervisores y empleados.
Promoción de la Ética y la Integridad	- Establecer un código de ética. - Medidas para prevenir conducta inapropiada.
Flexibilidad y Conciliación Laboral	- Ofrecer políticas de flexibilidad laboral. - Implementar programas de apoyo para empleados.

Implementación:

- ✓ Designar un comité encargado de revisar y aprobar las políticas y procedimientos propuestos.
- ✓ Comunicar de manera clara y transparente las nuevas políticas y procedimientos a todos los empleados.
- ✓ Brindar capacitación y orientación adecuadas para garantizar que todos los empleados comprendan y cumplan con las nuevas políticas y procedimientos.

Monitoreo y Evaluación:

- ✓ Establecer indicadores clave de desempeño para evaluar la efectividad de las nuevas políticas y procedimientos.
- ✓ Realizar encuestas periódicas de satisfacción y retroalimentación de los empleados para identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario.

La implementación de políticas y procedimientos internos alineados con la cultura organizacional deseada fortalecerá la transparencia, la colaboración y el respeto mutuo en todas las áreas de la empresa. Esto contribuirá a mejorar el clima laboral, aumentar la satisfacción de los empleados y promover un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Fase 4

Mecanismo de Retroalimentación	Descripción
Encuestas de Satisfacción	- Realizar encuestas periódicas para evaluar la percepción de los empleados sobre la cultura organizacional y las iniciativas de intervención.
Buzón de Sugerencias	- Implementar un sistema de buzón de sugerencias donde los empleados puedan enviar comentarios de forma anónima o confidencial.
Reuniones de Retroalimentación	- Organizar reuniones periódicas con empleados para discutir la cultura organizacional y recopilar comentarios y sugerencias en tiempo real.
Entrevistas Individuales	- Realizar entrevistas individuales con empleados clave para obtener retroalimentación detallada sobre la cultura organizacional y las iniciativas.
Plataforma en Línea	- Crear una plataforma en línea donde los empleados puedan compartir sus opiniones y sugerencias de manera pública o privada.

Conclusiones

El diseño de un modelo de cultura organizacional en OPL Carga SAS, basado en el modelo de Denison, representa un paso crucial hacia la creación de un entorno de trabajo más cohesivo y productivo. Al considerar los elementos esenciales del modelo de Denison, como adaptabilidad, misión, participación y coherencia, la propuesta busca fortalecer la identidad organizacional, alinear la cultura declarada con la cultura vivida y fomentar el compromiso de los empleados con los valores organizacionales.

La elección del modelo de Denison como marco teórico se justifica por su reconocimiento en el ámbito de la gestión empresarial y su capacidad para abordar diversos aspectos de la cultura organizacional de manera integral. Este modelo ofrece una estructura sólida para comprender y evaluar la cultura de una organización, identificando áreas de fortaleza y oportunidad que pueden influir en el desempeño y la efectividad de la empresa.

Uno de los componentes clave de la propuesta es el desarrollo de un plan estratégico de comunicación interna. Este plan busca garantizar que los valores y principios culturales se comuniquen eficazmente a todos los niveles de la organización. La comunicación clara y coherente de la visión y los objetivos de la empresa contribuye a crear un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados, lo que a su vez fortalece la cultura organizacional.

Además de la comunicación, la propuesta incluye la implementación de programas de capacitación y desarrollo del personal; estos programas están diseñados para equipar a los empleados con las habilidades y competencias necesarias para incorporar los valores culturales en sus actividades diarias. De otra parte al proporcionar oportunidades de aprendizaje y crecimiento, la organización demuestra su compromiso con el desarrollo profesional de sus empleados, al tiempo que fortalece la cultura organizacional en su conjunto.

Otro aspecto fundamental de la propuesta es la inclusión de mecanismos de retroalimentación. Estos mecanismos permiten evaluar continuamente la alineación cultural y realizar ajustes según sea necesario, la retroalimentación constante asegura que el modelo de cultura organizacional evolucione de manera dinámica y se adapte a los cambios internos y externos, manteniendo su relevancia y eficacia a lo largo del tiempo.

Sin embargo, es importante reconocer que la implementación de esta propuesta no estará exenta de desafíos. La gestión del cambio organizacional puede encontrar resistencia por parte de algunos empleados, especialmente si no se comunican claramente los beneficios y el propósito de las iniciativas propuestas. Además, el éxito a largo plazo dependerá en gran medida del compromiso y el liderazgo de la alta dirección, así como de la capacidad de la organización para adaptarse a las necesidades y demandas del entorno empresarial en constante cambio.

Recomendaciones

Promover una comunicación transparente y abierta para fortalecer la identidad organizacional de OPL Carga SAS, es fundamental establecer canales de comunicación efectivos que fomenten la retroalimentación constante entre los líderes y los empleados, así como entre los diferentes equipos de trabajo. Esto implica la organización de reuniones regulares, la implementación de encuestas de satisfacción y la creación de sistemas de sugerencias que permitan a todos los miembros de la organización expresar sus ideas y preocupaciones de manera abierta y constructiva.

Invertir en desarrollo del liderazgo ya que es clave para garantizar una cultura organizacional sólida y coherente. Por ello, se deben ofrecer programas de capacitación y desarrollo del liderazgo que promuevan habilidades como la empatía, la inteligencia emocional y la resolución de problemas. Los líderes deben actuar como modelos a seguir, reflejando los valores y principios culturales de la organización y motivando a sus equipos para alcanzar los objetivos comunes.

Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo debido a que es esencial para fortalecer la identidad organizacional. Se deben crear oportunidades para que los equipos trabajen juntos en proyectos interdepartamentales y participen en actividades de team building. El trabajo en equipo fortalece los lazos entre los miembros del equipo, mejora la comunicación y aumenta la eficiencia en la realización de tareas y proyectos.

Reconocer y recompensar el comportamiento deseado basado en un sistema de reconocimiento y recompensas es fundamental para impulsar una cultura organizacional positiva. Se deben celebrar los logros individuales y colectivos que estén alineados con los valores y la cultura de la empresa. Esto puede incluir premios, incentivos y oportunidades de desarrollo

profesional para aquellos empleados que demuestren un compromiso excepcional con la cultura organizacional y los objetivos de la empresa. Estas recomendaciones ayudarán a crear un ambiente de trabajo positivo y productivo, donde los empleados se sientan valorados y motivados a contribuir al éxito de la organización.

Referencias

- Carrillo Punina, Á. P. (2016). *Medición de la cultura organizacional*. Obtenido de Ciencias administrativas:
https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/57300/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carro, F. D. (2012). *La administración científica de Frederick W. Taylor*:. Obtenido de Una lectura contextualizada.
- Código de Comercio. (2 de 2 de 2024). *senado*. Obtenido de senado:
<http://www.secretariasenado.gov.co>
- Código Sustantivo del Trabajo. (29 de 22 de 2011). *ilo.org/dyn/travai*. Obtenido de ilo.org/dyn/travai:
www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia
- Constitución Política de Colombia. (01 de 20 de 2019). *acnur.org*. Obtenido de acnur.org:
<https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2001/0219>
- Díaz Rengifo, I., & Hereyra Guerra, O. A. (2016). *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia: caso Google*. (s.f.).
- Edgar Schein . (4 de 6 de 1980). Obtenido de www.toolshero.es/liderazgo/modelo-de-cultura-organizacional-por-edgar-schein
- Espinos, H. C. (5 de 5 de 2010). <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/cum-50841>.
Obtenido de <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/cum-50841>:
<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/cum-50841>

Hofstede, G. (2012). . (2012).

Hofstede, G. (2012). Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial. VALORES y etica para el siglo XXI. Madrid: BBVA, 413-433.

Ministerio de Comercio, I. y. (2 de 122 de 2021). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2021*. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2021).

Narváez, C. A. (2022). (s.f.).

OLIVARES FARIÁS, R. (2013). *La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M*. Obtenido de Google y Costco. Revista Daena (International Journal of Good Conscience).

Olivares Farías, R. (2013). *La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco*. Obtenido de Revista Daena (International Journal of Good Conscience).

Polo Cerna, D. A. (7 de 3 de 2020). lima : ultura organizacional y certificación sostenible de edificios multifamiliares en el distrito Los Olivos. Obtenido de 2020.

Quijano, 2. (25 de 4 de 2002). *Antologia-esencial*. Obtenido de Antologia-esencial:
<https://www.clacso.org/wp-content/uploads/2020/10/Antologia-esencial-Anibal-Quijano.pdf>

Restrepo Sarmiento, J. (2020). Prácticas organizacionales complementarias al modelo de Cameron y Quinn que facilitan el cambio de la cultura organizacional en una empresa de asesoría financiera latinoamericana. (s.f.).

Rivera Porras, D. A. (2018). *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables*. Obtenido de <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2165>

Robert E. Quinn y Kim S. Cameron en la década de 1980. (s.f.).

Suárez

Campas, M. S. (2020). *La Cultura*

Organizacional a través de las teorías organizacionales: nacimiento, crecimiento y madurez. Obtenido de Revista San Gregorio.

Toca Torres, C. E. (2009). *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional.*

Obtenido de Civilizar Ciencias Sociales y Humanas.

Vargas, 2. (2 de 22 de 2012).

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000226&pid=S0120-3592201000010000800033&lng=en. Obtenido de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000226&pid=S0120-3592201000010000800033&lng=en:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000226&pid=S0120-3592201000010000800033&lng=en

Wilkins, O. y. (3 de 12 de 1985). <http://www.scielo.org.co>. Obtenido de <http://www.scielo.org.co>:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000232&pid=S0120-3592201000010000800039&lng=en