

Dimensiones culturales y su influencia en la gestión de proyectos: un estudio en una entidad pública colombiana*

Cultural dimensions and their influence on project management: A Case Study in a Colombian Public Organization

Dimensões culturais e sua influência na gestão de projetos: estudo de caso em uma entidade pública colombiana

Angélica María Alzate Ibanez
Universidad de América, Colombia
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1854-2671>

DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao38.dciqp>
Recibido: 20/01/2025
Aprobado: 20/10/2025

Karina Marcela Corena González
Universidad de América, Colombia
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8820-3572>

Nancy Constanza Mahecha Lagos
Universidad Santo Tomás, Colombia
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0244-1419>

Luisa Fernanda Gómez Girón
Universidad Santo Tomás, Colombia
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9523-7649>

Yuber Liliana Rodríguez Rojas a
Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, Bogotá, Colombia
Correo: yuberliliana@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3904-4938>

Resumen

Este artículo examina la cultura organizacional de una entidad pública prestadora de servicios de salud en Colombia y su influencia en la gestión de proyectos, adoptando un diseño de estudio de caso. Se exploraron las percepciones de servidores públicos y contratistas a través de grupos focales, obteniendo respuestas consensuadas a nivel grupal sobre las dimensiones de poder, normas, resultados y personas. Los resultados revelan una cultura dominante orientada a las normas y los resultados, que coexiste con desafíos en la gestión de recursos, la equidad, la comunicación y el bienestar del personal, especialmente en contratistas. Se analizan las implicaciones de la cultura organizacional para la innovación, el desarrollo del personal y la sostenibilidad institucional, ofreciendo recomendaciones para fortalecer la cultura y mejorar la gestión de proyectos en salud pública. El estudio contribuye a la comprensión de la complejidad de la cultura organizacional en entidades públicas, resaltando la necesidad de enfoques integrales para la gestión del capital humano que consideren las dinámicas interrelacionadas entre las distintas dimensiones culturales y el contexto específico de la entidad.

Palabras clave: cultura organizacional, sector público, salud, gestión de proyectos, bienestar, clima laboral.

Código JEL: J24, J28, O22.

Abstract

This article examines the organizational culture of a Colombian public healthcare provider and its influence on project management, adopting a case study design. The perceptions of public servants and contractors were explored through focus groups, obtaining group-level consensus on the dimensions of power, norms, results, and people. Findings reveal a culture predominantly oriented towards rules and results, coexisting with significant challenges in resource management, equity, communication, and personnel well-being, particularly affecting contractors. The implications of this organizational culture for innovation, staff development, and institutional sustainability are analyzed. The article also offers recommendations to strengthen the culture and improve project management in public health. This study contributes to the understanding of the complexity of organizational culture in public entities, highlighting the need for comprehensive human capital management approaches that consider the interrelated dynamics between different cultural dimensions and the specific context of the entity.

Keywords: Organizational culture, public sector, healthcare, project management, well-being, work environment.

JEL Code: J24, J28, O22.

Resumo

Este artigo examina a cultura organizacional de uma entidade pública colombiana prestadora de serviços de saúde e sua influência na gestão de projetos, adotando um design de estudo de caso. As percepções de servidores públicos e contratados foram exploradas por meio de grupos focais, obtendo respostas consensuais em nível de grupo sobre as dimensões de poder, normas, resultados e pessoas. Os resultados revelam uma cultura dominante orientada para as normas e os resultados, que coexiste com desafios na gestão de recursos, equidade, comunicação e bem-estar do pessoal, especialmente entre os contratados. As implicações da cultura organizacional para a inovação, o desenvolvimento de pessoal e a sustentabilidade institucional são analisadas, e o estudo oferece recomendações para fortalecer a cultura e melhorar a gestão de projetos em saúde pública.

O estudo contribui para a compreensão da complexidade da cultura organizacional em entidades públicas, destacando a necessidade de abordagens integrais para a gestão do capital humano que considerem as dinâmicas inter-relacionadas entre as diferentes dimensões culturais e o contexto específico da entidade.

Palavras-chave: cultura organizacional, setor público, saúde, gestão de projetos, bem-estar, clima organizacional.

Código JEL: J24, J28, O22.

Introducción

La cultura organizacional, conceptualizada como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas por los miembros de una organización (Schein, 2010), configura un marco interpretativo que incide significativamente en el rendimiento y la efectividad de las organizaciones (Cameron & Quinn, 2006; Hartnell et al., 2011; Wiewiora et al., 2014; Triguero-Sánchez, et al., 2022). Esta influencia es especialmente relevante en contextos complejos como el sector público, donde se tienen múltiples objetivos y diversidad de grupos de interés, lo que demanda una gestión de proyectos que no solo sea eficiente, sino también adaptable y capaz de responder a las exigencias de transparencia y rendición de cuentas (Ashok et al., 2021).

En el sector público, los desafíos asociados con la lucha contra la corrupción, la promoción de la transparencia y la regulación del sistema de contratación pública requieren una cultura organizacional

que promueva valores éticos sólidos y una orientación hacia las personas (Hasan et al., 2015; Istrate & Marian, 2012). La integridad, la transparencia y la rendición de cuentas son imperativos para la mejora en la eficiencia y efectividad de los proyectos en este ámbito (Crawford & Helm, 2009).

Mientras que en el ámbito privado la relación entre cultura organizacional y desempeño ha sido ampliamente explorada (Kafetzopoulos et al., 2019; Rohim & Budhiasa, 2019), la literatura sobre el sector público, aunque reconoce la relevancia de la cultura (Wang et al., 2020), ha tendido a fragmentar el análisis en dimensiones específicas, como la justicia organizacional y el apoyo percibido (Nazir et al., 2019), así como en procesos de aprendizaje organizacional (Lim et al., 2018; Uhunoma et al., 2020). No obstante, se observa una carencia de estudios que aborden de manera integral la interacción entre estos componentes culturales y los valores organizacionales, y cómo esta interacción incide en el éxito de los proyectos en el sector público.

La comprensión de los mecanismos mediante los cuales la cultura, estructurada por valores institucionales (Christensen et al., 2007), normas sociales (Salimian et al., 2024) y tipologías de liderazgo (Akanji et al., 2020; Zada et al., 2024), influye en la gestión de proyectos requiere un análisis que contemple diversas perspectivas culturales (Tembo et al., 2022). Además, la literatura especializada ha tendido a subestimar la influencia de factores exógenos, como las dinámicas políticas, los marcos normativos y las presiones contextuales, en la configuración de la cultura organizacional del sector público y sus implicaciones para la gestión de proyectos (Wang et al., 2020; Ashok et al., 2021).

El propósito de este trabajo es analizar la cultura organizacional en una entidad del sector público del Distrito Capital en Colombia. La investigación se lleva a cabo mediante un estudio de caso, fundamentado en la teoría de arquetipos culturales de Harrison (1972). Se examinan las dimensiones de poder, normas, resultados y personas a través de una triangulación metodológica que combina datos cuantitativos y cualitativos, obtenidos a partir de las percepciones de servidores públicos y contratistas articuladas a través de discusiones en grupos focales y respuestas consensuadas a nivel grupal para los componentes cuantitativos. El análisis se complementa con una revisión sistemática de la literatura y una discusión sobre las implicaciones de los hallazgos en la gestión de proyectos. Los resultados de la investigación buscan contribuir a la comprensión de la cultura organizacional en el sector público, ofreciendo una perspectiva que puede orientar tanto la práctica profesional como la investigación académica en este ámbito.

Revisión de literatura

La cultura organizacional ha sido abordada desde diversas disciplinas, como la administración, la psicología y las ciencias del comportamiento, evolucionando desde enfoques centrados en valores y creencias compartidas hacia una comprensión más holística que incluye normas, interacciones y procesos de aprendizaje. Los estudios de Hofstede (1984, 2011) sobre las dimensiones culturales nacionales han fundamentado la comprensión sobre la influencia de la cultura en el comportamiento organizacional. Estos estudios se basan en cuatro dimensiones: la distancia al poder, el individualismo versus colectivismo, la evitación de la incertidumbre y la masculinidad versus feminidad, que explican las diferencias culturales entre países y su impacto en las prácticas organizacionales.

Por su parte, Cameron y Quinn (2006), mediante el Modelo de Valores en Competencia (MVC), proponen una tipología de culturas organizacionales que se divide en cuatro arquetipos: clan, adhocracia, jerarquía y mercado. El modelo se estructura en dos dimensiones: orientación interna versus externa y flexibilidad versus control, lo que permite identificar las prioridades y valores predominantes en cada tipo de cultura organizacional.

Schein (2010) define la cultura organizacional como un conjunto de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo para resolver problemas de adaptación e integración. Los

supuestos se consideran válidos y se transmiten a los nuevos miembros, lo que resalta el carácter aprendido y adaptativo de la cultura. Esta definición proporciona un marco para la acción y la toma de decisiones dentro de la organización.

Asimismo, la cultura organizacional se entiende como los sistemas de pensamiento que determinan el carácter de las organizaciones, influenciando el comportamiento de sus miembros y su capacidad para satisfacer necesidades y demandas. Harrison (1972) propone cuatro ideologías que reflejan diferentes enfoques sobre cómo se estructuran y operan las organizaciones, así como las dinámicas de poder y relación entre sus miembros. Esta visión de la cultura organizacional también impacta la forma en que las organizaciones enfrentan los desafíos del entorno externo, y las dinámicas internas que surgen, lo que afecta directamente la gestión de proyectos.

Cultura orientada al poder

La cultura orientada al poder, se caracteriza por una centralización de la autoridad y la toma de decisiones, donde el liderazgo jerárquico es predominante (Yukl, 2019; Akanji et al., 2020; Wang et al., 2020). El poder y la influencia se concentran en los niveles superiores de la organización, y la información fluye de arriba hacia abajo (Handy, 1993), limitando la participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones (Zapata-Cantu, 2020). El enfoque principal está en la consecución de objetivos organizacionales, frecuentemente medidos en términos de resultados tangibles y a corto plazo (Cameron & Quinn, 2006), priorizando la eficiencia y el control sobre la colaboración y el desarrollo de las personas (Wang et al., 2020).

En este tipo de cultura, los empleados son percibidos principalmente como recursos para alcanzar las metas de la organización (Morgan, 1997), y se espera que cumplan con sus funciones y responsabilidades sin cuestionar la autoridad (Akanji et al., 2019). La competencia interna por el acceso a recursos y al poder puede ser una característica común (Morgan, 1997), lo que puede afectar negativamente la colaboración y el intercambio de conocimientos (Rohim & Budhiasa, 2019). Aunque la innovación puede existir, suele ser impulsada desde los niveles superiores, limitando la participación de los empleados en el proceso (Nazir et al., 2019; Zapata-Cantu, 2020).

La cultura orientada al poder, a menudo se ve reforzada por estructuras burocráticas y una fuerte adherencia a las normas y procedimientos (Isensee et al., 2020; Ashok et al., 2021), lo que puede generar inercia organizacional y resistencia al cambio (Ashok et al., 2021), limitando la capacidad de la organización para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno. En este contexto, la estabilidad y el control son valores altamente priorizados, lo que puede resultar en una menor flexibilidad y capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas. Esta orientación cultural tiende a mantener sistemas de gestión centralizados, con procesos internos rígidos y una marcada estratificación en la toma de decisiones (Bukoye & Abdulrahman, 2023).

Cultura orientada a normas

La cultura orientada a las normas se caracteriza por el cumplimiento riguroso de reglas, procedimientos y estructuras jerárquicas (Isensee et al., 2020; AlShehhi et al., 2021). Esta cultura prioriza la estabilidad, la previsibilidad y el orden, buscando minimizar la incertidumbre y el riesgo a través de la estandarización de los procesos y la formalización de las funciones y responsabilidades (Wang et al., 2020; Nguyen, 2019). La adherencia a las normas y regulaciones establecidas es un valor central, y las desviaciones o infracciones suelen ser sancionadas, lo que refuerza la importancia del cumplimiento y la conformidad (Cadden et al., 2020).

En una cultura orientada a las normas, la toma de decisiones se basa en la aplicación de reglas y procedimientos preestablecidos, y la autoridad se ejerce de manera jerárquica (Ashok et al., 2021). Esta orientación puede dar lugar a una mayor burocracia y a una menor flexibilidad para adaptarse a los cambios (Rohim & Budhiasa, 2019; Wang et al., 2020). La comunicación por lo general, es formal y

fluye a través de los canales establecidos, lo que puede limitar la flexibilidad y la capacidad de respuesta rápida ante situaciones imprevistas. La innovación a menudo se enmarca dentro de los límites de las normas existentes, lo que puede restringir la creatividad y la experimentación (Nazir et al., 2019).

Cultura orientada a resultados

La cultura orientada a resultados se caracteriza por una fuerte focalización en el logro de objetivos y metas medibles, priorizando la eficiencia, la eficacia y la optimización de los procesos (Kafetzopoulos et al., 2019; Wang et al., 2020; AlShehhi et al., 2021). En este tipo de cultura, el éxito se mide en función del rendimiento y los resultados tangibles, con un énfasis en las metas a corto plazo (Cameron & Quinn, 2006; Nauman, 2022). La optimización de recursos, tanto materiales como humanos, es una prioridad, promoviendo el ahorro y la minimización de costos (Wang et al., 2020).

En una cultura orientada a resultados, la toma de decisiones se basa en datos y evidencias, prioriza la evaluación del desempeño y el impacto de las acciones (Kafetzopoulos et al., 2019). Se promueve la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión de los recursos públicos, y se espera que los empleados se centren en el logro de las metas establecidas. La innovación se valora principalmente en la medida en que contribuye a la mejora del rendimiento y la eficiencia (Nazir et al., 2019; Zapata-Cantu, 2020).

En el contexto de la gestión de proyectos, una cultura orientada a resultados se traduce en un enfoque hacia el cumplimiento de plazos, el respeto al presupuesto y la entrega de productos o servicios que satisfagan las necesidades de las partes interesadas (Tembo et al., 2022). Se prioriza la planificación, el seguimiento del progreso y la evaluación del impacto, haciendo uso de herramientas y metodologías para mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos. La colaboración y el trabajo en equipo se valoran en función de su contribución al logro de los resultados (Zada et al., 2024).

Cultura orientada a las personas

La cultura orientada a las personas se distingue por priorizar el bienestar, el desarrollo y la satisfacción de los empleados (Nazir et al., 2019; AlShehhi et al., 2021). En este tipo de cultura, se valora la colaboración, el trabajo en equipo, la comunicación abierta y el respeto mutuo (Wiewiora, et al., 2014; Isensee et al., 2020; Nauman, 2022), creando un ambiente de confianza y apoyo donde los empleados se sienten valorados y escuchados (Rohim & Budhiasa, 2019). El liderazgo en una cultura orientada a las personas tiende a ser democrático y participativo (Akanji et al., 2020), empoderando a los empleados y fomentando su participación en la toma de decisiones (Zapata-Cantu, 2020).

Un rasgo central de la cultura orientada a las personas es su enfoque en el desarrollo del capital humano y la creación de un ambiente laboral positivo (Zada et al., 2024). Se reconoce que los empleados son el activo más valioso de la organización, por lo que se invierte en su formación, crecimiento profesional y bienestar (Wang et al., 2020). Además, se fomenta el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados, valorando su contribución a la organización más allá del cumplimiento de sus funciones (Nazir et al., 2019).

El liderazgo en la configuración y el cambio de la cultura organizacional se entiende desde una perspectiva transformacional, capaz de inspirar y motivar a sus seguidores (Akanji et al., 2020; Khan et al., 2024; Zada et al., 2024). El liderazgo transformacional fomenta una cultura centrada en las personas, la innovación y la colaboración dentro del sector público (Ashok et al., 2021). No obstante, las diferencias culturales pueden influir en el estilo de liderazgo y en la efectividad de la gestión de proyectos (Tembo et al., 2022).

Desde esta perspectiva, una cultura orientada a las personas se caracteriza por un enfoque en la construcción de equipos sólidos y la creación de un ambiente de trabajo colaborativo (Zada et al., 2024). La comunicación abierta y el intercambio de conocimientos se consideran necesarios para el éxito del proyecto, y fomentar la participación de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones. Además, se reconoce la motivación y la satisfacción de los empleados como elementos necesarios para el rendimiento del proyecto, por lo que se requiere de implementar estrategias que fomenten un ambiente laboral positivo y un sentido de pertenencia (Tembo et al., 2022).

Diseño metodológico

El presente estudio adoptó un enfoque mixto concurrente (Creswell & Plano Clark, 2017), basado en un método de diseño de caso, para examinar la cultura organizacional de una entidad pública del sector salud. Los datos cuantitativos y cualitativos fueron recolectados y analizados de manera paralela, otorgando mayor peso a los datos cuantitativos. El análisis se centró en la percepción de servidores públicos y contratistas, explorada mediante grupos focales. Los datos cuantitativos se obtuvieron a partir de respuestas consensuadas a nivel grupal, utilizando como marco analítico la tipología cultural de Harrison (1972), que permite comprender cómo diversos elementos interactúan y configuran el comportamiento organizacional, las relaciones interpersonales y los resultados institucionales.

La fase cuantitativa se llevó a cabo mediante un cuestionario compuesto por ítems valorados en una escala Likert de 5 puntos (0 = Muy en desacuerdo, 4 = Muy de acuerdo). Este instrumento fue administrado durante cada una de las sesiones de grupos focales organizadas por el Departamento Administrativo Distrital de Servicio Civil (DASCD) de la ciudad de Bogotá en septiembre de 2023. Para cada ítem del cuestionario, se implementó un proceso de discusión grupal facilitada, orientado a que los participantes alcanzaran colectivamente un acuerdo sobre la valoración que mejor representara la perspectiva consensuada del grupo focal en su conjunto. Esta respuesta, producto de la deliberación y el acuerdo grupal, fue la que se registró para cada ítem y constituye la base de los datos cuantitativos del estudio (N=85 respuestas grupales consensuadas). En el análisis descriptivo de estas percepciones grupales, se calcularon frecuencias absolutas y, dada la naturaleza ordinal de la escala Likert, se utilizaron medianas y rangos intercuartílicos (RIC) como medidas de tendencia central y dispersión de las respuestas consensuadas de los grupos focales.

La fase cualitativa se basó en el análisis de datos primarios, consistentes en las transcripciones de grupos focales realizados previamente por el DASCD. La selección de los participantes en los grupos focales se realizó mediante muestreo intencional, buscando representar diferentes áreas y niveles jerárquicos de la entidad. Se llevó a cabo un análisis temático siguiendo las directrices de Braun y Clarke (2006), mediante un proceso de codificación deductiva e inductiva. Este método permitió identificar patrones y temas recurrentes en la percepción de la cultura organizacional, en relación con los arquetipos culturales propuestos por Harrison (1972).

La integración de los hallazgos cuantitativos y cualitativos se realizó mediante la triangulación metodológica (Creswell & Plano Clark, 2017), comparando las distribuciones de las respuestas consensuadas grupales del cuestionario Likert con los patrones emergentes del análisis temático de las discusiones de esos mismos grupos focales, con el propósito de identificar convergencias y divergencias en las percepciones de la cultura organizacional, y contextualizar los resultados cuantitativos con las narrativas y experiencias de los participantes. El análisis consideró el contexto específico de la entidad, con especial atención a las implicaciones para la gestión de proyectos.

Adicionalmente, con el propósito de explorar posibles diferencias en las percepciones culturales consensuadas entre los grupos focales de servidores públicos y contratistas, se aplicaron pruebas de Chi-cuadrado de independencia y evaluar la asociación entre el tipo de grupo focal y la distribución de las respuestas consensuadas para cada indicador cultural. Se adoptó un nivel de significancia de $\alpha =$

0.05. Dada la limitación del tamaño muestral, se consideraron cuidadosamente las advertencias relacionadas con frecuencias esperadas bajas, a fin de preservar la validez de los resultados.

Posteriormente, se analizaron las implicaciones del perfil cultural identificado para la gestión de proyectos, destacando potenciales fortalezas y debilidades en la cultura organizacional de la entidad. A partir de estos hallazgos, se formularon recomendaciones orientadas a fortalecer la cultura institucional y fomentar una gestión de proyectos más eficaz.

Resultados

El estudio de la cultura organizacional de la entidad prestadora de servicios de salud exploró cuatro dimensiones culturales: la orientación del poder, las normas, los resultados y las personas. El análisis combinó datos cuantitativos obtenidos mediante la aplicación de un instrumento tipo cuestionario con escala de Likert y un análisis temático de las percepciones de los grupos focales, compuestos por servidores públicos y contratistas, permitiendo una comprensión holística de la dinámica de la entidad.

La caracterización de la muestra evidencia su representatividad respecto a la entidad objeto de estudio, con un total de 835 participantes distribuidos de manera casi equitativa entre servidores públicos (53,3%, n = 445) y contratistas (46,7%, n = 390). En cuanto a la distribución por género, el grupo de servidores públicos estuvo compuesto por un 35% de hombres y el 65% de mujeres, mientras que en el grupo de contratistas un 35,9% correspondió a hombres y el 64,1% a mujeres (ver Tabla 1). La estructura metodológica de los grupos focales fue homogénea, con una participación por grupo que osciló entre 10 y 11 personas, lo que resultó en un total de 85 grupos focales: 45 conformados por servidores públicos y 40 por contratistas.

Tabla 1
Caracterización de los participantes en el estudio

Categoría	Participantes	Hombres, n (%)	Mujeres, n (%)	Grupos Focales	Promedio por Grupo
Servidores Públicos	445 (53.3%)	152 (34.2%)	293 (65.8%)	45	9-10
Contratistas	390 (46.7%)	140 (35.9%)	250 (64.1%)	40	11-12
TOTAL	835 (100%)	292 (35.0%)	543 (65.0%)	85	10-11

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 2 presenta los estadísticos descriptivos correspondientes a las dimensiones y factores evaluados mediante una escala Likert de 5 puntos (0 = Muy en desacuerdo, 1 = En desacuerdo, 2 = Indeciso, 3 = De acuerdo, 4 = Muy de acuerdo), de acuerdo con la codificación propuesta por Rodríguez et al. (2020). Los datos analizados provienen de respuestas consensuadas obtenidas en cada uno de los 85 grupos focales conformados por servidores públicos y contratistas. Para cada dimensión de la cultura organizacional, se calcularon medidas de tendencia central y dispersión, específicamente la mediana y el rango intercuartílico (RIC), considerando la naturaleza ordinal de la escala utilizada.

Tabla 2

Análisis descriptivo por dimensiones y factores

DIMENSIÓN	FACTOR	INDICADOR	ENTIDAD (GLOBAL)		GRUPOS SERVIDORES PÚBLICOS		GRUPOS CONTRATISTAS	
			Me	RIC	Me	RIC	Me	RIC
Cultura Poder	1. Reconocimiento	p01	3	2.00	3	1.25	3	1.50
	2. Desarrollo de capacidades individuales	p02	1	1.00	1	1.00	1	1.00
	3. Liderazgo	p03	4	1.00	4	1.00	4	1.00
	4. Jerarquía	p04	4	1.00	4	0.00	4	1.00
	5. Posicionamiento	p05	3	3.00	3	3.00	3	3.00
Cultura Normas	1. Comunicación	p06	3	1.00	4	1.00	3	2.00
	2. Planeación	p07	4	1.00	4	1.00	4	1.00
	3. Claridad de rol	p08	4	1.00	4	1.00	4	1.00
	4. Cumplimiento de procedimientos	p09	3	2.00	3	2.00	3	3.00
	5. Orientación hacia procesos	p10	4	1.00	4	1.00	3	1.00
Cultura Resultados	1. Orientación hacia resultados	p11	4	1.00	4	0.00	4	1.00
	2. Innovación	p12	3	2.00	3	3.00	3	3.00
	3. Recursos	p13	1	2.00	1	3.00	1	2.00
	4. Control y evaluación de resultados	p14	4	0.00	4	0.00	4	1.00
	5. Competencias y habilidades	p15	4	0.00	4	0.00	4	0.25
Cultura Personas	1. Desarrollo laboral y formación	p16	1	2.00	1	3.00	1	2.00
	2. Énfasis en el grupo y trabajo en equipo	p17	3	2.00	4	1.00	3	2.00
	3. Sinergia, apoyo y respaldo	p18	3	2.00	3	1.25	3	2.00
	4. Enfoque hacia las personas	p19	1	2.00	2	3.00	1	1.25
	5. Integración y equidad	p20	4	1.00	4	1.00	3	1.25

* Mediana (Me), Rango intercuartílico (RIC).

Fuente: elaboración propia.

Los resultados descriptivos presentados en la Tabla 2 evidencian hallazgos relevantes entre servidores públicos y contratistas en las diferentes dimensiones culturales evaluadas. En términos generales, se observa un consenso reflejado en rangos intercuartílicos (RIC) bajos, especialmente en factores como liderazgo (p03), planeación (p07), claridad de rol (p08) y control y evaluación de resultados (p14), donde la mediana alcanza valores de 4 con $RIC \leq 1$. Estos resultados sugieren una percepción compartida sobre la presencia de prácticas estructuradas y de liderazgo claro en la entidad.

No obstante, algunos factores presentan una mayor dispersión en las respuestas, como reconocimiento (p01), posicionamiento (p05), innovación (p12), desarrollo laboral (p16) y enfoque hacia las personas (p19), donde los RIC superan el valor de 2, indicando menor consenso entre los grupos focales. En particular, se destaca que en el factor desarrollo de capacidades individuales (p02), la mediana es de 1 en todos los grupos, lo que sugiere una percepción generalizada de baja presencia de este elemento en la cultura organizacional.

Asimismo, se identifican diferencias entre servidores públicos y contratistas. Por ejemplo, en el indicador comunicación (p06), los servidores públicos reportan una mediana de 4 con $RIC = 1$,

mientras que los contratistas muestran una mediana de 3 con un RIC más amplio (2), lo que podría reflejar diferencias en el acceso o percepción de los canales formales de información. En el factor énfasis en el grupo y trabajo en equipo (p17), los servidores públicos presentan una valoración más alta (Me = 4) frente a los contratistas (Me = 3), sugiriendo posibles diferencias en la experiencia colaborativa.

Tabla 3

Análisis de temas recurrentes y frecuencia de menciones por dimensión y factor

Dimensión	Factor	Frecuencia			Temas / Códigos recurrentes
		Positiva	Negativa	Neutra	
Cultura Poder	1. Reconocimiento	4	8	3	Incentivos, Visibilidad de logros, Mecanismos de reconocimiento, Comparaciones con otras unidades, Reconocimiento diferencial, Retroalimentación
	2. Desarrollo de capacidades	1	12	2	Capacitación, Gestión del talento humano, Recursos, Improvisación, Limitaciones para el desarrollo profesional
	3. Liderazgo	6	7	2	Gestión, Escucha, Acompañamiento, Orientación a resultados, Control, Rotación, Estilos de liderazgo, Apoyo, Resolución de problemas
	4. Jerarquía	11	4	0	Estructura, Comunicación, Autonomía, Toma de decisiones, Conductos regulares, Influencia en el trabajo, Claridad estructural
	5. Posicionamiento	6	2	7	Mejora continua, Acreditación, Cumplimiento de metas, Posicionamiento externo, Presión por resultados, Competencia (interna/externa), Visibilidad
Cultura Normas	1. Comunicación	5	9	1	Canales de comunicación, Saturación de información, Comunicación Jerárquica, Comunicación interdepartamental, Socialización de información, Tiempo para procesar información
	2. Planeación	6	5	4	Plan de acción, Documentación, Procedimientos, Herramientas de gestión, Socialización del Plan, Comprensión de los procesos, Actualización de la información
	3. Claridad de rol	10	2	3	Funciones, Responsabilidades, Rotación, Asignación de tareas, Inducción, Capacitación
	4. Cumplimiento de procedimientos	9	5	1	Protocolos, Insumos, Rotación, Sobrecarga laboral, Diferencias entre planta y contratistas, Consecuencias, Sentido de pertenencia
	5. Orientación hacia procesos	9	4	2	Mejora continua, Acreditación, Recursos, Complejidad, Comunicación, Talento humano, Limitaciones estructurales
Cultura Resultados	1. Orientación hacia resultados	13	3	0	Cumplimiento de metas, Optimización de procesos, Presión por resultados, Bienestar de los colaboradores
	2. Innovación	3	8	4	Iniciativas individuales, Apoyo institucional, Capacidades, Recursos, Proactividad, Visibilidad, Dinamismo
	3. Recursos	0	14	1	Disponibilidad de recursos, Restricción de recursos, Insuficiencia, Equipos, Personal, Infraestructura, Presupuesto, Estrategias de adaptación
	4. Control y evaluación	8	5	2	Seguimiento, Indicadores, Herramientas de control, Transparencia, Claridad de criterios, Estandarización
	5. Competencias y habilidades	11	3	1	Experiencia, Conocimiento, Perfil, Asignación de funciones, Capacitación
Cultura Personas	1. Desarrollo laboral y formación	4	9	2	Capacitación, Incentivos, Desarrollo profesional, Desarrollo personal, Desarrollo familiar, Equidad, Beneficios, Oportunidades de desarrollo, Tiempo para capacitación, Aplicación práctica
	2. Trabajo en equipo	10	3	2	Colaboración, Apoyo entre compañeros, Comunicación, Rotación, Integración, Creatividad, Innovación, Autonomía
	3. Sinergia, apoyo y respaldo	6	8	1	Apoyo entre compañeros, Apoyo institucional, Priorización de usuarios, Necesidades, Reconocimiento del esfuerzo, Motivación, Beneficios
	4. Enfoque hacia las personas	2	12	1	Satisfacción de colaboradores, Satisfacción de usuarios, Humanización, Valoración, Desprotección, Equidad
	5. Integración y equidad	1	12	2	Integración, Beneficios, Tipo de contrato, Conciliación familiar-laboral

Fuente: elaboración propia.

El análisis cualitativo, sintetizado en la Tabla 3, revela una estructura temática compleja que articula los hallazgos principales en función de las distintas dimensiones culturales exploradas. Dada la naturaleza de los datos, el análisis transversal de las cuatro dimensiones de la cultura organizacional permite identificar una serie de temas recurrentes, así como factores que influyen significativamente en la dinámica interna de la entidad. La Tabla 3 presenta estos temas, junto con la frecuencia de su aparición y el tono en que fueron mencionados: positivo, negativo o neutro.

En la cultura orientada al poder, se destaca una dicotomía entre el reconocimiento y la falta de oportunidades de desarrollo, con una marcada diferencia en la percepción entre servidores públicos y contratistas. Aunque el liderazgo es valorado en términos generales, se evidencian inconsistencias en el apoyo brindado al personal vinculado por contratación.

Respecto a la cultura orientada a las normas, si bien la comunicación y la planeación estratégica son percibidas como fortalezas, existen oportunidades de mejora en cuanto a la efectividad de los canales comunicativos y la socialización de los planes. El cumplimiento de los procedimientos constituye un reto particular, especialmente en el ámbito asistencial.

En relación con la cultura orientada a resultados, se observa que el énfasis en el cumplimiento de metas coexiste con la escasez de recursos y el escaso respaldo a la innovación, lo cual sugiere una posible tensión entre la eficiencia operativa y la sostenibilidad organizacional.

Finalmente, dentro de la cultura orientada a las personas, las percepciones sobre la falta de reconocimiento y las limitaciones en el desarrollo profesional contrastan con la valoración positiva del trabajo en equipo. Esto indica la necesidad de fortalecer el respaldo institucional y promover un entorno laboral más equitativo.

Con el objetivo de profundizar en esta comprensión, a continuación se analizan en detalle los hallazgos, explorando las particularidades de cada dimensión cultural y sus implicaciones para la gestión de proyectos y el desempeño de la entidad.

Análisis: cultura orientada al poder

La dimensión Cultura orientada al poder fue evaluada a través de cinco factores: reconocimiento, desarrollo de capacidades individuales, liderazgo, jerarquía y posicionamiento. Las respuestas son valoraciones consensuadas de 85 grupos focales homogéneos, conformados por servidores públicos ($n = 45$) o contratistas ($n = 40$).

Los resultados evidencian una percepción heterogénea del reconocimiento organizacional. Tal como se observa en la Figura 1, que presenta la distribución de frecuencias absolutas para los ítems por dimensión, las respuestas muestran para esta dimensión una polarización: 29 grupos (34,12%) reportaron estar muy de acuerdo y 28 (32,94%) de acuerdo con la existencia de sistemas efectivos de reconocimiento. No obstante, 14 grupos (16,47%) manifestaron estar en desacuerdo y 2 (2,35%) muy en desacuerdo. La mediana ($Me = 1$) y el amplio rango intercuartílico reflejan una valoración que sugiere limitaciones en los mecanismos de reconocimiento institucional.

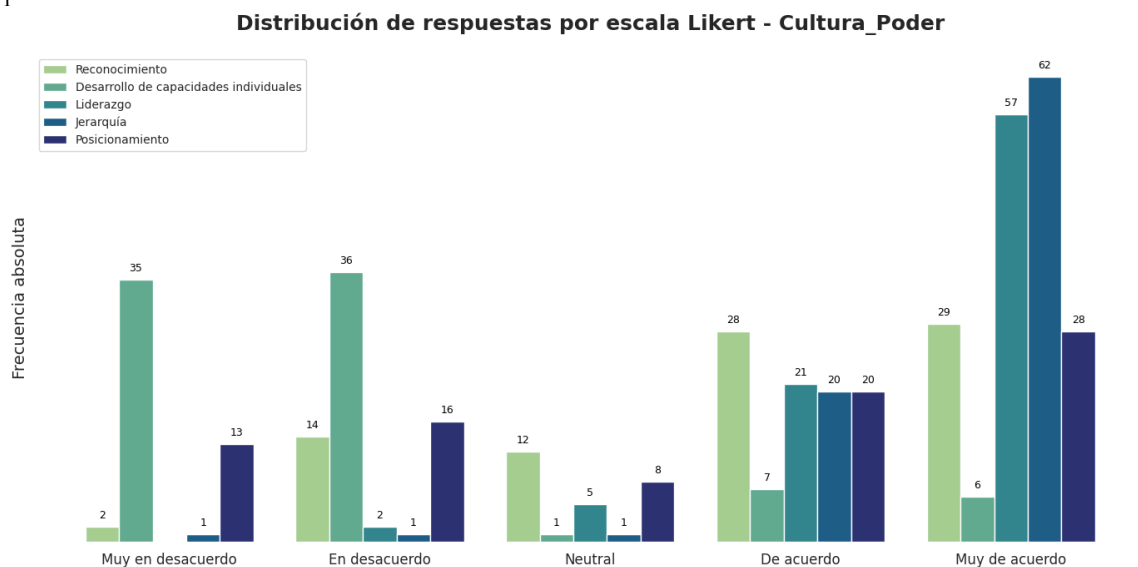
En el factor desarrollo de capacidades individuales, 36 grupos (42,35 %) expresaron estar en desacuerdo y 35 (41,18 %) muy en desacuerdo con la disponibilidad y efectividad de programas de formación. La mediana también fue de 1, lo que confirma una percepción generalizada sobre el compromiso institucional con el desarrollo profesional.

Por el contrario, la percepción respecto al liderazgo organizacional fue positiva: 57 grupos (67,06 %) se manifestaron muy de acuerdo con su efectividad, con una mediana de 4 y baja dispersión, lo que indica consenso favorable respecto al rol de los líderes en la entidad. El factor jerarquía obtuvo resultados similares, con 62 grupos (72,94 %) muy de acuerdo con la claridad y orden de la estructura jerárquica. La mediana de 4 sugiere una percepción ampliamente compartida sobre una organización jerárquicamente definida.

En cuanto al posicionamiento institucional, 28 grupos (32,94 %) se mostraron muy de acuerdo con las políticas y estrategias de posicionamiento y mejora continua. La mediana fue de 3, lo que denota una valoración moderada y una posible variabilidad en la percepción de este factor entre los distintos grupos.

Figura 1

Frecuencia de las respuestas consensuadas de los grupos focales para los factores de la cultura de poder



Fuente: elaboración propia.

El análisis cualitativo complementa los hallazgos cuantitativos, proporcionando una comprensión más profunda de las percepciones relacionadas con los factores que conforman la cultura orientada al poder. En relación con el reconocimiento organizacional, el análisis cualitativo reveló limitaciones en los mecanismos de incentivación, particularmente entre el personal contratista. Si bien algunos servidores públicos identificaron canales formales de reconocimiento, la percepción generalizada fue de una implementación insuficiente, y se evidenció una marcada diferencia en la percepción entre servidores públicos y contratistas. Como señaló un participante, “no se evidencia lo bueno que se realiza en la unidad”, lo que sugiere una oportunidad para mejorar la visibilidad y el reconocimiento de los logros tanto individuales como de equipo. Entre los contratistas, la percepción sobre el reconocimiento fue aún más pronunciada, con comentarios como “no hay incentivos” y “no nos dejan ver la felicitación”, lo que refleja una posible inequidad en la forma en que se distribuyen las recompensas y el reconocimiento dentro de la organización.

Respecto al desarrollo de capacidades individuales, los grupos focales señalaron deficiencias estructurales en la gestión del talento humano y limitaciones de recursos como las principales barreras. La frase “hacen falta algunos insumos para realizar la labor correspondiente” ilustra esta percepción, resaltando la importancia de la disponibilidad de recursos materiales y de apoyo en el desarrollo profesional. En cuanto al liderazgo, si bien se reconocen aspectos positivos como la capacidad de gestión, escucha y resolución de problemas en algunos liderazgos (“persona que gestiona, soluciona, escucha”), otros participantes señalaron la falta de gestión y acompañamiento, especialmente entre el personal contratista, lo que sugiere una posible desconexión entre los líderes y sus equipos.

En relación con la jerarquía, si bien la estructura jerárquica se percibió formalmente como clara y definida (“tenemos claro el conducto regular”), algunos participantes mencionaron limitaciones de comunicación en los rangos intermedios, con información que “no llega o llega incompleta”, lo que sugiere posibles sesgos en la transmisión de información dentro de la jerarquía. En cuanto al posicionamiento institucional, el análisis cualitativo exalta la mejora continua y los procesos de acreditación como componentes centrales. Sin embargo, se identificaron tensiones, particularmente en la percepción sobre la presión por el cumplimiento de metas, lo que potencialmente impacta el ambiente laboral y puede generar estrés y desmotivación entre los colaboradores.

La triangulación metodológica de los resultados cuantitativos y cualitativos revela una cultura orientada al poder con fortalezas aparentes en la claridad jerárquica y el liderazgo, aunque con matices importantes en relación con el apoyo al personal contratista. Se presentan oportunidades de fortalecimiento en el reconocimiento, el desarrollo de capacidades y el posicionamiento. La polarización en las percepciones sobre el reconocimiento, los mecanismos de incentivación, las limitaciones en el desarrollo profesional y las tensiones relacionadas con el cumplimiento de metas sugieren la necesidad de implementar políticas más equitativas y transparentes que fomenten un ambiente laboral que incentive el crecimiento profesional y promueva una mayor cohesión entre los diferentes grupos de colaboradores.

Análisis: cultura orientada a las normas

La dimensión Cultura orientada a las normas fue evaluada mediante cinco factores: comunicación, planeación, claridad de rol, cumplimiento de procedimientos y orientación hacia los procesos. Las respuestas analizadas corresponden a valoraciones consensuadas obtenidas en los 85 grupos focales. La Figura 2 muestra la distribución de frecuencias absolutas de las respuestas a los ítems correspondientes a esta dimensión, y la Tabla 1 resume los estadísticos descriptivos asociados.

El análisis cuantitativo reveló una valoración mayoritariamente favorable del factor comunicación. Un total de 38 grupos (44,71%) indicaron estar muy de acuerdo y 27 (31,76%) de acuerdo con la efectividad de los canales y flujos de información internos. En contraste, 6 grupos (7,06%) manifestaron desacuerdo y 2 (2,35%) total desacuerdo. La mediana obtenida fue de 4, lo que indica una percepción positiva general, aunque el rango intercuartílico sugiere cierta variabilidad entre grupos.

La planeación fue igualmente bien valorada: 59 grupos (69,41%) reportaron estar muy de acuerdo y 23 (27,06%) de acuerdo con la efectividad de los procesos de planificación. Solo 1 grupo (1,18%) expresó desacuerdo, mientras que 2 (2,35%) se mantuvieron neutrales. La mediana de 4 refuerza la percepción de que la planificación es un proceso consolidado, aunque con áreas susceptibles de mejora en su ejecución.

El factor claridad de rol destacó como uno de los mejor evaluados. Un total de 51 grupos (60%) estuvieron muy de acuerdo y 27 (31,76%) de acuerdo con la definición clara de funciones y responsabilidades. Siete grupos (7,06%) adoptaron una postura neutral, y ningún grupo manifestó desacuerdo. La mediana fue de 4, lo que refleja una percepción ampliamente favorable, asociada posiblemente a una mayor autonomía y eficiencia en el desempeño funcional.

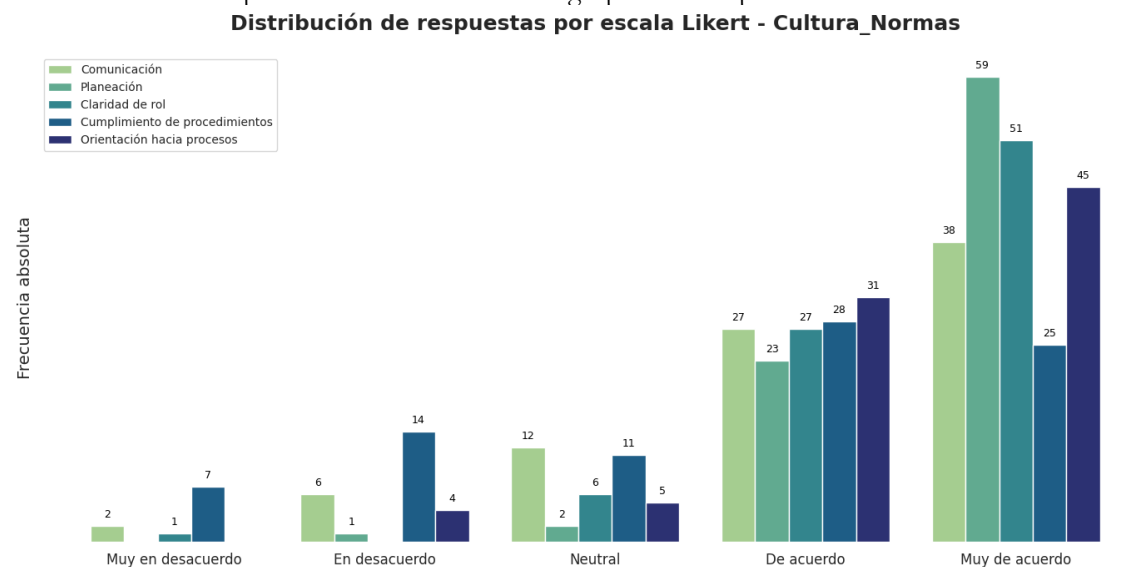
En cuanto al cumplimiento de procedimientos, los resultados fueron heterogéneos, 28 grupos (32,94%) indicaron estar de acuerdo y 25 (29,41%) muy de acuerdo con la observancia de los procedimientos institucionales; sin embargo, 14 grupos (16,47%) se mostraron en desacuerdo y 7 (8,24%) muy en desacuerdo. La mediana de 3 evidencia una percepción ambivalente, lo que sugiere inconsistencias en la implementación o adecuación de los procedimientos existentes a las realidades operativas de los distintos grupos.

Finalmente, la orientación hacia procesos fue percibida de forma positiva: 45 grupos (52,94%) estuvieron muy de acuerdo y 31 (36,47%) de acuerdo con la existencia de un enfoque organizacional

en mejora continua. Cinco grupos (5,88%) se mostraron neutrales, y cuatro (4,71%) expresaron desacuerdo. La mediana fue de 4, lo que indica una valoración predominantemente favorable, con alta alineación institucional hacia la gestión por procesos.

Figura 2

Frecuencia de las respuestas consensuadas de los grupos focales para los factores de la cultura normas



Fuente: elaboración propia.

El análisis cualitativo complementa los hallazgos cuantitativos, revelando matices importantes en la comprensión de la cultura orientada a las normas. Si bien la comunicación se percibe mayoritariamente positiva, el análisis cualitativo reveló complejidades significativas, tales como la saturación informativa y las interrupciones en los flujos comunicacionales jerárquicos e interdepartamentales. Algunos participantes expresaron: “Hay tanta información que uno se satura y no sabe qué es lo importante”. En relación con la planeación estratégica, aunque se observa un aparente consenso sobre su efectividad, el análisis cualitativo expuso heterogeneidades significativas en la comprensión y socialización de los planes de acción, particularmente entre el personal contratista. Un participante mencionó: “No se genera socialización y luego se hace retroalimentación, no se conoce el plan de acción”.

Respecto a la claridad de rol, aunque se observa una percepción generalmente positiva sobre las funciones y responsabilidades, aspectos como la rotación de personal y la asignación de tareas por fuera de los perfiles definidos generan ambigüedades. En cuanto al cumplimiento de procedimientos, el análisis cualitativo confirmó la existencia de brechas procedimentales, especialmente en el área asistencial, asociadas a limitaciones de recursos, alta rotación de personal y sobrecarga laboral, sugiriendo dinámicas diferenciales entre personal de planta y contratistas. Un participante señaló: “Se trata de cumplir pero por falta de insumos no es posible”. Finalmente, en relación con la orientación hacia procesos, si bien se observan discursos de mejora continua y acreditación, simultáneamente se identificaron algunos obstáculos como la falta de recursos, la rotación de personal y las fallas en la comunicación.

La triangulación de los resultados cuantitativos y cualitativos revela una cultura orientada a las normas con fortalezas en la comunicación, la planeación, la claridad de rol y la orientación hacia

procesos, y con debilidades en el cumplimiento de procedimientos, lo que sugiere una brecha entre la percepción de la efectividad de los procesos y su implementación real. Las complejidades en la comunicación, las heterogeneidades en la comprensión de la planeación estratégica, las ambigüedades en la claridad de rol y las brechas en el cumplimiento de procedimientos sugieren la necesidad de fortalecer la comunicación interna, mejorar la socialización de la planeación estratégica, garantizar la claridad de rol, fortalecer la consistencia en la aplicación de los procedimientos y promover una cultura de mejora continua.

Análisis: cultura orientada a resultados

La dimensión Cultura orientada a resultados se exploró a través de la evaluación de cinco factores clave: enfoque en los resultados, fomento de la innovación, suficiencia de recursos, efectividad de los mecanismos de control y evaluación, y la pertinencia de las competencias y habilidades del personal. Las respuestas obtenidas son correspondientes con las valoraciones consensuadas de los 85 grupos focales. La Figura 3 ilustra la distribución de frecuencias absolutas de las respuestas a los ítems del cuestionario Likert relacionados con esta dimensión, mientras que la Tabla 1 presenta el resumen de las estadísticas descriptivas.

En términos generales, el enfoque hacia los resultados fue uno de los factores mejor valorados. Un total de 78 grupos (91.76 %) se mostró de acuerdo o muy de acuerdo con la orientación de la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, lo que refleja una fuerte alineación con las expectativas de los colaboradores en cuanto a la consecución de metas y eficiencia operativa. Un porcentaje minoritario de 7.06 %, correspondiente a cuatro grupos, manifestó desacuerdo. La mediana de 4 refuerza la percepción positiva sobre la orientación hacia resultados, con una variabilidad limitada en las respuestas.

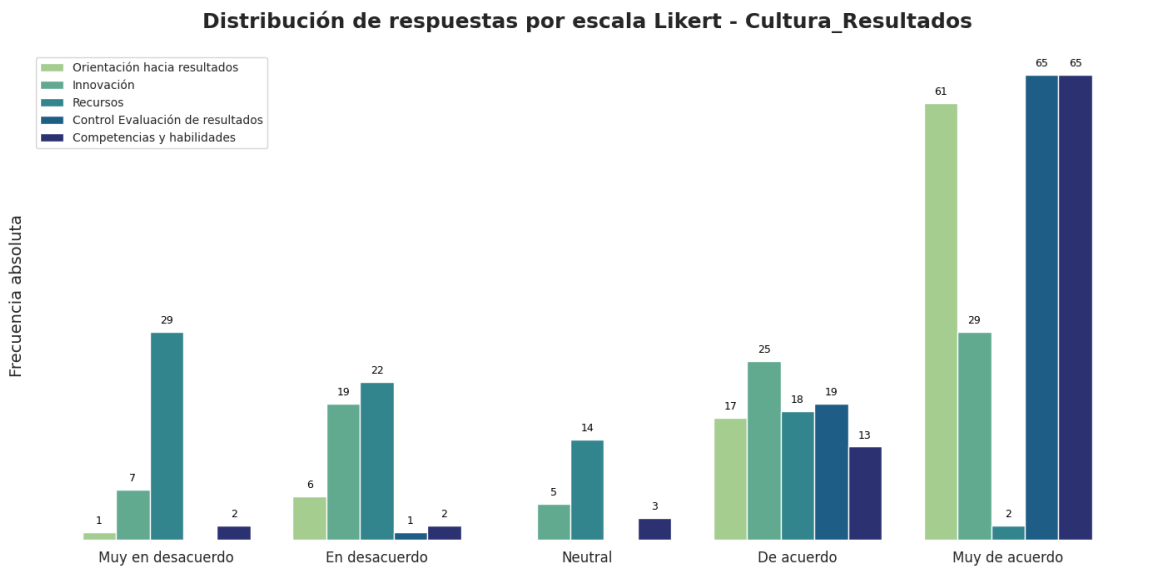
El factor innovación, por otro lado, mostró una valoración más matizada. Aunque 29 grupos (34.12%) estuvieron de acuerdo con la existencia de procesos innovadores dentro de la entidad, una proporción considerable de participantes (25 grupos, 29.41%) adoptaron una postura neutral y 19 (22.35%) expresaron desacuerdo. La mediana fue de 3, lo que sugiere que, aunque algunos colaboradores perciben iniciativas innovadoras, estas no están completamente definidas ni son ampliamente reconocidas dentro de la organización.

En cuanto a la disponibilidad de recursos, se observó una percepción desfavorable. Un total de 29 grupos (34.12%) expresó estar muy en desacuerdo con la disponibilidad de recursos adecuados para la ejecución de sus tareas. La mediana de 1 refuerza la interpretación de que una parte considerable de los participantes percibe dificultades significativas en el acceso a las herramientas, materiales o el apoyo necesario para desempeñar sus funciones de manera efectiva, lo cual podría limitar el desempeño organizacional.

Respecto al control y evaluación de resultados, 65 grupos (76.47%) indicaron estar de acuerdo o muy de acuerdo con los procesos de evaluación implementados en la entidad. La mediana de 4 sugiere una percepción mayoritariamente favorable sobre la efectividad de los mecanismos de control, lo que refleja la confianza de los colaboradores en la transparencia y eficacia de estos procesos evaluativos.

Finalmente, la pertinencia de las competencias y habilidades organizacionales también fue bien valorada. Un total de 65 grupos (76.47%) expresó estar muy de acuerdo con la calidad del perfil, experiencia y conocimientos de los miembros del equipo en relación con el cumplimiento de metas organizacionales. La mediana de 4 refuerza esta valoración positiva y sugiere que los colaboradores consideran que el personal posee las competencias necesarias para alcanzar los objetivos establecidos. Este hallazgo resalta la importancia de fomentar el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional como estrategias para fortalecer el capital humano y asegurar una cultura organizacional dinámica y competitiva.

Figura 3
Frecuencia de las respuestas consensuadas de los grupos focales para los factores de la cultura orientada a resultados



Fuente: elaboración propia.

El análisis temático cualitativo facilita una comprensión más profunda de las percepciones relacionadas con los factores que conforman la cultura orientada a resultados. En relación con la orientación hacia los resultados, el análisis cualitativo corroboró el énfasis en el cumplimiento de metas, lo cual se evidenció en testimonios que destacan la búsqueda de la mejora en la eficacia y la eficiencia en los procesos. No obstante, también se identificaron preocupaciones relacionadas con la presión por el cumplimiento de indicadores, y la percepción de que en ocasiones, el bienestar de los colaboradores no recibe la atención prioritaria que podría esperarse. Como ilustra un participante: “Nos hacen presión para cumplir las metas, pero a veces siento que no se preocupan por cómo nos sentimos”.

En lo que respecta a la innovación, el análisis cualitativo reveló una percepción de déficit de apoyo institucional y de capacidades para generar nuevas ideas y soluciones, a pesar de la existencia de iniciativas individuales y la demostración de proactividad por parte de algunos colaboradores. Asimismo, el análisis cualitativo confirmó que la restricción de recursos constituye una problemática central, lo cual se manifestó en menciones frecuentes a la insuficiencia de insumos, la obsolescencia de los equipos, la escasez de personal y la inadecuación de la infraestructura. Se identificaron estrategias de adaptación individual, tales como la utilización de recursos personales para suplir las deficiencias institucionales.

Con respecto a los mecanismos de control y evaluación, si bien se reconoció la existencia de sistemas periódicos de seguimiento, que incluyen reuniones, informes y auditorías, los participantes enfatizaron sobre la importancia de fortalecer la transparencia y la definición de los criterios de evaluación. Un participante expresó: “No se sabe a qué se realiza seguimiento. Los indicadores no son claros y nunca sabes si lo estás haciendo bien”. Por último, se constató que la experiencia y el conocimiento de los colaboradores son valorados, especialmente los del personal con mayor trayectoria en la organización. Sin embargo, también se identificaron casos de desajuste entre el perfil de los empleados y las funciones que se les asignan, lo que sugiere posibles áreas de mejora en los procesos de selección, inducción y asignación de funciones.

La triangulación metodológica de los resultados cuantitativos y cualitativos sugiere que la entidad exhibe una cultura orientada a resultados que se caracteriza por fortalezas en el cumplimiento de metas y en los sistemas de control y evaluación. Asimismo, se identificaron oportunidades de mejora en lo referente a la innovación y en la suficiencia de recursos. La divergencia entre el énfasis en los resultados y la percepción de limitaciones en la disponibilidad de recursos y en el apoyo a la innovación sugiere la necesidad de establecer un equilibrio más adecuado entre la presión por el cumplimiento de objetivos y la promoción de un entorno que favorezca la creatividad, la eficiencia y el bienestar de los colaboradores.

Análisis: cultura orientada a las personas

La dimensión cultural orientada a las personas se centró en explorar las percepciones sobre el desarrollo laboral, la cohesión en el trabajo en equipo, la sinergia interdepartamental, el enfoque humanístico y el nivel de integración organizacional dentro de la entidad prestadora de servicios de salud. La Figura 4 muestra el diagrama de barras de las frecuencias absolutas correspondientes a los factores que componen esta dimensión cultural.

El análisis del desarrollo laboral y formación indica que 28 grupos (32.94%) manifestaron estar muy en desacuerdo con la efectividad de los programas de desarrollo profesional, y de manera equivalente 28 grupos (32.94%) expresaron desacuerdo. La mediana observada para este factor fue de 1, lo que respalda la percepción de que el compromiso institucional con el crecimiento profesional, personal y familiar de los colaboradores es limitado y requiere de un enfoque efectivo.

En cuanto a la valoración del trabajo en equipo, se identificó una tendencia moderadamente positiva. Un total de 40 grupos (47.06%) indicó estar muy de acuerdo y 23 grupos (27.05%) de acuerdo con la importancia otorgada a la colaboración proactiva y efectiva dentro de los equipos de trabajo. Sin embargo, 10 grupos (11.76%) expresaron contrariedad, lo que indica áreas de oportunidad para mejorar la implementación de dinámicas colaborativas en los proyectos asignados. La mediana para este factor fue de 3, lo que refleja una apreciación general favorable.

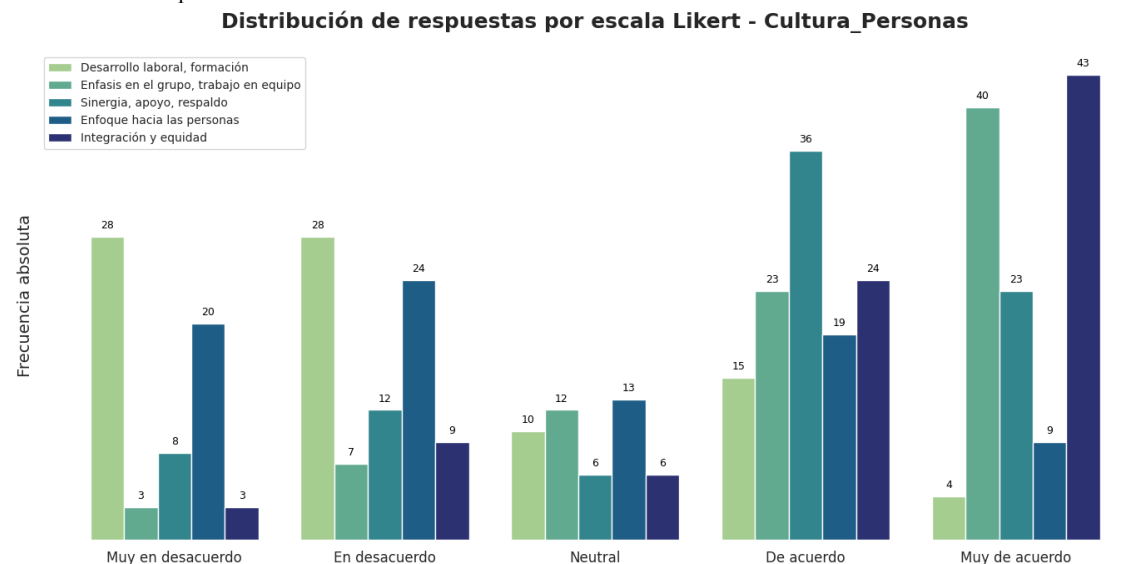
La sinergia, apoyo y respaldo percibidos dentro de la organización presentó una valoración intermedia. Un total de 23 grupos (27.05%) manifestaron estar muy de acuerdo y 36 grupos (42.35%) de acuerdo con la existencia de una colaboración interdepartamental eficaz para el cumplimiento de objetivos organizacionales específicos. La mediana para este factor fue de 3, lo que sugiere una evaluación equilibrada, sin percepciones totalmente negativas ni completamente positivas sobre la interacción entre departamentos.

Respecto al enfoque hacia las personas, 20 grupos (23.53%) indicaron estar muy en desacuerdo y 24 grupos (28.23%) expresaron estar en desacuerdo con la priorización institucional del bienestar del personal. Por su parte, 19 grupos (22.35%) estuvieron de acuerdo y 9 grupos (10.59%) manifestaron estar muy de acuerdo. La mediana fue de 2, lo que indica que este aspecto es percibido de manera menos favorable en comparación con otros factores de la dimensión, y podría beneficiarse de un mayor énfasis por parte de la entidad.

Finalmente, el factor integración y equidad fue valorado positivamente por una mayoría de los grupos. Un total de 43 grupos (50.59%) se mostró muy de acuerdo con los principios de inclusión y trato equitativo promovidos por la organización, y 24 grupos (28.24%) estuvo de acuerdo. La mediana fue de 4, lo que refleja una percepción general favorable, aunque en el análisis cualitativo se evidenciaron diferencias en las experiencias entre servidores públicos y contratistas. Este hallazgo sugiere que, aunque la organización promueve la inclusión y equidad, la implementación efectiva de estos principios podría variar dependiendo del tipo de contrato o relación laboral.

Figura 4

Frecuencia de las respuestas consensuadas de los grupos focales para los factores de la cultura orientada a las personas



Fuente: elaboración propia.

El análisis temático reveló percepciones específicas relacionadas con los factores de la cultura de las personas. En cuanto al desarrollo laboral y formación, los participantes enfatizaron la necesidad de oportunidades de desarrollo profesional, especialmente para el personal vinculado mediante la figura de Orden de Prestación de Servicios (OPS). Se identificaron disparidades significativas entre el personal de planta y el personal OPS en términos de acceso a programas de capacitación, beneficios e incentivos. La siguiente cita ilustra esta percepción: “Hay capacitaciones, pero no todos tenemos acceso. Parece que solo están pensadas para el personal de planta”.

En relación con el trabajo en equipo, se reconoció la existencia de dinámicas colaborativas, y se señalaron oportunidades de mejora respecto a la comunicación interdepartamental, la alta rotación de personal y los tiempos destinados a la integración. No obstante, se valoró positivamente el compromiso del equipo con la consecución de los objetivos organizacionales, como se refleja en la siguiente expresión: “Si son positivos y proactivos para realizar esos proyectos”.

La sinergia, apoyo y respaldo interdepartamental se vio comprometida por el apoyo institucional, especialmente en situaciones de dificultad o ante necesidades personales. Los participantes manifestaron la sensación de que la entidad prioriza los resultados sobre el bienestar de sus colaboradores. La siguiente cita es representativa de esta percepción: “No se siente un gran apoyo por parte de la entidad”. En el mismo sentido, otro participante señaló: “Sienten que la entidad espera buenos resultados, sin interesar qué tienen que hacer para lograrlos”.

El enfoque hacia las personas fue percibido como secundario en relación con la satisfacción de los usuarios, lo que generó una sensación de desvalorización entre los colaboradores. En cuanto a la integración y equidad, estas fueron puestas en evidencia debido a inequidades estructurales, particularmente entre el personal de planta y los contratistas. La promoción de actividades de integración, junto con el impulso de iniciativas que favorezcan un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, podrían ser consideradas para fortalecer la equidad y mejorar la percepción organizacional.

Esta problemática se resume en la siguiente afirmación: “Hay una brecha en el personal de planta vs OPS”.

La triangulación metodológica de los resultados cuantitativos y cualitativos pone de manifiesto la complejidad inherente a la cultura de las personas de la entidad. A pesar de la percepción de fortalezas en el ámbito del trabajo en equipo y la integración, se identifican oportunidades de mejora en lo concerniente al desarrollo laboral, el apoyo institucional y la equidad. Las medianas observadas en los factores de desarrollo laboral y enfoque hacia las personas, en conjunto con los temas recurrentes identificados en los grupos focales, tales como la falta de oportunidades, el desamparo institucional y las inequidades entre el personal de planta y OPS, sugieren la necesidad de una revisión de las políticas y prácticas de gestión de personas de la entidad, con el objetivo de promover un ambiente laboral más justo, equitativo y satisfactorio para la totalidad de sus colaboradores.

Comparación de percepciones culturales entre grupos focales de empleados públicos y contratistas

Con el propósito de explorar las posibles diferencias en la percepción de las dimensiones de la cultura organizacional entre los grupos de empleados públicos y los contratistas, se aplicaron pruebas de Chi-cuadrado de independencia, evaluando la asociación entre el tipo de vinculación laboral y la distribución de respuestas consensuadas en la escala Likert para cada uno de los indicadores culturales. El análisis se estructuró tanto a nivel de indicadores individuales como a nivel agregado por dimensiones culturales, estableciendo un umbral de significancia de $\alpha = 0.05$.

En el análisis por indicadores individuales, cuyos resultados detallados se presentan en la Tabla 4, de los veinte indicadores evaluados, el ítem p16-Desarrollo laboral y formación, perteneciente a la dimensión de cultura orientada a las personas, arrojó un p-valor estadísticamente significativo ($p = 0.037$). Este hallazgo sugiere una diferencia en las percepciones consensuadas de los grupos sobre este aspecto particular del desarrollo profesional. Ninguno de los otros diecinueve indicadores alcanzó significancia estadística ($p > 0.05$), lo cual puede estar influenciado por las frecuencias esperadas bajas en la tabla de contingencia, dada la segmentación por tipo de vínculo laboral.

Tabla 4

Resultados de la prueba de chi-cuadrado por factores culturales entre grupos focales de servidores públicos y contratistas

Dimensión Cultural	Indicador (Factor)	Estadístico χ^2 (g.l.)	p-valor	Advertencia (Frec. Esp. < 5)
Cultura de Poder	p01 (Reconocimiento)	4.99 (4)	0.288	Sí
	p02 (Desarrollo de Capacidades)	4.60 (4)	0.331	Sí
	p03 (Liderazgo)	1.58 (3)	0.663	Sí
	p04 (Jerarquía)	4.95 (4)	0.293	Sí
	p05 (Posicionamiento)	0.98 (4)	0.914	Sí
Cultura de Normas	p06 (Comunicación)	5.05 (4)	0.283	Sí
	p07 (Planeación)	1.13 (3)	0.770	Sí
	p08 (Claridad de Rol)	1.65 (3)	0.647	Sí
	p09 (Cumplimiento de Procedimientos)	3.45 (4)	0.485	Sí
	p10 (Orientación a Procesos)	1.23 (3)	0.745	Sí
Cultura de Resultados	p11 (Orientación a Resultados)	6.77 (3)	0.079	Sí
	p12 (Innovación)	5.09 (4)	0.278	Sí
	p13 (Recursos)	2.31 (4)	0.679	Sí
	p14 (Control y Evaluación)	2.29 (2)	0.319	Sí
	p15 (Competencias y Habilidades)	1.61 (4)	0.807	Sí
Cultura de Personas	p16 (Desarrollo Laboral y Formación)	10.22 (4)	0.037*	Sí
	p17 (Trabajo en Equipo)	2.41 (4)	0.662	Sí
	p18 (Sinergia y Apoyo)	2.16 (4)	0.707	Sí
	p19 (Enfoque a las Personas)	4.08 (4)	0.395	Sí
	p20 (Integración y Equidad)	2.53 (4)	0.638	Sí

Fuente: elaboración propia.

* $p < 0.05$.

Posteriormente, se procedió a un análisis agregando las respuestas consensuadas de los indicadores dentro de cada dimensión cultural. La Tabla 5 presenta los resultados obtenidos. No se observaron diferencias estadísticamente significativas en las percepciones agregadas respecto a la Cultura de Poder ($\chi^2(4) = 5.87$, $p = 0.209$), la Cultura de Normas ($\chi^2(4) = 5.06$, $p = 0.281$), ni la Cultura de Resultados ($\chi^2(4) = 6.85$, $p = 0.144$) entre los tipos de grupos focales. Es pertinente señalar que, en

el caso de la dimensión de Cultura de Normas, se observaron frecuencias esperadas inferiores a 5, incluso en el análisis agregado, lo que reduce la potencia estadística de la prueba y justifica una interpretación cautelosa de la ausencia de significancia.

En contraste, y de manera consistente con el hallazgo individual del ítem p16, se identificó una diferencia estadísticamente significativa en la dimensión agregada Cultura orientada a las Personas ($\chi^2(4) = 11.42$, $p = 0.022$). Este resultado indica que la percepción consensuada sobre los aspectos relacionados con el bienestar, el desarrollo profesional y el enfoque humanístico difiere significativamente entre grupos focales de empleados públicos y aquellos de contratistas. La agregación de respuestas por dimensión generalmente mejora la confiabilidad del análisis al cumplir de manera más adecuada los supuestos del test de Chi-cuadrado, en comparación con el análisis de indicadores individuales con muestras pequeñas.

Estos hallazgos sugieren que, aunque las percepciones culturales consensuadas a nivel de grupo focal sobre estructuras de poder, normatividad organizacional y orientación a resultados son relativamente homogéneas entre grupos de empleados públicos y grupos de contratistas; con la salvedad metodológica para cultura de normas, existen disparidades sustantivas en cuanto a la dimensión Cultura orientada a las Personas. Las diferencias identificadas, tanto a nivel de dimensión agregada como en el indicador p16, parecen centrarse principalmente en las oportunidades percibidas de desarrollo y la valoración del bienestar del personal.

Tabla 5

Resultados de la prueba de chi-cuadrado de la percepción agregada por dimensiones culturales entre grupos focales de servidores públicos y contratistas

Dimensión Cultural	Indicadores	Estadístico χ^2	g.l.	p-valor	Advertencia (Frec. Esp. <5)	Observación
Cultura de Poder	p01-p05	5.87	4	0.209	No	Todos los indicadores individuales no significativos
Cultura de Normas	p06-p10	5.06	4	0.281	Si	Todos los indicadores individuales no significativos
Cultura de Resultados	p11-p15	6.85	4	0.144	No	Todos los indicadores individuales no significativos
Cultura orientada a las Personas	p16-p20	11.42	4	0.022*	No	Indicador p16 significativo (p=0.037)

Fuente: elaboración propia.

* $p < 0.05$.

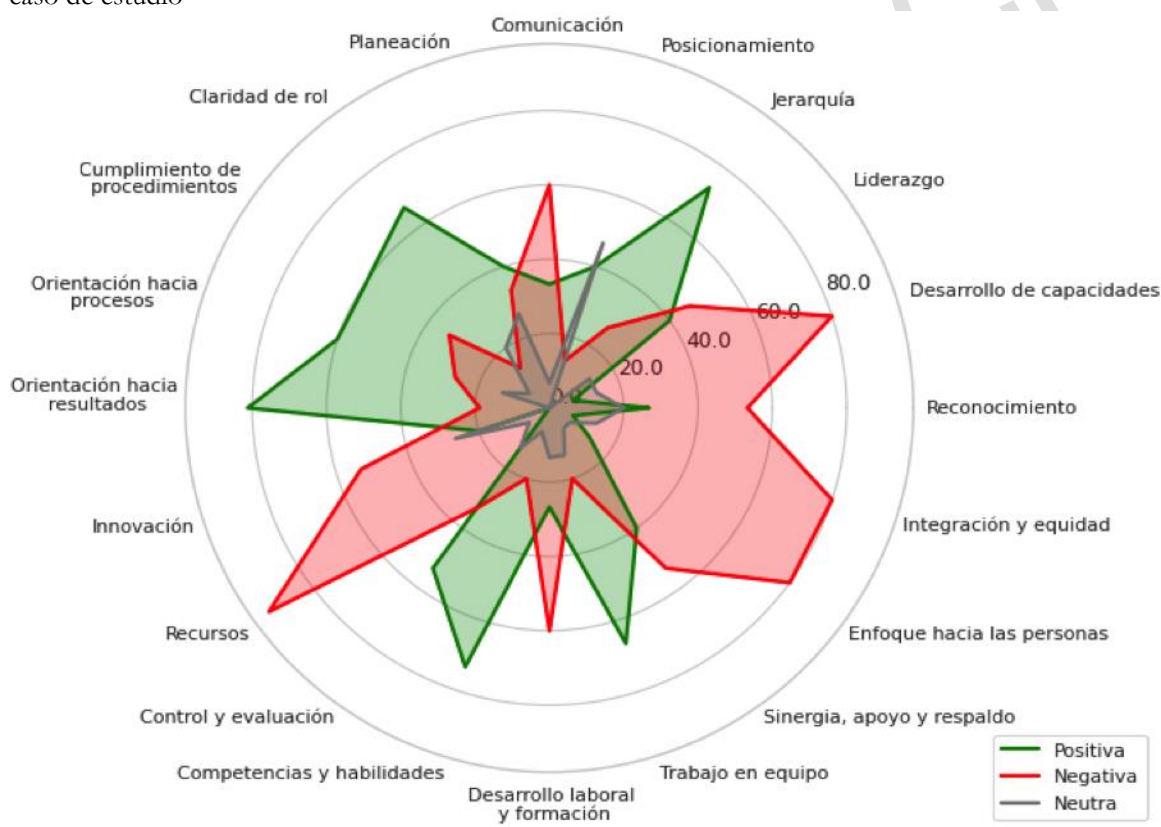
Discusión de los resultados

El análisis conjunto de los datos cuantitativos y cualitativos revela patrones que confirman hallazgos previos y aportan nuevas perspectivas sobre los desafíos y oportunidades inherentes al contexto estudiado. La triangulación metodológica, al integrar resultados estadísticos y narrativas de los grupos

focales, permite una comprensión multidimensional del fenómeno, trascendiendo las limitaciones de enfoques unidisciplinarios y ofreciendo una visión más rica de las complejidades culturales en el sector público de salud colombiano. Los resultados exhiben una cultura organizacional caracterizada por una marcada orientación a las normas y a los resultados, en línea con lo observado en otras entidades públicas (Ashok et al., 2021). Sin embargo, estas orientaciones coexisten con tensiones significativas que impactan la gestión de proyectos y limitan la capacidad de la entidad para innovar y adaptarse. La búsqueda de estabilidad y predictibilidad, inherente a la cultura orientada a las normas, se ve atenuada por factores que inciden en la eficacia y la eficiencia en la gestión de proyectos, como se ilustra en la Figura 5.

Figura 5

Distribución de frecuencias relativas del análisis temático de los factores de la cultura en la entidad caso de estudio



Fuente: elaboración propia.

La cultura orientada a las normas, aunque busca la estandarización y el cumplimiento, presenta desafíos en la gestión de la información y la comunicación. La sobrecarga informativa y las barreras en los flujos comunicacionales jerárquicos e interdepartamentales, evidenciadas en el análisis cualitativo, afectan negativamente la coordinación y la colaboración en proyectos interdisciplinarios, especialmente críticos en el contexto de la salud, donde la rápida y precisa transmisión de información es vital. Estos hallazgos se alinean con estudios que señalan cómo la comunicación deficiente puede obstaculizar la gestión del conocimiento y la innovación en organizaciones burocráticas (Wang et al., 2020). Además, las brechas en el cumplimiento de procedimientos, particularmente en el ámbito asistencial, comprometen la calidad y la seguridad de los procesos, generando riesgos tanto para los pacientes

como para el personal. En este sentido, la instrumentalización de las normas para asegurar el control operativo y la estandarización, sin considerar la flexibilidad y la adaptación a las circunstancias específicas, podría tener efectos contraproducentes, limitando la innovación, el desarrollo de capacidades y la sostenibilidad institucional. Estos resultados subrayan la necesidad de fomentar la flexibilidad organizacional, la participación activa de los empleados y una comunicación bidireccional para contrarrestar los efectos negativos de la rigidez normativa (Yukl, 2010) y promover una cultura de aprendizaje continuo (Lim et al., 2018).

Por otro lado, la cultura orientada a los resultados, si bien enfatiza en el cumplimiento de metas y la eficiencia, se ve limitada por la disponibilidad de recursos y la falta de apoyo a la innovación. La percepción de escasez de recursos, tanto materiales como humanos, expresada consistentemente en los grupos focales, genera frustración y desmotivación entre el personal, afectando su capacidad para cumplir con los objetivos del proyecto. La definición poco clara de los criterios de evaluación, señalada por algunos participantes, incide negativamente en la objetividad en el seguimiento de los proyectos y en la asignación de recursos, generando desconfianza y percepción de injusticia. La presión por la eficiencia, cuando no está acompañada por recursos adecuados ni un trato equitativo entre el personal de planta y los contratistas, puede resultar en agotamiento del personal (Moffett & Walker, 2014; Richards & Duxbury, 2015) y en una disminución de la calidad del trabajo. Además, la equidad en el acceso a oportunidades de desarrollo (Nazir et al., 2019; AlShehhi et al., 2021) y el respaldo institucional (Rohim & Budhiasa, 2019) tienen una incidencia directa en la motivación y el ambiente laboral, lo que impacta directamente en el desempeño organizacional.

Estos hallazgos contrastan con estudios previos que indican cómo la desigualdad dentro de las organizaciones afecta el rendimiento (Fiori et al., 2015; Wang et al., 2020) y cómo la falta de reconocimiento y apoyo puede minar la confianza y el compromiso de los empleados. Esta tensión entre la cultura de normas y la cultura de resultados, dentro de un entorno de recursos limitados, coincide con los hallazgos previos sobre gestión pública, donde la rigidez burocrática y la escasez de recursos obstaculizan la adopción de prácticas innovadoras y la adecuada gestión del conocimiento (Ashok et al., 2021). En este contexto, equilibrar el enfoque en los resultados con la promoción del bienestar del personal (Kafetzopoulos et al., 2019), el fomento de la innovación y la adopción de una visión a largo plazo para garantizar la sostenibilidad institucional (Tembo et al., 2022) emerge como una estrategia para la mejora continua y el posicionamiento de la entidad.

Otro aspecto particularmente relevante en la cultura de la entidad es la cultura de poder. Aunque se observa un liderazgo bien percibido por una parte de los empleados, este se ve afectado por la alta rotación en algunos cargos directivos, lo que podría dificultar la continuidad en la gestión de proyectos y generar incertidumbre entre los equipos. La desigualdad en la percepción del reconocimiento entre servidores públicos y contratistas, evidenciada en el análisis cualitativo, podría incidir negativamente en su desempeño, especialmente en proyectos que requieren mayor dedicación o innovación. La presión por el cumplimiento de metas, si bien impulsa los resultados a corto plazo (Cameron & Quinn, 2006), puede generar un ambiente de estrés y dificultar la toma de decisiones ágiles, necesarias para la gestión efectiva de proyectos en el sector salud, además de restringir la innovación, el desarrollo del personal y la sostenibilidad (Isensee et al., 2020; Ashok et al., 2021). Estas dinámicas, caracterizadas por la centralización decisional y la comunicación jerárquica (Zapata-Cantu, 2020), demandan una reevaluación estratégica de la gestión del capital humano, orientada a fomentar un liderazgo participativo (Wang et al., 2020), la inversión en el desarrollo integral y la promoción de un ambiente colaborativo (Morgan, 1997; Rohim & Budhiasa, 2019). Implementar programas de *mentoring* y *coaching* podría ser una estrategia efectiva para desarrollar líderes resilientes y capaces de adaptarse a los cambios en el entorno.

Cabe destacar que los análisis de Chi-cuadrado (χ^2) realizados para comparar la percepción de las dimensiones culturales entre servidores públicos y contratistas revelaron una diferencia estadísticamente significativa en la dimensión de Cultura orientada a las Personas ($\chi^2 = 11.42$; $p = 0.022$). Este hallazgo refuerza la evidencia cualitativa sobre una percepción divergente entre ambos

grupos respecto al desarrollo laboral, la equidad y el enfoque humanístico dentro de la entidad. En contraste, las demás dimensiones no mostraron diferencias significativas, lo que sugiere una percepción relativamente homogénea en cuanto a metas, procedimientos y liderazgo. Esta diferencia en la dimensión centrada en las personas implica una posible brecha estructural en el tratamiento y las oportunidades percibidas por los contratistas frente a los servidores públicos, aspecto que podría abordarse estratégicamente desde la gestión del talento humano.

Finalmente, la dimensión cultural actúa como mecanismo esencial para el intercambio de conocimiento y el aprendizaje en proyectos (Lim et al., 2018; Uzunoma et al., 2021). Sin embargo, en el caso de la entidad analizada, estas dinámicas se ven comprometidas por la falta de espacios y mecanismos para la colaboración y la comunicación efectiva. Esto pone en evidencia la necesidad de reestructurar las prácticas organizacionales para promover un entorno más colaborativo y flexible que favorezca la innovación y la mejora continua. Implementar plataformas de gestión del conocimiento y fomentar la creación de comunidades de práctica podría ser una forma de facilitar el intercambio de ideas y experiencias entre los empleados.

En consecuencia, se recomienda un enfoque multifacético que considere el liderazgo, las normas organizacionales y el aprendizaje continuo para la mejora en la gestión de proyectos. Promover la colaboración, el sentido de pertenencia y el compromiso, reconociendo que las culturas colaborativas y el intercambio de conocimiento favorecen el desempeño de los equipos de proyecto (Zada et al., 2024). Las normas organizacionales desde una perspectiva de incentivar la innovación y la adaptabilidad, creando un ambiente seguro para la generación de nuevas ideas y para la experimentación. Es importante promover una cultura de aprendizaje y mejora continua, lo cual facilita la adaptación y la optimización del desempeño en los proyectos.

Se requieren investigaciones adicionales que aborden el desarrollo y la sostenibilidad de culturas de aprendizaje continuo e innovación en la gestión de proyectos en el sector público, tomando en cuenta las especificidades del contexto colombiano y las dinámicas culturales que influyen en la toma de decisiones. Futuras investigaciones podrían explorar el impacto de intervenciones específicas diseñadas para transformar la cultura organizacional y mejorar la gestión de proyectos, utilizando métodos longitudinales y diseños experimentales.

Conclusiones

El estudio revela la configuración cultural de una entidad pública de salud en Colombia, caracterizada por una orientación hacia las normas, complementada por un enfoque en los resultados. Los hallazgos demuestran que la entidad valora la mejora continua, el trabajo en equipo y los mecanismos de control, identificándose oportunidades de fortalecimiento en la percepción de la equidad, y la priorización del bienestar del colaborador, aspectos que podrían incidir positivamente en el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

Adicionalmente, la entidad podría beneficiarse de intervenir en los flujos de comunicación y simplificar los procesos administrativos, lo cual favorece la coordinación, la eficiencia en la gestión de proyectos y la capacidad de respuesta ante desafíos. Asimismo, se evidencia un espacio para fomentar una cultura de innovación y adoptar una visión estratégica de largo plazo en la toma de decisiones, lo que permitiría a la entidad adaptarse de manera más efectiva a entornos cambiantes y desarrollar soluciones más creativas.

Para capitalizar estas oportunidades, se propone fortalecer estratégicamente la equidad mediante la implementación de políticas y prácticas que garanticen un trato justo y equitativo para todos los colaboradores, reconociendo y valorando las contribuciones individuales. Además, se sugiere invertir en el desarrollo profesional, ofreciendo programas de formación y capacitación que respondan a las

necesidades y aspiraciones del personal, impulsando su crecimiento personal y profesional. También se recomienda promover el bienestar mediante la creación de un ambiente laboral que priorice la salud física y mental, proporcionando recursos y apoyo para la gestión del estrés y el equilibrio entre vida laboral y personal, tanto para servidores públicos como para contratistas. Asimismo, resulta pertinente establecer canales de comunicación claros, transparentes y bidireccionales, simplificar los procesos administrativos mediante la revisión y optimización continua, y fomentar la innovación promoviendo un entorno que incentive la creatividad, la experimentación y la adopción de nuevas ideas, brindando apoyo técnico y financiero para el desarrollo de proyectos innovadores.

Este estudio presenta limitaciones inherentes a su diseño de caso único, lo que restringe la posibilidad de generalización de los hallazgos. No obstante, proporciona una base empírica valiosa para futuros estudios comparativos que exploren la variabilidad de las culturas organizacionales en diferentes entidades públicas del sector salud. Resulta pertinente profundizar en los mecanismos de transformación cultural mediante el desarrollo de marcos interpretativos que faciliten la implementación de estrategias de cambio organizacional más efectivas e inclusivas.

El enfoque metodológico del estudio, basado en respuestas consensuadas obtenidas en grupos focales, presenta una limitación inherente. Si bien esta estrategia fue valiosa para capturar una perspectiva colectiva, la unidad de análisis grupal restringe el poder estadístico de las pruebas inferenciales. Por lo tanto, los hallazgos cuantitativos deben interpretarse con cautela, considerándolos de carácter predominantemente descriptivo y exploratorio. Su principal fortaleza reside en la triangulación con los datos cualitativos, que les confiere una mayor profundidad contextual.

Como recomendación para futuras investigaciones, se sugiere un diseño de estudio que incorpore la recolección de datos a nivel individual. Dicho enfoque permitiría la aplicación de análisis estadísticos que permitan evaluar la existencia de diferencias significativas en las percepciones culturales, asociadas tanto al tipo de vinculación laboral como a variables demográficas.

Esta investigación contribuye a la literatura sobre cultura organizacional en el sector público al evidenciar la complejidad de las dinámicas institucionales y al destacar la necesidad de enfoques integrales para la gestión del capital humano. Asimismo, promueve una reflexión crítica sobre los modelos tradicionales de gestión, sugiriendo un abordaje que conciba la cultura organizacional como un ecosistema dinámico y multidimensional, en constante interacción con su entorno. En este sentido, se propone el desarrollo de un modelo de gestión cultural que reconozca dicha complejidad y que articule estrategias orientadas a la transformación sostenible de las entidades públicas prestadoras de servicios de salud.

Declaraciones de ética y transparencia

Consideraciones éticas. La investigación se llevó a cabo con el consentimiento informado de los participantes, garantizando el cumplimiento de todas las consideraciones éticas, incluyendo la voluntariedad, la confidencialidad y el uso exclusivo de la información con fines investigativos.

Contribución de los autores. Este artículo es resultado de la investigación del Proyecto 2024-IP038, en el marco de la I Convocatoria para el Fomento de la Investigación e Innovación Pertinente 2024, de la Universidad Santo Tomás, en convenio con el DASC y la Universidad de América. Las autoras A. Alzate, N. Mahecha, L. Gómez, Y. Rodríguez, y K. Corena, participaron de manera equitativa en la conceptualización, análisis de datos, interpretación de resultados, así como en la redacción y revisión del artículo.

Financiación. El proyecto de investigación fue financiado por la Universidad Santo Tomás, Colombia, mediante convocatoria interna de proyectos.

Conflictos de interés. Los autores no presentan ningún tipo de conflicto de interés asociado al desarrollo de la investigación y han dado su aprobación para la presentación del artículo.

Referencias

- Akanji, B., Mordi, C., Ituma, A., Ekwueme, A., Adisa, T. A., & Ajonbadi, H. (2020). The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions. *Personnel Review*, 49(3), 709-732. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0280>
- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723-739. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1117>
- Ali, M., Li, Z., Durrani, D. K., Shah, A. M., & Khuram, W. (2021). Goal clarity as a link between humble leadership and project success: the interactive effects of organizational culture. *Baltic Journal of Management*, 16(3), 407-423. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2020-0341>
- AlShehhi, N., AlZaabi, F., Alnahhal, M., Sakhrieh, A., & Tabash, M. I. (2021). The effect of organizational culture on the performance of UAE organizations. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1980934. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1980934>
- Ashok, M., Al Badi Al Dhaheri, M. S. M., Madan, R., & Dzandu, M. D. (2021). How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2245-2273. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0700>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bukoye, O. T., & Abdulrahman, A. H. (2023). Organizational culture typologies and strategy implementation: Lessons from Nigerian local government. *Policy Studies*, 44(3), 316-335. <https://doi.org/10.1080/01442872.2022.2051467>
- Cadden, T., Millar, K., Treacy, R., & Humphreys, P. (2020). The mediating influence of organisational cultural practices in successful lean management implementation. *International Journal of Production Economics*, 229, 107744.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The whole of government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059-1066. <https://www.jstor.org/stable/4624667>
- Crawford, L. H., & Helm, J. (2009). Government and governance: The value of project management in the public sector. *Project Management Journal*, 40(1), 73-87. <https://doi.org/10.1002/pmj.20107>
- Fiori, M., Bollmann, G., & Rossier, J. (2015). Exploring the path through which career adaptability increases job satisfaction and lowers job stress: The role of affect. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 113-121. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.08.010>

- Gasik, S. (2016). Are public projects different than projects in other sectors? Preliminary results of empirical research. *Procedia Computer Science*, 100, 399-406. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.175>
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*, 4th ed. Oxford University Press.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hasan, S., Ferguson, J. P., & Koning, R. (2015). The lives and deaths of jobs: Technical interdependence and survival in a job structure. *Organization Science*, 26(6), 1665-1681. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1014>
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Sage Publishing.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8.
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griesse, K.-M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
- Istrate, L., & Marian, L. (2012). Research on the use of project management in organizational culture change in public administration institutions. *Procedia Economics and Finance*, 3, 617-622. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00204-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00204-3)
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., & Skalkos, D. (2019). The relationship between EFQM enablers and business performance: The mediating role of innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2018-0166>
- Khan, F., Arshad, M., Raoof, R., & Farooq, O. (2022). Servant leadership and employees' performance: organization and information structure perspective. *The Service Industries Journal*, 44(11-12), 832-850. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2086976>
- Lim, D. H., Lim, D., Jeong, S. H., Yoo, S., & Yoo, M. H. (2018). Older workers' education and earnings among OECD countries. *European Journal of Training and Development*, 42(3/4), 170-190. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2017-0069>
- Moffett, S., & Walker, T. (2014). Knowledge management in the public sector: UK case study perspectives. In *Advances in Knowledge Management: Celebrating Twenty Years of Research and Practice* (pp. 67-104). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-09501-1_4
- Morgan, G. (1997). *Images of organization* (2nd ed.). Sage Publications

- Nauman, S., Bhatti, S. H., Imam, H., & Khan, M. S. (2022). How servant leadership drives project team performance through collaborative culture and knowledge sharing. *Project Management Journal*, 53(1), 17-32. <https://doi.org/10.1177/87569728211037777>
- Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, S. M. (2019). How organization justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior at work. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1288–1311. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2017-0007>
- Nguyen, V. T., Siengthai, S., Swierczek, F., & Bamel, U. K. (2019). The effects of organizational culture and commitment on employee innovation: evidence from Vietnam's IT industry. *Journal of Asia Business Studies*, 13(4), 719-742. <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2018-0253>
- Richards, S. G., & Duxbury, L. (2015). Work-group knowledge acquisition in knowledge intensive public-sector organizations: An exploratory study. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1247–1277. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu034>
- Rohim, A., & Budhiasa, I. G. S. (2019). Organizational culture as moderator in the relationship between organizational reward on knowledge sharing and employee performance. *Journal of Management Development*, 38(7), 538–560. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0190>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Tembo, C. K., Muleya, F., & Phiri, E. (2022). Demystifying performance difference between local and foreign contractors through organisational culture. *Built Environment Project and Asset Management*, 12(2), 325–344. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-02-2021-0029>
- Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J., & Ferreira, J. J. M. (2022). The effect of collectivism-based organisational culture on employee commitment in public organisations. *Socio-Economic Planning Sciences*, 83, 101335. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101335>
- Uhunoma, O., Lim, D. H., & Kim, W. (2021). The mediating role of informal learning on work engagement: older workers in the US public sector. *European Journal of Training and Development*, 45(2/3), 200-217. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2020-0062>
- Van der Wal, Z., De Graaf, G., & Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, 86(2), 465-482. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00719.x>
- Wang, Y., Liu, J., Zuo, J., & Rameezdeen, R. (2020). Ways to improve the project management efficiency in a centralized public procurement system: A structural equation modeling approach. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(1), 168–185. <https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2018-0560>
- Weissing, F., & Ostrom, E. (1991). Crime and punishment: Further reflections on the counterintuitive results of mixed equilibria games. *Journal of Theoretical Politics*, 3(3), 343–350. <https://doi.org/10.1177/0951692891003003006>
- Wiewiora, A., Murphy, G., Trigunarsyah, B., & Brown, K. (2014). Interactions between organizational culture, trustworthiness, and mechanisms for inter-project knowledge sharing. *Project Management Journal*, 45(2), 48-65. <https://doi.org/10.1002/pmj.21407>

Yukl, G., & Gardner W. (2019). *Leadership in Organizations, Global Edition*, 9th ed. Pearson Education India.

Zapata-Cantu, L. (2020). Boosting innovation in emerging markets: the moderating role of human capital. *International Journal of Emerging Markets*, 16(3), 604-624. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-01-2019-0015>

Zada, M., Khan, J., Saeed, I., & Zada, S. (2024). How servant leadership influences the effectiveness of project management: Antecedents and consequences. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(2), 307-324. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2022-0233>

BORRADOR-RDCA