

ESTUDIO SOCIOLÓGICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA
INNOVACIÓN EN ABRACOL S.A.

AURA CECILIA BRÚN BOHÓRQUEZ

Trabajo de grado para optar al título de Socióloga

ASESOR:

JUAN ESTEBAN RODRÍGUEZ GÓMEZ

Sociólogo – Mg. en comunicación organizacional

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

MEDELLÍN

2018

DEDICATORIA

A Dios, mi guía, mi fuerza y sustento. A Donra y a Doña Erne, mi refugio, mi motivo. A Luisga, mi calma.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por colocarme en donde estoy y hacer de mi lo que soy.

A mi papá, por ser el roble de mi familia, mi amor puro y la luz de mis ojos. A mi mamá, mi amiga, mi refugio, mi ejemplo y mi más grande orgullosos.

A Leonor Lara, Inés Brún, Nelcy Uparela, mujeres sabias que guían mi vida. Y al resto de mi familia por cuidar de mí.

A Luis Gabriel, por ser y estar.

A Laura Gallego, Aleja Estrada y Yorleny Escobar, quienes merecen todo lo bueno y lindo que la vida puede brindar.

A los maestros Carlos Aristizabal, Nestor, Heidy, Bladimir y Wilmar, por su conocimiento y amistad.

Al profesor Juan Esteban, mi eterna gratitud y respeto.

A la UdeA, mi Alma Máter.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	8
1. INTRODUCCIÓN	9
2. DESCRIPCIÓN SITUACIÓN PROBLEMA	10
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. OBJETIVOS	19
4.1. OBEJTIVO GENERAL	19
4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	19
5. MARCO DE REFERENCIA	20
5.1. MARCO CONTEXTUAL.....	20
5.2. MARCO TEÓRICO.....	22
5.2.1. CULTURA.....	22
5.2.2. ORGANIZACIÓN	22
5.2.3. ORGANIZACIÓN Y CULTURA	27
5.2.4. CULTURA CORPORATIVA	31
5.2.5. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	34
5.2.6. INNOVACIÓN	36
6. METODOLOGÍA	39
6.1. ENFOQUE Y METODO	39

6.2.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	39
6.3.	HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.	40
6.4.	POBLACIÓN.....	42
6.5.	DESARROLLO METODOLOGICO	43
6.6.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	46
7.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	47
7.1.	CONCEPCIÓN DE CULTURA	48
7.2.	CONCEPCION DE INNOVACIÓN	51
7.3.	ASPECTOS CRÍTICOS DE LA CULTURA EN TORNO A LA INNOVACIÓN.	53
7.3.1.	Cultura tradicionalista.	54
7.3.2.	Cultura basada en los roles y las tareas.....	54
7.3.3.	Cultura diferenciada.....	56
	CONCLUSIONES	60
	BIBLIOGRAFIA	62
	ANEXOS	67

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz categorial	41
Tabla 2. Criterios utilizados en la selección de colaboradores para las entrevistas semiestructuradas por cada gestión.....	44
Tabla 3. Criterios y número de participantes por grupo focal	45
Tabla 4. Cronograma de actividades.....	46
Tabla 5. Tabla de codificación de la información.....	47

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Instrumento Entrevistas Individuales Semiestructuradas.	67
Anexo 2. Instrumento grupos focales.	68
Anexo 3. Consentimiento informado entrevistas individuales semiestructuradas	68
Anexo 4. Consentimiento informado grupos focales.	68

RESUMEN

La cultura organizacional es el concepto en boga del mundo de las organizaciones, el cual se utiliza hoy como herramienta potencializadora de la innovación. En este sentido, el objetivo de esta investigación fue reconocer los aspectos críticos de la cultura organizacional de la empresa Abracol S.A, a partir de la concepción de los colaboradores del concepto de cultura organizacional y de innovación. Aquí se analizaron, a través de técnicas como la revisión narrativa, la observación participante, las entrevistas individuales semiestructuradas y los grupos focales, elementos como valores, tradiciones, competitividad, creatividad, la comunicación y los imaginarios colectivos, entre otros. Esta investigación tuvo como resultados la identificación de una cultura corporativa basada en procesos y resultados y no en personas, la cual evidencia la existencia de problemas de liderazgo y de comunicación entre las áreas.

PALABRAS CLAVE: Cultura organizacional, innovación, cultura corporativa, liderazgo, comunicación.

1. INTRODUCCION

Esta investigación se realizó en el marco de la práctica académica para optar al título de Socióloga de la Universidad de Antioquia. El tema principal fue la Cultura Organizacional en la empresa Abracol S.A.

La investigación giró alrededor de las concepciones de cultura organizacional y de innovación, y de los aspectos críticos de la cultura de la empresa entorno a la innovación. Se utilizó una metodología de tipo cualitativa, en la medida que se buscaba identificar, establecer y reconocer las representaciones individuales y colectivas sobre las categorías mencionadas.

El análisis de resultados, permitió conocer el tipo de cultura que maneja la empresa y las limitaciones que ésta presenta para el desarrollo de una cultura de innovación.

2. DESCRIPCIÓN SITUACIÓN PROBLEMA

Horkheimer y Adorno lanzaron en *Dialéctica de la Ilustración*(1998) una crítica negativa, de la modernidad que venía y de la posmodernidad que avizoraban. En dicha crítica quedó al descubierto la compleja densidad de los procesos que dieron lugar a la modernidad; los procesos de producción y de consumo. Según los autores, el motor de la economía moderna, es promovido, entre otras cosas, por los medios de comunicación, puesto que al tiempo que dan a conocer los productos, los posicionan jerárquicamente uno frente a otro, crean necesidades constantemente premeditando la obsolescencia de las mismas y por ende también de sus satisfactores.

No obstante, hoy no podemos hablar de una sociedad de consumo y otra de producción separadas en el tiempo, ni siquiera con fines explicativos como hicieron los autores, sino que podemos evidenciar, en la sociedad en la que vivimos, consumidores siempre insatisfechos, y como respuesta una industria que tiene como única constante el cambio, se renueva y compite día a día con el fin de consolidar una oferta de satisfactores eficientes a dichas necesidades.

Seguirle el paso a esta realidad fue el objeto de ciencias como la Administración, la cual se ha centrado en idear estrategias que permitan a las organizaciones mantenerse y aumentar su productividad en el constante cambio de los mercados. Hoy a esa estrategia se le llama innovación y no es vista como “una elección sino una necesidad impuesta por el mercado; es decir indispensable para ser competitivo”(Ruiz, Varela y Gonzales, 2008, p. 11).

Pese a la premisa anterior, pareciese que cuando la innovación entró en auge ésta no se aplicó tomando como de partida la experiencia del fracaso del modelo de gestión característico de occidente y el éxito de la distintiva cultura japonesa del trabajo (Gentilin, 2017), reduciéndose así su utilización únicamente a lo que tienen que ver con el desarrollo tecnológico. De lo anterior que el boom de hoy sea apostarle a la innovación ligada a elementos no tecnológicos, como la cultura organizacional, a partir de un enfoque más consciente, por parte de los directivos, de las

implicaciones sociales que acarrea un cambio de cultura en la organización, donde la innovación sea un proceso constructivo, que le permita a los individuos mejores condiciones de trabajo las cuales se traduzcan en productividad, rentabilidad y competitividad.

Así pues, en los últimos años los se han aplicado todo tipo de estudios organizacionales a todo tipo de organizaciones; empresas de todos los tamaños, entidades prestadoras de salud, universidades, retomando diferentes definiciones del concepto de cultura organizacional.

En el ámbito internacional destacan las investigaciones empíricas de la cultura organizacional, ligada en varios casos a la productividad y la innovación. Un ejemplo de lo anterior la investigación planteada por Arnold-Cathalifaud(2003) sobre el *cambio en la cultura organizacional en una corporación transnacional* con sede en la ciudad Santiago de Chile, en la cual se planteó la cultura organizacional como:

el conjunto de esquemas de distinción producidos y compartidos en la empre, que surgen de la reflexión y comunicación de las experiencias que caracterizan la forma de ser organizacional, que están más allá de lo estrictamente contractual y de los referido a específicas esferas de trabajo (p. 103).

Para la realización de la investigación, todos los procesos metodológicos se formularon bajo la concepción luhmanniana de las organizaciones como sistemas cerrados. Así mismo, la investigación se trató como un proceso formativo para el cambio de cultura y el resultado obtenido la constituyó en una experiencia pionera en Latinoamérica al advertir empíricamente como sí es posible cambiar una cultura organizacional a partir de la coherencia entre las dinámicas propias de cada organización y los modelos organizacionales que se les proponen.

En España, por otra parte, Naranjo, Sanz y Jiménez (2008), exponen que “la literatura destaca que la cultura organizacional puede estimular la innovación pero también obstaculizarla,

en función de los valores y comportamientos que potencia” (Naranjo et al., 2008, p. 1), sin embargo advierten que es escasa la literatura empírica sobre el tema que permita aclarar cómo inciden en la innovación los diferentes tipos de cultura. En este sentido los autores retoman que la cultura organizacional “puede entenderse como los valores, creencias y principios fundamentales que comparte los miembros de la organización”(Naranjo et al., 2008, p. 3), y que la innovación puede ser definida “como la implementación de una idea o comportamiento –bien sea pertinente a un aparato, sistema, proceso, política, programa o servicio- que es nueva para la organización” (Naranjo et al., p. 2) para aplicar un instrumento de tipo cuantitativo, con variables control y dependientes, a de 446 empresas españolas a partir de lo cual concluyen que los “diferentes tipos de cultura tienen reacciones y efectos distintos ante y sobre la innovación, en concreto que la cultura de tipo adhocrático favorece la innovación mientras que la tipo jerárquico la afecta negativamente”(Naranjo et al., p. 1), y que a pesar de la relevancia que le ha dado la literatura a la relación cultura-innovación, la poca investigación empírica que hay sobre este vínculo abordan solo algunos elementos de la cultura debido a que todos parten de una definición distinta de la misma.

Tal como se mencionaba anteriormente, en los últimos años se han aplicado distintos tipos de investigación en los estudios organizacionales. En este sentido, Poletto y Sánchez (2011), realizaron una investigación documental sobre la relación entre productividad y cultura en la era del conocimiento con el fin de responder “cómo los nuevos enfoques de la cultura organizacional y el desarrollo tecnológico tienen relación con la productividad de las organizaciones” (Poletto y Sánchez, 2011, p. 176). La investigación constó de 2 fases, la primera fue un estudio exploratorio sobre los conceptos era del conocimiento, cultura y productividad a partir la técnica de análisis documental, y la segunda fue una fase diagnóstica, la cual pretendía

“captar reconocer y evaluar sobre el terreno, las relaciones que se presentan ante diferentes situaciones supuestas” (p. 178) a partir de discusiones abiertas sobre temas propuestos donde se seleccionaba la opinión por consenso. Así mismo, los autores mencionan un elemento importante el cual afianza la complejidad de nuestra era, y es la “consideración de diferentes culturas en la organización” (p. 182) a argumentando que buscar una única cultura compartida para toda la empresa es utópico pero que si se puede buscar en cada una es un pacto de productividad entre ellas.

Por otra parte, investigaciones como la presentada por Ovelar (2013) buscan constatar modelos teóricos. Dicha investigación, de tipo descriptiva y diseño experimental, buscó “describir, según las dimensiones de Geert Hofstade, la cultura organizacional de la Universidad Nacional del Este” (Ovelar, 2013, p. 19), para lo cual se aplicó un cuestionario tipo likert donde los enunciados eran formulados a partir de los datos recogidos en la observación y de las 6 dimensiones de la cultura organizacional que plantea Hofstade; 1. orientación a los resultados contra la orientación a los procesos, 2. preocupación por las personas (empleados) contra la preocupación por el trabajo, 3. culturas parroquiales contra culturas profesionales, 4. sistemas abiertos contra sistemas cerrados, 5. no hay mucho control contra hay un elevado grado de control, 6. orientada a las ventajas prácticas contra orientada a normas y principios. Si bien el autor expone que el concepto cultura organizacional surgió como sinónimo del clima organizacional, éste no hace una separación entre ellos.

A nivel nacional las investigaciones sobre organizaciones han girado en torno a caracterizar la cultura. Medina (2007) por ejemplo, propuso diseñar un instrumento para caracterizar la cultura organizacional de una empresa del estado. En ese sentido, el autor considera que la Cultura Organizacional “se ha construido a lo largo de la historia de la empresa,

como resultado de la transmisión y aprendizaje de toda una serie de normas (formales e informales), valores, costumbres, mitos y creencias”(Medina, 2007, p. 49), por lo que propone un instrumento en forma de encuesta en el cual se consideran cuatro categorías para acercarse a ficha cultura; estructura organizacional, clima organizacional, valores y comunicación. El aspecto diferenciador de esta investigación es la utilización del paquete estadístico EPI-INFO 6.04 para el análisis de información, razón por la cual el autor afirma que “constituye una herramienta con un nivel de detalle tal que puede dar inicio a un proceso de diagnóstico organizacional” (Medina, 2007, p. 57).

Por otra parte, en su investigación los autores Suárez, Parra, Herrera y Peralta (2013) propusieron la “descripción de las características de la cultura organizacional de una empresa estatal colombiana” (Suárez et. al., 2013, p. 31), a partir de la propuesta de Schein, de lo anterior que se utilicen los componentes de la cultura propuestos por este autor como categorías de análisis, es decir, los artefactos, los valores, las presunciones o presupuesto profundos y los patrones de relación. Al igual que la propuesta de Ovelar (2013), los autores propusieron un estudio de tipo descriptivo, de corte cualitativo utilizando técnicas como la observación no participante y la entrevista semiestructurada, sin embargo, si bien retoman a Schein (2010) para plantear que:

la cultura organizacional es el conjunto de creencias, comportamientos, valores y significados (comprensiones logradas por el grupo) que constituyen los elementos más estables y difíciles de modificar en la organización, y en los que dan una serie de aprendizajes compartidos que requieren una historia común y estable a través del tiempo (Suárez et al., 2013, p. 32).

Sin embargo, la población que tomaron fueron tres miembros con más de 13 años en la empresa y con cargos administrativos altos, por lo que no se estaría hablando de una cultura

organizacional sino corporativa. Pese a lo anterior, en contra posición a Olevar (2013), los autores retoman la diferenciación que Toro (2001), hace entre los conceptos de cultura y clima organizacional; “el clima organizacional son las percepciones compartidas en relación con diferentes realidades de trabajo, en tanto que la cultura cumple la función de homogeneizar las percepciones de las personas en relación con dichas realidades” (Suárez et al., 2013, p. 34).

Otro estudio, realizado por Marulanda, López y Castellanos (2016), plantea exponer “la relación existente entre la cultura organizacional y las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia” (Marulanda et al., 2016, p. 163). Dicha investigación parte de un modelo descriptivo, exploratorio y correlacional en el cual se entendió la cultura organizacional como “el conjunto de hábitos, valores, prácticas, procedimientos, normas, reglas, comportamientos grupales e individuales de una organización, y que reconocen a esta de manera única e individual”(Marulanda et al., p. 165). Para el estudio se aplicó un formulario tipo Likert a 321 Pymes de las ciudades de Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Manizales, Medellín y Pereira en el que las categorías utilizadas fueron buenas prácticas, competencias de los individuos, procesos, rasgos culturales y TIC.

Si bien los estudios organizacionales son aplicados a cualquier tipo de organizaciones, también se aplican desde distintas áreas. Arboleda y Ríos (2017), proponen un estudio, corte transversal, de la cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá, aplicado a 45.585 empleados, con más de un año de labor, de 374 IPS de alta y media complejidad, en el cual se aplicaron encuestas tipo Likert. Pese a lo anterior, el estudio no da cuenta de una descripción de la cultura organizacional sino de una cultura corporativa al definirla como

la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Estos significados y comportamientos son definidos por la alta gerencia en su estructura, su forma estratégica, su clima organizacional y la concepción que tiene del empleado para la consecución de las metas institucionales (Arboleda & Ríos, 2017, p. 249).

Teniendo en cuenta que

las empresas innovadoras son más flexibles y tienen mayor capacidad de adaptación a los cambios, lo que les permite protegerse de un entorno inestable(...), crear nuevas oportunidades y explotar las existentes en mayor medida que la competencia (Naranjo et al., 2008, p. 2)

y que todo lo expresado en párrafos anteriores se constituye como evidencia de la relevancia que se le ha dado a la cultura como factor determinante de que la innovación, como resultado y proceso en sí, sea efectiva, empresas de escala nacional que luchan contra la competencia de las transnacionales, buscando incursionar en un mercado internacional, le apuestan a los estudios organizacionales donde la cultura es la categoría imperante.

Es así como la empresa Abrasivos de Colombia S.A. (Abracol), la cual lleva casi 50 años en el mercado de los Abrasivos le apueste al cambio de la cultura organizacional con el fin de lograr las metas del 2020, en donde la innovación es un eje transversal a todos sus procesos, aportándoles rentabilidad y valor agregado a cada uno de ellos. En este sentido, cabe preguntarse ¿Qué elementos debería considerar Abracol S.A para la implementación de una cultura organizacional que se oriente hacia la innovación?

3. JUSTIFICACIÓN

La globalización y la digitalización como procesos integradores que atenúan las barreras que suponen las fronteras, implican a su vez posibilidades de apertura de todo tipo y con ello una elevada competitividad entre los países, las regiones, los gobiernos y sus economías, permitiendo en últimas una dinámica continua de cambio. En este sentido, en un entorno donde la única constante es el cambio, la renovación parece ser la única manera de reaccionar a éste y no perecer; así, la única manera de renovarse es innovando.

Además del desarrollo económico que suponen, la globalización y digitalización representan una era donde la interacción entre las personas es constante y necesaria. De lo anterior que la innovación, además de centrarse en lo tecnológico, haya tomado como nuevo rumbo la gestión de personal y la cultura como una forma de subsanar las fallas del modelo de gestión americano de los 80 y asemejarse al modelo japonés (Gentilin, 2017). Así mismo, lo anterior hizo que fuese atractiva para ciencias como la administración, la cual ha apostado por un desarrollo teórico que se acople a las necesidades de un mercado que precisa de la innovación como principio rector y transversal en sus procesos.

Sin embargo, en un campo donde el estado del arte lo llenan los estudios desde la administración, ciencias como la sociología buscan entender las relaciones que se forman en las organizaciones al responder a las exigencias del mercado. En este sentido, mediante el levantamiento y el análisis de información, requeridos durante la práctica académica y la elaboración posterior de este ensayo académico, quedará un producto que servirá de base a la comunidad académica para posteriores estudios organizacionales, poco desarrollados desde la sociología, y que servirá de insumo para que la empresa posteriormente pueda llevar a cabo un plan de intervención que, a partir de los datos obtenidos y analizados en este documento,

permita consolidar la innovación como un principio fundamental y efectivo de todos sus colaboradores.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

- Comprender las condiciones de la cultura organizacional de la empresa, en torno al fenómeno de la innovación.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las concepciones sobre cultura que tienen los colaboradores en las distintas áreas.
- Establecer la concepción de innovación que tienen los colaboradores en las distintas áreas.
- Reconocer los aspectos críticos de la cultura organizacional de Abracol S.A.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO CONTEXTUAL

Abracol S.A. es una empresa colombiana, de carácter familiar, que desde hace cinco décadas fabrica y comercializa “productos abrasivos de alta calidad para la preparación de superficies” (Abracol S.A (sin fecha), [página web]), la cual se ha consolidado, según la revista FIERROS (2017) y la base de datos de la MERCOSUR¹ (Descartes Datamyne LatAm, 2017 [página web]) como la número 1 en el mercado de Abrasivos en Colombia.

A continuación, se hace un breve recuento de la historia de la misma a partir de la información recolectada en tres entrevistas semiestructuradas a tres colaboradores seleccionados por el tiempo que llevan en la organización. Teniendo en cuenta lo anterior, es pertinente hacer claridad sobre la inexactitud de algunas de las fechas mencionadas a continuación.

Abracol fue creado en 1969 cuando Jorge Chirdaris y Nicolas Chirdaris deciden apoyar la idea de negocio de su primo Aristides Chirdaris, quien había llegado desde Grecia al país huyendo del servicio militar de su país de origen, proceso al cual entra un socio colombiano: León Saldarriaga.

La idea de negocio bajo la cual se formó Abracol fue hacer una buena inversión en un sector de la economía colombiana con poca competencia, debido a que en ese momento no existían empresas, ni tecnologías, ni conocimiento en el sector de los abrasivos, además también de formar una empresa que generara empleo y bienestar a la comunidad.

¹Recuperado de: www.datamynelatam.com. La base de datos de la Mercosur es una base privada cuya membresía se compra por años.

Así pues, en 1969 Abracol comenzó con la producción de la tela de esmeril en rollos, en una casa donde el proceso para crear dicho producto era muy rudimentario; se recubría a mano, los socios cumplían papeles administrativos y de operarios. A partir de la rentabilidad del negocio y luego de las dos quiebras que sufrió la organización; en 1969 y finalizando 1970, en 1972, se hace la constitución jurídica y formal, y en 1975-1976 (aproximadamente), se compra el terreno en el municipio de Girardota, donde actualmente se encuentra la planta de producción.

Al estar instalados en lo que sería su ubicación definitiva, contratan a Carlos Flores, quien hacía parte de la empresa Paxty (empresa que lideraba el escaso mercado abrasivo en el país), y luego a Edgar Fernández, quien entró a apoyar los procesos de recubiertos. Se hace la inversión de la recubridora número 1, permitiendo así que la empresa se catapultara como fabricante de abrasivos en Colombia.

En 1982, el proteccionismo impuesto por el gobierno de Belisario Betancur, a suprimir la entrada de la competencia internacional, favoreció el auge de la empresa y consolidar un amplio espectro de clientes en todas las industrias, lo cual le permitió sobre llevar las crisis y desaceleraciones económicas que ha afrontado el país.

A sus 48 años de existencia, Abracol S.A. es considerada por sus colaboradores como una empresa de carácter familiar, conservando así los principios y los valores con los cuales se creó, puesto que el hecho “de que la generación de relevo esté liderada por hijos que tienen un perfil muy similar al de sus padres”, desde los operarios de las plantas hasta en su junta directiva²) ha permitido que se forme una fortaleza que asemeja, según sus colaboradores, los lazos existentes en una familia tradicional.

² Esto ha sido señalado por J. Villegas en comunicación personal del 13 de octubre de 2017.

5.2. MARCO TEORICO

A continuación se presentan los sustentos teórico-conceptuales del presente proyecto. En este sentido, es preciso mencionar que, si bien, por orden de relevancia debería comenzarse hablando de organización, el inicio es el concepto de cultura debido a la secuencia cronológica que se quiere presentar con el fin de poner hacer visible el contexto social y académico que permitieron la relación entre los conceptos.

5.2.1.CULTURA

Desde la época clásica encontramos como se ha hecho una separación tajante entre el ser humano y todo lo demás existente, donde lo humano siempre es superior. La separación humano/animal es quizás la más tajante, debido a que ésta fue justificada bajo la superioridad moral del hombre y reforzada por la idea cartesiana de la separación entre mente y cuerpo, es decir, entre pensamiento y sentimiento. En este sentido, se asumió que hace muchos milenios el hombre dejó de ser animal y se convirtió en humano en la medida que su capacidad de interacción le permitió evolucionar por encima de las demás especies conocidas y desarrollar así su inteligencia y capacidad de sociabilidad (Cogollo, 1983), lo que le permitió convertirse en un ser productor de lenguaje y trabajo, es decir, un ser simbólico, que en sociedad fue capaz de crear, con el fin de satisfacer sus necesidades, elementos materiales y espirituales; criterios esenciales que conforman la cultura (Cogollo, 1983).

Dicha distinción jerárquica, producto de la evolución, que posicionó en un rango mayor a la raza humana, más tarde, luego de la revolución industrial, también fue utilizada para caracterizar a grupos de humanos que hablaban, actuaban, trabajaban y/o vivían de forma distinta, “para expresar la diferencia entre las formas bárbaras y la civilización” (Gutiérrez, 2007,

p. 116). Desde ese entonces hasta hoy, el concepto de cultura se ha utilizado para hacer una separación racista entre las sociedad que conforman occidente y las que no.

Sin embargo, a lo largo de los años, diferentes disciplinas han demostrado que la cultura no es solo lenguaje y trabajo sino que es una estructura compleja que está compuesta de infinitos elementos como: los valores, las normas, las leyes, la conducta, entre otros, que aprendidos por los individuos conforman la cultura de la sociedad en la viven. De lo anterior que Cogollo afirme que “la complejidad de la cultura se puede apreciar con el conocimiento paulatino de los rasgos culturales, de esas formas de comportamientos no conceptuales con que interaccionan los miembros de una comunidad” (Cogollo, 1983, p. 23).

Así pues, que no sea extraño que aunque mucho se ha investigado y escrito desde las distintas áreas del conocimiento, no existe una completa y universal definición de ese todo que llamamos cultura, que satisfaga todas las necesidades de quienes la estudian o de quienes quieran entenderla.

Aun así, ciencias como la antropología y en específico la antropología cultural desde sus distintas escuelas, producto de su análisis de las costumbres, las tradiciones, los valores y el estilo de vida de las personas en comunidad, han expuesto teorías distintas y complejas que difieren en sus acentos, sus hipótesis, axiomas, etc. En este sentido, Abravanel, Allaire, Firsitou, Hobbs, Poupart & Simard (1992), establecen una tipología de las escuelas antropológicas culturales en la cual hacen una distinción “entre los teóricos que consideran la cultura como parte integrante del sistema sociocultural y aquellos que la ven como un sistema independiente de formación de ideas” (Abravanel et al., 1992, p. 5).

Dentro del primer grupo se encuentran cuatro escuelas, dos de cuales pueden llamarse sincrónicas por estudiar la cultura en un momento y un lugar específico, como el funcionalismo y el estructural-funcionalismo, y las otras dos diacrónicas por hacer hincapié en la importancia de la dimensión temporal en el desarrollo de las culturas; la escuela ecológico-adaptacionista y la histórico-difusionista.

La escuela funcionalista por su parte, cuyo autor principal es Bronislaw Malinowski , entiende la cultura como; un instrumento que existe en tanto es capaz de satisfacer las necesidades biológicas, psicológicas y sociales de los hombres, y como un sistema compuesto por partes donde éstas existen como medio para obtener un fin (Malinowski, 1970). Así mismo, como un derivado de la visión funcionalista, el estructural funcionalismo como el de Radcliffe-Brown también expone una visión instrumental de la cultura en la medida que le permite al individuo, a través de características mentales como los valores y las creencias, adaptarse a una comunidad y participar en una vida social al mismo tiempo que le permite al sistema social, por medio de los mecanismos de adaptación, mantener un orden social (Abravanel et al., 1992).

Por otro lado, la escuela ecológico adaptacionista entiende la cultura como un sistema de comportamientos que son transmitidos a través de la socialización y que le permiten a las comunidades integrarse al ambiente, suponiendo así “una relación dialéctica” (Abravanel et al., 1992, p. 8), entre el sistema sociocultural y su medio ecológico, donde el medio es determinante en la orientación de la evolución. De igual forma, los antropólogos de la escuela histórico-difusionista, retoman el proceso evolutivo pero de forma más drástica. Éstos sostienen que la cultura es una configuración temporal producto de circunstancias o procesos históricos específicos, de allí su especial interés por los cambios y las migraciones de los rasgos culturales entre un sistema y otro y un lugar y otro.

En el segundo grupo de escuelas, se encuentran aquellas que proponen que “la cultura se sitúa en el espíritu de los portadores de la cultura” (Abravanel et al., 1992, p. 8), por lo que se debe buscar en los significados y las ideas colectivas. La escuela etnográfica, por ejemplo, plantea la cultura como un sistema de conocimientos que funcionen como estándares para el comportamiento de los individuos de la comunidad, mientras que para la escuela estructuralista la cultura es un “sistema de símbolos colectivos que son productos acumulativos del espíritu” (Abravanel et al., 1992, p. 9), es decir, la cultura se percibe como una construcción subconsciente de la mente humana a través de mecanismos universales, afirmando así que aunque cambien los ambientes y las comunidades siempre existirán rasgos comunes. Así mismo, para la escuela de equivalencia mutua, encabezada por Alfred Russel, la cultura consiste en “políticas elaboradas de manera tácita y gradual por grupos de individuos con miras a promover sus intereses, así como en contratos establecidos por el uso de individuos que buscan transformar sus esfuerzos de cooperación en estructuras de equivalencia mutua” (Abravanel et al., 1992, p. 10), es decir, la cultura como un sistema de cogniciones permite a los individuos predecir mutuamente sus comportamientos y lograr que el sistema social funcione, sin que esto implique metas comunes o significados, creencias o percepciones colectivos compartidos (Wallace, 1871).

En este segundo grupo también se encuentra Clifford Geertz (2003) y la escuela simbólica, sin embargo, proponen una óptica interpretativa totalmente distinta a todas las escuelas antes mencionadas, puesto que proponen que “el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido” (Geertz, 2003, p. 20), así la cultura como esa unidumbre no se encuentra dentro de la mente del ser humano ni es el resultado de un proceso subconsciente, sino que es adquirido socialmente y al mismo tiempo es interpretado y transformado debido a su carácter público. A partir de lo anterior Geertz plantea una crítica a las

formas eclécticas y de delimitación extrema con que se venía estudiando y teorizando la cultura; mientras que la primera al entender la cultura como un todo compuesto de partes que abarcan todas las áreas de lo social imposibilitando la profundización en un solo aspecto, la segunda al tratar de delimitar esa parte de interés puede dejar de lado otros aspectos que pudieran ser importantes para la explicación de lo que interesa estudiar o conocer.

Habiendo conocido hasta aquí algunas las escuelas clásicas de la antropología cultural, es preciso apuntar que desde esta ciencia el debate por el concepto de cultura y su utilización no se reduce a los autores de estas escuelas. Un ejemplo de lo anterior es el trabajo del antropólogo Alejandro Grimson, quien en *Los límites de la cultura* (2011) toma distancia de las posiciones esencialistas y constructivistas al afirmar que una configuración cultural es “un marco compartido por actores enfrentados o distintos, de articulaciones complejas de la heterogeneidad social” (Grimson, 2011, p. 172), lo cual marca su separación de las escuelas clásicas al admitir que la cultura se compone de heterogeneidad, conflictividad, desigualdad, poder e historia. En este sentido, el autor resalta la necesidad de la adopción de la diversidad cultural al momento de teorizar, con el fin de superar la problemática que supone pensarse el mundo dividido en culturas, es decir, entender la cultura como “un espacio en el cual hay tramas simbólicas compartidas, hay horizontes de posibilidad, hay desigualdades de poder, hay historicidad”(Grimson, 2011, p. 28), permite eliminar los criterios de clasificación entre los grupos y al interior de estos los problemas que al final son los que han permitido evaluar lo diferente como inferior.

5.2.2. ORGANIZACIÓN

Al igual que en el apartado anterior, a continuación se dará cuenta del desarrollo teórico del concepto de Organización desde la Sociología y la Administración, disciplinas para las cuales las organizaciones constituyen el objeto de estudio. En este sentido se retoman, desde la Sociología, a Ritzer (1993) quien a su vez retoma a Saint Simon y Spencer para dar cuenta del estudios que ya hacían aproximaciones al término desde antes de la segunda postguerra, haciendo énfasis en la importancia de la segunda guerra mundial en el desarrollo de los estudios organizacionales. Así mismo, se retoma desde la administración y los estudios organizacionales a Dávila (1985), Hall (1996) y Gonzalez-Miranda (2014) como los autores de varios de los más importantes estudios acerca de las organizaciones.

Ubicar el surgimiento del término organización, así como dar puntualmente una definición del mismo, supone una tarea problemática en tanto ha sido utilizado desde distintas disciplinas, entre las que destacan la sociología y la administración, haciendo alusión a ideas y concepciones que pueden variar radicalmente; sin embargo, tal como lo expresa Gonzales-Miranda (2014, p.44), “el mundo de las ideas tiene huellas geográficas que explican su aparición y transformación”.

Si bien en el siglo XIX ya Spencer (1908), citado por Ritzer(1993, p. 137) al definir “el termino estructura como organización”(1993, p. 137) había hecho acercamientos al concepto mismo y al estudio de las mismas, estudio de las organizaciones y al concepto, no es sino hasta 1880 cuando las incipientes ciencias sociales toman prestado de las ciencias naturales el modelo organicista para analizar la sociedad, que en ese momento se adentraba en la Revolución Industrial, de aquí que el desarrollo del modelo orgánico fuera de la mano con el auge de la máquina y esto se constituyera como el universalismo sobre la idea de funcionamiento del

mundo. En este sentido, aunque durante la revolución industrial ésta no fuera sinónimo de organización como un ente social, el término industria ya era utilizado para expresar un tipo de racionalidad orgánica, es decir, la industria como adjetivo significaba una actitud hacia el buen desarrollo de una actividad, recogiendo en sí la “forma de ser de lo organizado” (Gutiérrez, 2007, p. 117), en conclusión, “un organismo será la expresión de un orden y en ese orden cada componente es especializado. En el organismo habría dependencia funcional; en la máquina, analogía del organismo, toda pieza será intercambiable” (Gutiérrez, 2007, p. 117).

Luego de la revolución, esta visión de mundo encuentra tierra fértil con las ideas de Saint Simon (s.f) de una “sociedad racionalmente ordenada en especies de monasterios de la era industrial, cuya religión sería el progreso y la ciencia su verdad” (Gutiérrez, 2007, p. 117), dando paso así a la disciplina sociológica, que en Europa iniciaba preguntándose por las adhesiones. De lo anterior que no fue extraño que también disciplinas como la administración, con un objeto de estudio mucho más específico, se preguntara qué son las organizaciones y por lo que pasa con el ‘orden’ dentro de éstas.

Pese a lo anterior, no es sino hasta la posguerra que los estudios de Saint Simon (s.f), citado por Gutierrez (2007), toman relevancia, ya que la aparición y el auge de las organizaciones van de la mano con el desarrollo económico. Además de lo anterior, el impacto económico y político que tuvo la guerra sobre Europa y América del Norte, el cual se evidenció principalmente en las organizaciones de mayor protagonismo de la época como las universidades, constituyó el punto de interés de los académicos.

En este sentido, el estudio de las organizaciones deriva de que son una de las piedras angulares que componen y explican la sociedad contemporánea (Hall, 1996), además de que están por todos lados y en ellas confluyen relaciones, comportamientos, metas, etc.

A su vez, Dávila (1985), cuyo contenido se circunscribe a las teorías organizacionales desde la administración, es el autor latinoamericano ineludible para hablar de organización y de administración. También conocido como el educador de los empresarios, es su magister en sociología lo que le permite definir las organizaciones aisladas de la visión administrativa entendiéndolas como un

ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales(...), disponen de una estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades; están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos (De Guevara, 1985, p. 6).

Otro de los principales estudios acerca de las organizaciones, y que hoy se considera un clásico, lo hace Hall (1996) en ‘Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados’, en el cual se refiere de manera inclusiva a las organizaciones definiéndolas como una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones (...) [que] existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas (Hall, 1996, p. 33).

Así mismo, el autor puntualiza la importancia de las organizaciones y su estudio exponiendo que son reales y actúan en la medida que tienen resultados para cada nivel de la vida humana, que no podemos escapar de ellas y que en ellas los “individuos tienen una herramienta con la cual pueden tratar con la realidad a la que se enfrentan” (Hall, 1996, p. 28), y argumenta

que la mejor forma de estudiar y comprender las organizaciones es a través de una taxonomía con base empírica.

Estudios más recientes, como el del profesor Gonzales-Miranda (2014), retoman la organización desde un debate mucho más actual como lo son los Estudios Organizacionales, los cuales se tratan de una “nueva perspectiva para la comprensión de los fenómenos organizaciones, cuya riqueza se centra en esa pluridisciplinariedad y en su perspectiva crítica” (Gonzales-Miranda, 2014, p. 55). Así mismo, el autor a través de un breve contexto de surgimiento de los Estudios Organizacionales, ubica a éstos últimos como un campo del conocimiento que, siendo la contraparte crítica a las propuestas teórico-metodológicas de las teorías de la administración y la organización, se establece como un conjunto de enfoques interdisciplinarios para abordar la realidad de la organización, dedicado al análisis y la comprensión de los individuos dentro de las distintas formas de organización, recobrando así el carácter social de la misma. De lo anterior que se entienda la organización como un “entretejido de situaciones diversas” (Gonzales-Miranda, 2014, p. 55) que es instrumento del sujeto en la medida que es “producto de relaciones y procesos sociales altamente contingentes, a partir de lo que constituye, organiza y transforma la realidad” (Gonzales-Miranda, 2014, p. 49).

Hasta aquí hemos tratado por separado los conceptos Cultura y Organización con el fin de dar claridad sobre lo que entenderemos por cada categoría, por lo que se hace necesario una reconstrucción de los procesos históricos que han puesto a ambos conceptos a dialogar con la academia. Todo esto con la intención de explicar las múltiples relaciones existentes entre ambas categorías.

5.2.3. ORGANIZACIÓN Y CULTURA

En cuanto a la relación cultura-organización, es preciso retomar la tesis de Antonio Lucas Marín y Pablo García Ruiz (2002), la cual asegura que la inclinación por el aspecto cultural que poseen las organizaciones es un interés renovado en la academia puesto que tanto en los postulados de la Escuela de Relaciones Humanas como en la teoría expuesta en la “Ética protestante y el espíritu del capitalismo” de Max Weber(1904), ya se encontraban pincelazos de la relación existente entre la cultura y las organizaciones.

Sin embargo, a partir de la década de los 70, el boom de las teorías organizacionales fue acosado por múltiples críticas (Marín y García, 2002) que amenazaron con dilapidar su protagonismo en el mundo académico y empresarial; ante esta crisis, emergió, iniciando la década de los 80, el debate por la relación entre y Organización y Cultura, constituyéndose como un elemento innovador dentro de una nueva perspectiva teórica, la cual se caracterizó por centrar su atención en “el origen, difusión e interpretación de los aspectos simbólicos de la vida organizada” (Marín y García, 2002, p. 268). Así, el estudio de la noción de la cultura dentro de la organización fue guiado por dos áreas académicas que le dieron matices distintos; por una parte desde la perspectiva de las ciencias sociales, las cuales se centraron en las relaciones sociales, a la producción de significados y las tensiones constantes (Gutiérrez, 2007). Y por otro lado, estaba la visión de los estudios organizacionales desde las ciencias administrativas, la cual se enfocó en la visión funcionalista y utilitaria de la cultura.

A continuación se presentan las teorías organizacionales producto de la relación cultura y organización que hicieron estas dos áreas del conocimiento.

5.2.4. CULTURA CORPORATIVA

Las críticas a las que se enfrentaron las teorías organizacionales en parte, se debieron a su ineficacia para contrarrestar “la crisis que sufría el modelo de gestión característico de occidente en los años 70” (Gentilin, 2017, p. 5). En este sentido, el hecho de que durante la toda esta década y también inicios de los 80, los reportes hicieran referencia a los fracasos del modelo de gestión norteamericano y el imparable éxito del modelo japonés, argumentado en la distintiva cultura japonesa del trabajo, sirvió de impulsor para el nuevo interés por la cultura como una variable en la organización (Gentilin, 2017). Así, durante los años 80 y 90 se da inicio a un enfoque institucional o forma funcional de concebir la cultura en las organizaciones.

Tal como se menciona en el apartado anterior, la sociología también se interesó por la relación Organización y Cultura. Uno de los debates más importantes y completos de la actualidad sobre esta relación, que ofrece ésta ciencia, es el propuesto por Antonio Lucas Marín y Pablo García Ruíz (2002), en el cual se afirma la importancia de la acción pionera de los fundadores en la formación de la cultura, es decir, para los autores la cultura “es el estilo de cada compañía, que los directivos, colaboradores y sucesores del fundador tratan de fomentar” (Marín y García, 2002, p. 277). En este sentido se resaltan dos componentes cruciales en el estudio de la cultura desde esta perspectiva; por un lado, la importancia de la misión debido que ésta es definida por los líderes y por ende, son ellos los que “ponen las bases para el desarrollo y difusión de los valores y actitudes singulares de la propia cultura” (Marín y García, 2002, p. 277), lo que le brinda la personalidad diferencial o el estilo singular entre las organizaciones de su mismo ámbito. Y por otro, la capacidad de difusión de la cultura entre los miembros de la organización, debido a que, según el enfoque institucional que exponen los autores, una buena y correcta difusión del impulso inicial del fundador permite la creación de una cultura fuerte, y al

final es la difusión de la realidad la que media entre los deseos de los fundadores y los resultados finales.

Un poco más tarde, Justo Villafañe, desde la comunicación, ahonda en la discusión. En su obra *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa* (2008) el autor afirma, al igual que Lucas Marín y García Ruíz, que la Cultura Corporativa es un “atributo trascendental a la hora de explicar la identidad de la organización, no anclado temporalmente ni en el presente ni en el pasado” (Villafañe, 2008, p. 18). Así mismo, agrega que ésta no es el único elemento identitario de la organización, sino que está acompañado de la historia de la organización y el proyecto empresarial y es transversal a éstas. Además de lo anterior, en esta obra el autor agrega tres atributos a la definición de Cultura Corporativa; los comportamientos expresos o las manifestaciones observables y constatables que expresan una manera particular y colectiva de hacer las cosas, los valores compartidos o las pautas que orientan la acción que se convierten en principios de comportamiento dentro de la organización, y las presunciones básicas “son las creencias no confrontables e indiscutibles que orientan la conducta y enseñan a los miembros de la organización la manera de pensar y percibir la realidad” (Villafañe, 2008, p. 25).

Mariano Gentilin (2017), por su parte, es quizás uno de los autores de la literatura más influyentes de los últimos 5 años en términos del debate acerca de la relación Cultura – Organización debido a su amplia formación académica y experiencia profesional. Evidencia de lo anterior es su trabajo *Cultura en las organizaciones*. Un panorama comprensivo del campo de estudio, en el que expone las condiciones sociales, políticas y académicas en las cuales surge el concepto cultura en las organizaciones y las perspectivas de estudio, así como las diferentes concepciones de cultura en el mundo organizacional. En este sentido, el autor, retomando a Smirich (1983), afirma que desde éste enfoque “la cultura se define como un pegamento social o

normativo que mantiene unida una organización y es como una herramienta más que se puede utilizar –y administrar- para influir en el desempeño de la organización” (Gentilin, 2017, p. 15), es decir, la cultura debe ser homogénea y armónica y por tanto controlable, medible y manipulable. Así mismo, el autor expone que el entramado cultural a partir de un esquema de tres partes, la primera de ella la llama cultura de la organización y es la parte más formal y superficial de la organización; “es lo que la entidad dice que es la cultura, y es lo que esperaría que sea la cultura. Justamente es una expresión formal de lo que la gerencia (líderes y grupos dominantes) desea que sea la cultura” (Gentilin, 2015, p. 187), la cual busca la homogeneidad en el actuar de los miembros de la organización.

5.2.5. CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de cultura organizacional surge a raíz del descontento que existía entre los académicos hacia la cultura corporativa, su definición y uso, puesto que más que ayudar a entender las realidades de las organizaciones se constituyó como una herramienta de influencia, manipulación y cambio. Sin embargo, cultura organizacional es un concepto inacabado debido a la complejidad del fenómeno que constituye la realidad de las organizaciones y a los diversos métodos y niveles de aproximación a la misma. De lo anterior que cultura organizacional sea “mejor utilizarla como un concepto paraguas para referirse a una forma de pensar que tiene un serio interés en los fenómenos culturales y simbólicos” (Gentilin, 2017, p. 25).

A diferencia de la cultura corporativa, Marín y García (2002, p 279), califican la cultura organizacional como un enfoque interpretativo debido a que, según ellos, “adquirir la cultura de la organización para ser capaz de desempeñar los roles prescritos a sus miembros” es un proceso de socialización secundaria, lo cual significa que adaptar la realidad subjetiva de la personalidad de cada miembro a la realidad objetiva que supone la organización es siempre un proceso

incompleto. Así, el enfoque de la Cultura Organizacional, según los autores, no es excluyente, sino que el convergen varios de los enfoques a través de los cuales se estudia la cultura en las organizaciones; “además de la ‘cultura oficial’ [corporativa] promovida por los líderes, surgen a menudo subculturas, e incluso ‘contraculturas’, como resultado de la vida cotidiana de los diversos grupos presentes en la organización” (Marín y García, 2002, p. 280).

Acorde a lo anterior, Mariano Gentilin (2017), afirma que esta perspectiva adopta una postura más equilibrada, pues reconoce a la “cultura como una expresión de las creencias, valores e ideales sociales que comparten los miembros de una organización, o grupo dentro de ella” (Gentilin, 2017, p. 7), y la distingue por admitir que pueden haber diferentes interpretaciones que coexisten dentro de la misma cultura, es decir, “la cultura organizacional se caracteriza por poseer una visión más comprensiva, haciendo énfasis en lo no visible, en los significados y lo contextual”(Gentilin, 2017, p. 20).

En esta misma línea, a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica, Gentilin (2015) expone una guía teórico-metodológica para un acercamiento integral a ésta perspectiva. Dicha propuesta se presenta como integradora al afirmar que la cultura organizacional es un estudio a profundidad de la cultura de la organización, es decir, para el autor, la cultura organizacional representa el nivel más profundo del análisis cultural y a él se llega a través de dos dimensiones más superficiales; la dimensión de cultura de la organización (cultura corporativa), la cual responde a la parte más evidente y formal de la cultura, lo que la entidad dice que es la cultura y lo que se espera que sea; y cultura en la organización (lo que normalmente se ha llamado cultura organizacional), la cual “tiene que ver con lo que los miembros de la organización establecen y expresan acerca de la cultura” (Gentilin, 2015, p. 187) y busca traer a flote las diferencias o tradiciones culturales existentes. Así, a la dimensión de la cultura organizacional, la más

profunda, se llega a través de la labor del investigador, “quien a partir de una descripción densa se propone elaborar una jerarquía estratificada de estructuras significativas a través de las cuales se producen, perciben e interpretan ciertos actos”(Gentilin, 2015, p. 188).

5.2.6. INNOVACIÓN

El concepto de innovación entró en boga en las teorías administrativas, en la medida que se constituyó como una estrategia para aumentar las posibilidades de ganancia en las empresas en la competitividad que supone el mercado, sin embargo, ya Schumpeter (1928), en la teoría neoclásica, había hecho alusión al mismo a través de la figura del emprendedor. Según el autor

“la función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc.” (como se cita en Castillo, 1999, p. 5)

Actualmente se ha escrito mucho sobre innovación debido a que, dentro de las modas académicas, ésta ha tenido tanto resultado que ya se añadió al conocimiento convencional que se tiene sobre productividad, gestión y empresas exitosas, tan es así, que hoy por hoy se considera que “innovar no es una elección sino una necesidad impuesta por el mercado; es decir indispensable para ser competitivo” (Ruiz et al., 2008, p. 11). De lo anterior el reiterado compromiso de las organizaciones sociales, políticas y económicas internacionales y de los estados con el incentivo de la innovación en los países.

Un ejemplo de lo anterior es la Guía práctica para abordar la innovación y su gestión en las empresas del sector de la edificación residencial (2008) lanzada por el Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales del Gobierno Vasco con la cual buscó contribuir al desarrollo de las empresas de ese sector en la gestión de la innovación. En dicha guía el gobierno afirma que

la innovación debe verse como un proceso en sí mismo. Un proceso dinámico a través del cual la innovación va definiéndose y, al mismo tiempo, un proceso de gestión de las empresas basado en la gestión de personas, información, conocimiento y recursos financieros y tecnológicos (Ruiz et al., 2008, p. 10)

Así mismo, esta guía se adscribe a la concepción más reciente de la innovación, la cual abarca, además de la I+D+i, la innovación no tecnológica, es decir, la gestión de la innovación debe partir de ideas que permitan actividades de mejora y proyectos que estén relacionados con distintos procesos funcionales en el desarrollo de las empresas. En este sentido, se exponen cuatro tipologías de la innovación; de producto, la cual se basa en la introducción de un producto nuevo o con cierto grado de mejora asociada a ciertas características funcionales; de proceso, “la implantación de un método de producción o distribución nuevo o con alto grado de mejora” (Ruiz et al., 2008, p. 12), que puede incluir técnicas, equipo o software”; de marketing, que es la implementación de un nuevo método de comercialización debido a mejoras en el diseño, presentación, promoción o precio del producto; y organizacional, “la implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas de la empresa” (Ruiz et al., 2008, p. 12)

Además de la adopción de la innovación no tecnológica, con el paso de los años y las nuevas exigencias del mercado, el concepto de innovación ha ido transmutando y asociándose a otros elementos de las organizaciones como la cultura organizacional. Respecto a lo anterior, la profesora Matilde Urbáez Flores en 2015 lanza como propuesta La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos, en el cual presenta un “análisis teórico y reflexivo de la innovación, no desde el punto de vista técnico-económico, sino como cultura de trabajo sustentada principalmente en procesos humanos”(Flores Urbáez, 2015, p. 357).

Dicha propuesta hace un recuento de la conceptualización de innovación a través de los años y agrega cuatro tipologías más de innovación, las cuales tienden a alejarse del mundo empresarial; a) radicales y menores o incrementales ligadas a su nivel de complejidad, es decir cuando hay cambios o saltos cualitativos cuando hay mejoras o incrementos respectivamente, b) social, ligada al impacto de sistemas sociales, c) filosófica, encaminada a “suministrar el conocimiento de vanguardia y definir lo que es correcto y lo que es incorrecto” (Flores Urbáez, 2015, p. 365), d) política, dadas en el escenario político. No obstante, el principal punto de interés de su trabajo es la cultura de innovación, planteada como “el conjunto de conocimientos, prácticas y valores (individuales y colectivos), que determinan disposiciones y formas de hacer las cosas y que promueven, en la sociedad, la generación de nuevos conocimientos y la creación de innovaciones” (Flores Urbáez, 2015, p. 366), que busca el equilibrio entre lo cuantitativo y lo cualitativo de la empresa, y para lo cual no es suficiente una infraestructura tecnológica de punta ni grandes recursos económicos, sino un fuerte respaldo directivo.

6. METODOLOGÍA

6.1. ENFOQUE Y METODO.

La presente investigación se enmarcó en el enfoque y la metodología de la investigación cualitativa, el cual “se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (...) acerca de los fenómenos que los rodean, (...) es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad” (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2010, p. 364), y debido a que en últimas, la investigación busca interpretar y comprender aquellas perspectivas, opiniones y significados de los participantes que nos permitan evidenciar lo que aquí hemos definido como cultura organizacional e innovación.

6.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las herramientas o técnicas de recolección de la información que se usaron fueron: observación participante, revisión documental, entrevistas individual semiestructurada y grupos focales.

Teniendo en cuenta que la revisión documental “permite identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones” (Valencia, s.f., p. 2), ésta proporcionó el punto de partida en el tema, así como una reflexión constante de la realidad observada a la luz de las teorías e investigaciones encontradas.

La observación participante como “proceso que faculta a los investigadores a aprender acerca de las actividades de las personas en estudio en el escenario natural a través de la observación y participando de sus actividad” (Kawulich, 2005) , tuvo lugar a lo largo de todo el ejercicio, siendo de gran conveniencia debido a que permitió la ubicación dentro de la realidad de la empresa, así como “caracterizar las condiciones del entorno físico y social” (Sandoval, 1996, p.

140), lo cual facilitó la identificación de los aspectos más relevantes y el enfoque en éstos, y en últimas un mayor aprovechamiento del tiempo en campo.

Las entrevistas individuales semiestructuradas o “conversación[es] cara a cara entre entrevistador/entrevistado, donde el investigador plante una serie de preguntas que parten de interrogantes aparecidos en el transcurso de los análisis de los datos” (Munarriz, 1992, p. 113), son uno de los métodos más flexibles permitiendo que puedan “ajustarse a los entrevistados” (Díaz et.al., 2013, p. 165), otro lado, permitió precisar y validar las percepciones del investigador, adquiridas en la observación, debido que a la facilidad de ahondar en aquellos aspectos de la percepción subjetiva de los participantes de los que se requieran mayor información.

Por último, los grupos focales como “un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos” (Hamui y Varela, 2013, p. 56), permitieron contrastar la particular de las entrevistas individuales con las interacciones y percepciones expuestas con la interacción promovida entre los participantes.

6.3. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.

El análisis de la información recogida se dio mediante la utilización de las siguientes categorías generales: cultura organizacional e innovación. Sin embargo, también se tuvieron en cuenta subcategorías más específicas que llevaron a preguntas rectoras que facilitaron el trabajo de análisis de toda la información. A continuación, se presenta la matriz con las categorías, subcategorías y preguntas, según la información de interés obtenida en la revisión documental y la observación.

Tabla 1. Matriz categorial

Categoría Nuclear	Subcategorías	Preguntas
Cultura organizacional	Relaciones de poder	¿Cómo se ha tratado el tema del liderazgo en la empresa? ¿Se considera usted un líder? ¿Qué cree usted que es un líder?
	Interpretaciones simbólicas	Definir la empresa con una palabra o asociarla con un dibujo.
	Imaginario colectivo	¿Hay valores, comportamientos, formas de pensar o costumbres que sean común en toda la empresa? ¿Cuáles?
	Valores	¿Cuáles son los valores que rigen la organización? ¿Son los mismos bajo los cuales se creó la empresa?
	Comportamientos	¿Cuáles son los comportamientos que evidencian la existencia de una Cultura Organizacional en Abracol (general o fragmentada)?
	Normas	
	Intereses- Metas	¿Cuál es la relación entre los intereses y las metas de la empresa y sus intereses y metas personales?
	Conflictos (Dificultades)	¿Cuáles son los conflictos que se han presentado al interior de la organización? ¿Cuáles son los conflictos que se le han presentado al interior de la organización?
	Comunicación	¿Cuáles son los canales de comunicación más utilizados entre las personas y las gerencias? ¿Son efectivos estos canales?
	Vida cotidiana	¿De las actividades que hace en su día a día cual es la más significativa? ¿Por qué? ¿Cuál de las actividades que son costumbre en Abracol es la más significativa?

	Tradición	¿Hay alguna tradición en Abracol? ¿Tiene alguna tradición que usted realiza en Abraco?
Innovación	Competitividad	¿Qué es la competitividad? ¿Cómo se encuentra la empresa en materia de competitividad?
	Creatividad	¿Qué es la creatividad? ¿Es importante la creatividad? ¿Es usted creativo? ¿Cómo cree que puede vincular su creatividad a los diferentes procesos que se llevan en la empresa? ¿Ha logrado vincular su creatividad a la labor que desempeña?
	Riesgo	¿Cómo es la actitud de la empresa ante el riesgo?
	Moda	¿Es en Abracol la innovación una moda?
	Desarrollo	¿En los últimos 5 años ha percibido cambios significativos en la organización? ¿Cuáles? ¿Por qué cree que se han dado?
	Rentabilidad	¿Con qué se asocia la innovación dentro de la Empresa?
	Recursos	¿Cree que la empresa invierte recursos (económicos, tiempo) necesario en innovación?

6.4. POBLACIÓN.

Para la investigación, la muestra únicamente tuvo en cuenta *casos importantes* para el problema analizado (Hernandez et al., 2010, p. 400). Debido a que la población es de 309 colaboradores en la empresa, los participantes que asistieron en las entrevistas individuales semiestructuradas y en los grupos focales se escogieron, por cada gerencia, de acuerdo a los siguientes criterios;

- a) Personas relevantes por su cargo.
- b) Personas relevantes por el reconocimiento que tengan entre sus compañeros.
- c) Personas relevantes por el tiempo que llevan en la organización.

Los participantes de la muestra fueron mujeres y hombres mayores de edad, vinculados en diferentes cargos a la empresa.

6.5. DESARROLLO METODOLOGICO

Para cumplir los objetivos de la presente investigación se siguieron las siguientes etapas:

Primero. Se hizo un reconocimiento de las condiciones generales de la cultura de la organización a través de la observación.

Segundo. Se hizo un pilotaje con el instrumento de la entrevista individual semiestructurada con el fin de someter el instrumento a prueba. En este sentido, se aplicó el instrumento a un colaborador del área de innovación y se pudo evidenciar; la necesidad de reformular algunas preguntas que podían dar lugar a dispersión, que debía cambiarse el lenguaje de algunas preguntas y el orden de algunas de ellas. Además de lo anterior, el instrumento, de manera general dio buenos resultados teniendo en cuenta lo que se buscaba encontrar con él.

Tercero. Se realizó una encuesta, la cual se hizo de manera electrónica a los colaboradores de la empresa que contaran con correo institucional para un total de 65 participantes. Dicha encuesta se hizo con el fin de dar a conocer el proyecto sobre Cultura Organizacional e Innovación que se empezó a desarrollar desde el área de I+D+i, y para conocer a groso modo las nociones de algunos de los colaboradores de la empresa sobre los temas a tratar.

Cuarto. Se realizaron cuatro entrevistas a cuatro colaboradores que llevaran más de 15 años en la empresa con el fin de conocer la historia de la empresa, las cuales sirvieron de insumo para el marco contextual anteriormente expuesto.

Quinto. Se llevaron a cabo doce entrevistas individuales semiestructuradas; una por cada área de gestión en las cuales se divide la empresa, según el organigrama de 2016 (ver anexo 1) a excepción de la gestión de logística en la cual se hicieron dos entrevistas. La población seleccionada se seleccionó, bajo los criterios mencionados en la sección anterior, de la siguiente manera:

Tabla 2. Criterios utilizados en la selección de colaboradores para las entrevistas semiestructuradas por cada gestión.

N°	GESTIÓN	CRITERIO ³
1	Gestión Logística	(d) Por el tiempo que lleva en la organización
2	Gestión Logística	(a) Personas relevantes por su cargo.
3	Gestión de Talento Humano	(d) Por el tiempo que lleva en la organización
4	Gestión Tecnología e Informática	(a) Personas relevantes por su cargo.
5	Gestión de Exportaciones	(d) Por el tiempo que lleva en la organización
6	Gestión Comercial Z.1 –Z.2	(b) Personas relevantes por el reconocimiento que tengan entre sus compañeros.
7	Gestión Técnica Comercial	(d) Por el tiempo que lleva en la organización
8	Gestión Financiera	(a) Personas relevantes por su cargo.
9	Gestión Mantenimiento	(d) Por el tiempo que lleva en la organización
10	Gestión de Producción de Recubiertos	(a) Personas relevantes por su cargo.
11	Gestión de Producción de Aglomerados	(a) Personas relevantes por su cargo.
12	Gestión I+D+i	(a) Personas relevantes por su cargo.

Sexto. Se realizaron 11 grupos focales, cada uno de ellos con una partición entre cinco y diez colaboradores. Cabe resaltar que para la realización de los grupos focales no se tomó en

³ (a) (b) (c) (d) corresponden a los cuatro criterios presentados en la sección 7.4.

cuenta el mismo organigrama con el cual se plantearon las entrevistas, sino con el correspondiente al año 2017 (ver anexo 2). En este sentido, y teniendo en cuenta que el número de participantes en los grupos focales fue entre cinco y diez colaboradores dependiendo de (a) el número de colaboradores con los que cuenta cada área (el cual aplica para gestiones con gran poca cantidad de colaboradores), (b) debía estar al menos un colaborador de cada proceso en las distintas gestiones (aplica para los once grupos), y (c) la dificultad de encontrar los espacios para realizarlos, se realizaron de la siguiente manera: en tres grupos focales se unieron dos o tres gestiones, demás se realizaron tres grupos focales a tres gestiones que son subyacentes a otra más general, y por último se realizaron dos grupos focales a colaboradores de la misma gestión con el fin de abarcar los colaboradores que no se encuentran dentro de la ciudad.

A continuación se presenta detalladamente la información antes explicada:

Tabla 3. Criterios y número de participantes por grupo focal

N°	GESTIÓN (ES)	N° DE PARTICIPANTES	CRITERIO
1	Gestión TDI	4	
2	Gestión Logística	5	
3	Gestión Calidad – Gestión I+D+i	5	(a) el número de colaboradores con los que cuenta cada área (áreas pequeñas)
	Gestión Mantenimiento	4	(a) el número de colaboradores con los que cuenta cada área (áreas grandes)
	Gestión Comercial	3	
	Gestión Tesorería – Gestión Contabilidad	7	(a) el número de colaboradores con los que cuenta cada área (áreas pequeñas)
	Gestión Aglomerados	6	(a) el número de colaboradores con los que cuenta cada área (áreas grandes)
4	Gestión Recubiertos	8	(a) el número de colaboradores con los que cuenta cada área (áreas grandes)
5	Gestión Administrativa –	5	(a) el número de colaboradores con

	Gestión Costos		los que cuenta cada área (áreas pequeñas)
6	Gestión Talento Humano	9	
7	Gestión Comercial (ciudades)	4	abarcar los colaboradores que no se encuentran dentro de la ciudad

Además de lo anterior, es preciso mencionar que del grupo focal número siete: Gestión Comercial en las ciudades, el en el cual participaron colaboradores de Cali, Medellín, Bogotá y Manizales, no se tiene ningún registro de asistencia ni grabación del mismo debido a que solo se pudo realizar a través de una conferencia por teléfono IP.

Séptimo. A partir de la información obtenida a través de las técnicas de recolección de datos, se procedió a hacer un análisis de los resultados por medio de la triangulación de la información con la teoría.

6.6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 4. Cronograma de actividades.

ACTIVIDADES	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reconocimiento de las condiciones generales de la cultura.	4		21																	
Pilotaje de la entrevista Semiestructurada.									6											
Aplicación de encuesta sobre nociones generales de Cultura organizacional e Innovación.									8		22									
Entrevistas Semiestructuradas sobre la historia de la organización.							15			15			3	13						
Entrevistas Semiestructuradas sobre Cultura Organizacional e Innovación.											19	6								
Grupos focales													12				1			
Análisis de resultados.																	2			27

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados presentados a continuación son producto de la triangulación de la información recogida en el proceso y la teoría antes presentada, a través de lo cual se da respuesta a cada uno de los objetivos propuestos; la concepción de cultura organizacional de los colaboradores, la concepción de innovación de los colaboradores y los aspectos críticos en torno a la cultura organizacional de la empresa. Lo anterior, al final, logra constructivamente la respuesta del objetivo general.

Así mismo, para el análisis de los resultados se tendrá en cuenta el siguiente esquema;

Tabla 5. Tabla de codificación de la información.

Técnica	Referencia	Código
Observación participante	Notas de campo	NC
Entrevista individual semiestructurada	Entrevista 1	E1
	Entrevista 2	E2
	Entrevista 3	E3
	Entrevista 4	E4
	Entrevista 5	E5
	Entrevista 6	E6
	Entrevista 7	E7
	Entrevista 8	E8
	Entrevista 9	E9
	Entrevista 10	E10
	Entrevista 11	E11
Grupo Focal	Grupo 1	G1
	Grupo 2	G2
	Grupo 3	G3
	Grupo 4	G4
	Grupo 5	G5
	Grupo 6	G6
	Grupo 7	G7
	Grupo 8	G8
	Grupo 9	G8
	Grupo 10	G10

7.1. CONCEPCIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde que surgió el concepto Cultura Organizacional éste se utilizó como “una especie de salida de emergencia para la gerencia occidental, en particular la norteamericana, en jaque y fascinada por los éxitos tenaces del management a la japonesa” (Aktouf, 2012, p. 63), el cual se centró en su distintiva cultura del trabajo. Sin embargo el término Cultura Organizacional presenta un peligro importante: el préstamo de vocabulario de disciplinas especializadas, como la antropología, para el estudio de las culturas en las organizaciones. Lo anterior ha permitido el uso indiscriminado del término, desembocando en que hoy la referencia a la CO⁴ pase por alto lo que el empleado es o cree ser, y tome para sí el interés colectivo como propio olvidándose de lo anterior, dando cabida a que en la medida que construye su identidad, en el proceso de socialización que supone la empresa, tome valores, signos y símbolos propios de la corriente dominante de esa cultura (Aktouf, 2012).

Todo esto para decir que aunque muchas veces se cree estar hablando de cultura organizacional, es decir, lo que “tiene que ver con lo que los miembros de la organización establecen y expresan acerca de la cultura” (Gentilin, 2015, p. 187), pero se hace referencia en realidad es a la cultura corporativa, la cual se sustenta en la parte más evidente y formal de la cultura, lo que no necesita un análisis para ser advertido.

En este sentido, no es extraño lo observado a lo largo del proceso de recolección de información; que la cultura sea entendida como el marco de referencia bajo el cual se homogeneizan los comportamientos de los colaboradores de la organización con el fin de la consecución de metas, tal como se plantea en la E4; “la cultura organizacional es como se vive en la empresa los valores, la política de la compañía, la misión, la visión, y que todos en la compañía entendamos ese marco de referencia y la vivamos”. De ahí entonces que lo que se

⁴ Abreviación de Cultura Organizacional

considera como CO en realidad es corporativa, debido a que además de lo anterior, la información recogida da cuenta de la presencia de otras características propias de esta perspectiva que reafirman lo anteriormente dicho.

La Cultura Corporativa fue el primer término para explicar la relación entre cultura y organización y la diferencia más radical entre ésta y la CO es su intencionalidad. Así, a continuación se presentan algunos elementos que permiten caracterizar la cultura de Abracol S.A como corporativa.

La CC⁵ “tiene como principal propósito encauzar el comportamiento de los individuos hacia la consecución de los fines organizacionales” (Gentilin, 2017, p. 24); “Debe ser la misma política porque (...) todos estamos trabajando para una misma meta pero desde diferentes puntos” (E7), y respecto a esto varios de los elementos considerados que tienen mayor peso son las estrategias, la misión y la visión, a lo cual se hizo referencia en la E4.

A pesar de lo anterior, se presenta una disyuntiva en la cual hay opiniones divididas entre quienes creen que la cultura de la empresa ha sido implantada desde la gerencia, quienes creen que ha sido producto de una construcción colectiva a lo largo de los años, y quienes creen que se presentan las dos. Los primeros, creen que la cultura de la empresa ha sido instaurada y promulgada desde el planteamiento estratégico; “sí se ha implantado por que la dirección general es la que delimita de alguna manera las normas” (G9). En el caso de los segundos se presenta una ambigüedad que, si no se analiza con detenimiento, podría argumentar la existencia de CO puesto que en varias ocasiones, como en los casos E1, E8, el G4 y el G8 en cuales los colaboradores expusieron que la cultura que se vive había emergido naturalmente por lo que había sido de construcción mutua, es decir, que había sido moldeada de alguna u otra forma por las personas de todas las áreas; sin embargo, al responder la pregunta “qué es o con qué asemeja

⁵ Abreviación de la Cultura Corporativa.

la CO”⁶, en estos mismos casos (E1, E8, G4 y G8), asociaron la CO con jerarquía, formas de comportamiento, prácticas y valores, formas y costumbres de trabajo, elementos definitorios, según Gentilin (2017), de la CC.

Por último, se encuentran quienes creen que es una mezcla entre lo que se implanta y lo que se ha construido colectivamente, poniendo de manifiesto así un hito importante; la gerencia actual. Este grupo de colaboradores admiten que la cultura de la empresa ha sido impulsada, desde que entró la actual gerencia, como una construcción colectiva, en la cual se resalta una mayor receptibilidad de la participación de las áreas y los colaboradores, pero bajo unos parámetros y un fin establecidos;

“Hay unas maneras de actuar que han sido tradicionales y construidas a lo largo de la historia (...), pero hay otra cosa y es el estilo gerencial del gerente general que ya lleva 5 años. Él ha imprimido su forma de actuar de acuerdo a unas políticas que él también ha establecido, y eso también cambia la cultura organizacional” (E11).

Cabe concluir que si bien podría pensarse en el proceso inclusivo de construcción de cultura como una forma de fomentar la CO, ésta obedece a los procesos y no a las personas aunque se les incluya, por lo que, tal como se dijo al inicio del apartado, éstas están apropiándose de la cultura del grupo dominante de la organización y aplicándolo en el proceso que cada uno ejecuta para la consecución de las metas organizacionales.

Por ello, en estos casos no se debe hablar de la cultura de la empresa o de la organización, debido a que tal como Gentilin (2017) explica a Alvesson y Berg (1992), desde la concepción expuesta en el párrafo anterior, “la cultura se entiende como una herramienta o concepto rector para crear eficacia, y por lo tanto es de vital importancia para develar los vínculos o las

⁶ Viene como respuesta a la pregunta número tres en el instrumento utilizado en las entrevistas individuales semi-estructuradas y en el instrumento utilizado en los grupos focales (ver anexo 3 y 4)

relaciones causales entre ambas”(Gentilin, 2017, p. 23), y es utilizada como una acción ofensiva que busca influir, a través de la gestión o la manipulación de la misma (la cultura), a favor de la productividad y la eficacia.

7.2. CONCEPCION DE INNOVACION

El avance de la humanidad está asociado a la creatividad del ser humano para resolver las necesidades de forma tal que representen un cambio o mejora en las condiciones sociales de existencia.

Hoy por hoy, “en la realidad actual, impactada por crisis de diversas índoles (...), es incuestionable la necesidad de innovar, tanto para crear oportunidades de progreso como para concebir nuevos caminos para alcanzarlo” (Flores Urbáez, 2015, p. 356).

En este sentido, lo que hoy somos y vemos es producto de la innovación, consciente o no, como único mecanismo para mantenerse en el tiempo. Sin embargo, estamos ante una era donde la rapidez con que se efectúan los cambios ha hecho que la competitividad sea un asunto de supervivencia, y con ello que la innovación sea, además de un proceso consciente, necesario.

La evolución del enfoque de la innovación se ha desarrollado en diferentes geografías dependiendo de las condiciones y las necesidades sociales, académicas, económicas y políticas propias de cada región y cada época. De aquí que “la amplitud y complejidad de la innovación (...), ha conllevado a que se hayan establecido distintas tipologías” (Flores Urbáez, 2015, p. 362) como la innovación de producto, de procesos, de marketing y organizacional, contempladas todas en el Manual de Oslo (2006) y detalladas previamente en este trabajo, e indispensables para el desarrollo de una innovación efectiva que se traduzca en competitividad. De aquí que la apuesta de las empresas sea por la

implementación de la innovación como un eje transversal a todos los ámbitos, es decir, que se apliquen sus diferentes tipologías.

Pese a lo anterior, y a la perentoriedad del asunto, la adopción de la innovación no es un proceso fácil, por lo que es muy común observar como ésta aparece en todos los lineamientos de las organizaciones pero que escasee en la práctica.

Así, se evidenció en la empresa Abracol S.A, la cual toma como base de su planteamiento estratégico la cultura de innovación; la concepción más reciente de innovación. Sin embargo, aunque ésta está asociada, según los resultados de una encuesta realizada sobre innovación⁷, mayormente a la creatividad, ésta está ligada, a su vez, a la concepción I+D+i de la innovación, es decir a la mejora o cambio tecnológico y al producto; “la innovación la asocio la generación de nuevas ideas que le aportan a los nuevos productos, al mejoramiento de los procesos y productos a existentes en la empresa” (E7).

En este sentido, aunque la innovación supone un proceso continuo, propio del avance del mercado, que debió comenzarse desde principios de la década, Abracol S.A., tal como se manifestó en el G5, hasta ahora está respondiendo a este llamado, debido a que, según la E10, en la gerencia anterior nunca hubo estimulación del cambio ni cabida a la participación de nuevas ideas por parte de los colaboradores. De modo que, actualmente se está promoviendo la creación de una cultura para potenciar el desarrollo de la innovación; “en cuanto a si hay innovación, la cultura se está dando para que haya(...)E9”.

No obstante, no podemos hablar de cultura de innovación en Abracol S.A debido a que el desarrollo de la innovación depende del tipo de cultura que se maneje, y la cultura corporativa,

⁷ Dicha encuesta se realizó por interés del área de I+D+i, durante el mes de Septiembre, y se toman solo algunos resultados que sirven como soporte para este trabajo.

evidenciada en la organización, al ser la forma como se homogeneizan los comportamientos de los colaboradores, no permite tratar adecuadamente la posible conflictividad existente entre las subculturas que se encuentran dentro de la misma, lo cual desemboca en entender que la cuestión no es unificarlas (a las subculturas), sino ponerlas de acuerdo con el fin de potencializar la productividad (Poletto y Sánchez, 2011).

Así pues que la innovación planteada desde una CC sea utilizada como discurso con el que se pretende manipular la cultura, un cambio de cultura donde la innovación es la justificación, pero donde el resultado de ese proceso de creación de cultura proclive a la innovación, el cual se está promoviendo actualmente, sea la reproducción y el arraigamiento de la cultura ya existente.

7.3. ASPECTOS CRITICOS DE LA CULTURA EN TORNO A LA INNOVACIÓN.

El desarrollo de la innovación requiere de ciertas condiciones, las cuales dependen en gran parte de la generación de una cultura apropiada. “Para llegar a esas condiciones se debe entender que el proceso innovador no es uniforme y, en general, no acepta claramente los resultados estadísticos lineales y su búsqueda de predicción” (Sanabria, Prado, y Albor, 2015, p. 158), sin embargo, ante la complejidad de las organizaciones y del proceso de innovación, éstas respuestas de tipo cuantitativo son las que predominan

Así, ante la falta de respuestas cualitativas que complementen la usual información cuantitativa y ante la necesidad de un análisis a profundidad de las condiciones de la cultura en Abracol S.A., a continuación se presentan cuatro características de la cultura que representan un obstáculo para el desarrollo de una cultura de innovación.

7.3.1. Cultura tradicionalista.

Tal como se indicó en el marco contextual del presente documento, Abracol S.A fue creada por tres primos y en los casi 50 años de la organización, ésta se ha constituido como una empresa de carácter familiar en tanto muchos de los colaboradores llevan más de 10 años en la compañía.

Lo anterior, aunado al carácter reactivo al cambio, rasgo característico del estilo de la gerencia anterior con el cual se formaron todas las generaciones de la empresa hasta hace 5 años, tal como se evidencia en las NC del día 26 de Octubre; “si la lija de agua está bien y se vende, la lija de agua no se toca. Siempre se ha hecho así y así está bien”, evidencia la cultura conservadora que se tiene en la empresa, lo cual probablemente sea uno de los motivos por los que los anteriores intentos de desarrollar la innovación no hayan surtido efecto, manteniéndose como un riesgo para la actual apuesta de crear una cultura de innovación.

Así, todo lo dicho se argumenta si tenemos en cuenta la afirmación de Araujo (2010) en la cual “la creatividad está inhibida en las culturas que dan importancia a las normas formales, al respeto por las formas tradicionales de actuar”(Araujo, 2010, p. 223).

7.3.2. Cultura basada en los roles y las tareas.

Propio de las culturas corporativas, la cultura Abracol S.A. no está basada en las personas sino a las técnicas y los procesos. En este sentido, se puede tipificar la cultura dicha, según los elementos a los cuales les hace énfasis, esto es; cultura del rol, “identificada con la burocracia, sustentada en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto” (Domínguez, Rodríguez, y Navarro, 2009, p. 5) la cultura del rol y las tareas son los elementos centrales de la cultura, y al mismo tiempo, la cultura por tareas; “apoyada en el trabajo proyecto

que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempo concreto”(Domínguez et al., 2009, p. 5).

Teniendo en cuenta de las culturas de tipo corporativo “condiciona[n] el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a las personas, condicionando su modo de pensar sentir y actuar” (Domínguez et al., 2009, p. 2), la única que heterogeneidad que se concibe es la asociada y argumentadas según los roles y tareas de cada área que se divide la empresa, o sistema de gestión en el caso de Abracol SA., lo cual puede evidenciarse en la E6; “desde las directrices de la compañía hay un direccionamiento claro acerca de lo que puede ser una cultura basada en los valores. Nosotros contamos con tres plantas, en este caso más una administración, entonces podríamos decir que (...) Abracol se podría dividir en cuatro segmentos, pienso que en cada uno de los segmentos se manejan culturas diferentes (...) de acuerdo a los roles diferentes que cumplen las personas dentro de la compañía”.

En consecuencia de lo anterior, las subculturas de la empresa estén concebidas y definidas unicamente por la diferencia de labores y responsabilidades de cada puesto o equipo de trabajo, lo cual reitera la importancia de función de control que reviste este tipo de culturas, invisibilizando al colaborador como persona individual con metas e interés propios y la importancia de su autorrealización en el progreso de la empresa. Esto es: el desarrollo de las personas es vital para que las organizaciones logren sus principales objetivos y que además estos estén acorde a los objetivos que tienen las propias personas. Las grandes industrias generan las riquezas, precisamente porque dentro de ellas se crean las instancias necesarias para que los elementos culturales propios de cada organización den la oportunidad a sus empleados para que esto suceda (Ayala, 2014, pp. 54–55).

7.3.3. Cultura diferenciada.

La cultura organizacional es aquella donde se acepta la heterogeneidad de los integrantes de una organización, no solo por el rol que éstos desempeñen sino por ser individuos con un proceso de socialización previo el cual nunca es completamente similar en un individuo y en otro. En consecuencia que se presenten, producto de lo anterior, diferentes significaciones de los artefactos de la cultura que maneja la organización, como las reglas, los valores, las creencias, generando así subculturas dentro de esa cultura general y compartida establecida, y sin la cual no se podría funcionar.

En este sentido, la existencia de subculturas, en tanto dependen de la diferencia entre las personas, es inherente del tipo de cultura que maneje la organización o de su aceptación o no, estableciendo de ésta forma una cultura diferenciada, la cual, según Martin y Siehl (1983), considera que los valores organizacionales no son compartidos en toda la organización, porque a menudo se caracteriza por el conflicto, en particular en relación a las subculturas, e incluso entre estas con la cultura dominante, pudiendo generar por momentos una cultura disidente o una contra cultura (Gentilin, 2017, p. 13).

Estas subculturas en Abracol S.A, tal como se explicó en el apartado inmediatamente anterior, están basadas en los roles y tareas desempeñados por los grupos de personas, es decir, que ciertas áreas o gestiones se constituyen como subculturas.

En cuanto a la relación que se maneja entre estas subculturas debe considerarse que predominantemente es de conflicto o tensión, debido a tres razones; problemas de liderazgo, falta de comunicación y choque generacional, los cuales no actúan separados, sino que su relación explicativa es recíproca.

Un elemento fundamental para la creación de una cultura de innovación, a parte de adoptar la cultura organizacional, es el tema del *liderazgo* puesto que siempre es necesario la figura de un líder que motive a su equipo de trabajo para la consecución de los objetivos comunes y que aporte al proceso de realización personal de cada individuo. En este sentido, el problema de liderazgo presente en Abracol S.A. se puede evidenciar, de manera más notoria, de dos formas en tres áreas;

- Por una parte se encuentra el área de talento humano. Siendo una área asociada comunmente al acompañamiento de los colaboradores, ésta representa desconfianza y poca credibilidad debido a la lucha de poder que se presenta entre sus dos jefes. Lo anterior se evidencia en particular en las notas del campo del primero de noviembre; “hay una lucha por la posición de jefe en el área; una personalidad dominante frente a una personalidad calmada pero sustentada por la experiencia, lo cual es evidente en todos escenarios de la organización y reconocido por los colaboradores” (NC).
- La segunda forma en la que se puede evidenciar el problema de liderazgo es en la ausencia del mismo. Lo anterior se fundamenta concretamente en la relación colaboradores-supervisores-jefe que se presenta en el área de aglomerados. Ésta relación es permeada por la verticalidad y jerarquía con que se llevan a cabo las tareas, se toman las decisiones y se relacionan las personas, permitiendo así que en el área no exista la figura de un líder al que seguir sino de un jefe al que obedecer, el cual no motiva a sus colaboradores debido a la “falta de reconocimiento del trabajo bien hecho” (G7) y el castigo de los errores.
- Por último, en el área de I+D+i se presenta una situación similar a la evidenciada en aglomerados. La persistencia de un jefe por implantar su poder termina por obstaculizar el trabajo en equipo, debido a que no hay una posición de líder sino de autoridad, lo cual constituye

un elemento nocivo para la apuesta por la creación de una cultura inclinada a la innovación en la medida del papel fundamental que se le atribuyó al área para éste fin.

Para concluir el tema del liderazgo, es preciso anotar que la representación causal que construyeron los colaboradores entre cultura fragmentada y el estilo de cada jefe, es decir, cuando se les preguntó que si la cultura de abracol era general o fragmentada se respondió así; “la cultura organizacional de la empresa es fragmentada, depende del manejo de cada jefe” (G7).

Teniendo en cuenta que “la organización ésta principalmente basada en la existencia de los individuos que interactúan dentro de ella”(Ayala, 2014, p. 49), es innegable la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones como herramienta que posibilita y facilita el logro de los objetivos que tiene la misma.

En este sentido, en Abracol S.A se identificó que el problema de comunicación es transversal entre todas las áreas y hasta dentro de las mismas, el cual es de perentónea solución si se quiere lograr una cultura de innovación, debido a que éste patrocina la adopción de una cultura de culpables. Al respecto se dijo:

“Si hay que hacer un proceso se pasa por encima y ya, se tenía que hacer, y cuando algo sale mal se busca a quien echarle la culpa. (...) la cultura organizacional se evidencia en una cultura de culpables” (E4).

Por último, la fragmentación de la cultura también se adjudicó al choque generacional que se presenta entre los colaboradores, esto es debido al carácter tradicionalista propio de las personas que llevan más de 10 años en la empresa, adquirido del antiguo estilo gerencial, el cual entra en choque a lass ideas, conocimientos y prácticas de las nuevas generaciones, provocando así que tanto la actitud reacia al cambio de los colaboradores antiguos como la difultad para

trabajar en equipo con los más jóvenes, se convierta en un remora para la consecución de los objetivos.

CONCLUSIONES

A partir de la información recogida en campo se puede concluir que;

- Contrario al discurso que se maneja, la cultura que maneja Abracol S.A. es corporativa, la cual “se define como un pegamento social o normativo que mantiene unida una organización y es como una herramienta más que se puede utilizar –y administrar- para influir en el desempeño de la organización” (Gentilin, 2017, p. 15). En este sentido, la cultura corporativa que se maneja en la empresa está basada en los procesos y los resultados y no en las personas. De lo anterior que se dificulte la adopción de una cultura de innovación, puesto que para ello es necesario tomar como punto partida a las personas, sus particularidades, creencias, concepciones y opiniones, así, no debe buscarse homogeneizarlas sino buscar ponerlas de acuerdo en pro de la productividad de la empresa, como también visualizarlas como personas individuales que tienen objetivos diferentes a los organizacionales, que necesitan realizarse como personas, lo cual facilita la consecución de los objetivos de la empresa.
- Debido al carácter familia de Abracol S.A y estilo del último gerente, el cual instruyó a las primeras generaciones hasta hace 5 años, los colaboradores se han acostumbrado a una cultura conservadora, es decir, a una forma tradicionalista de hacer las cosas. Esto se ha traducido en la poca disposición que hay hacia el cambio, el costo del mismo, y en lo infructuoso de los anteriores intentos de instaurar la innovación.
- Los problemas de liderazgo, la ausencia del mismo, y los problemas de comunicación entre áreas hacen que la cultura de la empresa sea diferenciada.

El manejo de una cultura coportativa ha ocasionado que la única diferenciación que se reconozca y se tenga en cuenta es la referida a las áreas, los roles, los equipos de trabajo y las tareas. De aquí que, al invisibilizarse las subculturas, propias de la heterogeneidad de los colaboradores de la empresa, que se enfocan más con los valores, las creencias y los imaginarios de cada uno, propios de procesos de socialización anteriores a la compañía, los problemas de liderazgo, y de comunicación entre las áreas sean más difíciles de tratar y en muchas ocasiones pasados por alto, lo cual dificulta el proceso de construcción cultura basado en el trabajo en el equipo.

BIBLIOGRAFIA

- Abravanel, H.; Allaire, Y.; Firsirotu, M.; Hobbs, H.; Poupart, R.; Simard, J. (1992). 4-6.
- Abravanel, et al. Cap 1....pdf. In *Cultura Organizacional. Aspestos teoricos, practicos y metodologicos*. (2da ed., pp. 3–37). Colombia: LEGIS EDITORES S.A.
- Aktouf, O. (2012). El Simbolismo y la “Cultura Organizacional” De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. *AD-Minister*, (1), 63–93. Retrieved from <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/673>
- Araujo, A. (2010). gerencial La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. *Visión Gerencial*, (2), 219–239.
- Arboleda, G., & Ríos, J. (2017). Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. *Revista Ciencias de La Salud*, 15(2), 247–258.
- Arnold-Cathalifaud, M. (2003). Cambio en la cultura organizacional en una corporación transnacional. *Iztapalapa*, (55), 101–117. Retrieved from <http://148.206.53.230/revistasuam/iztapalapa/include/getdoc.php?id=1473&article=1504&mode=pdf>
- Ayala, P. (2014). Cultura Orgnizacinal e Innovación. *Revista Gestión de Las Empresas Y Tecnología*, (19), 44–55.
- Castillo, Alicia. (1999) Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento. Proyecto “Emprendedores como Creadores de Riqueza y Desarrollo Regional.
- Cogollo, A. (1983). CONCEPCIÓN ANTROPOLOGICA DE LA CULTURA. *Revista HUELLAS*, 10, 22–31.

- Dávila L. de Guevara, C. (1985). *Organización y teorías organizacionales. Teorías organizacionales y administración: Enfoque crítico*.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación En Educación Médica*, 2(7), 162–167.
[https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72706-6](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72706-6)
- Domínguez, I., Rodríguez, B., & Navarro, J. A. (2009). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. *Revista Médica Electrónica*, 31(6), 7. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242009000600012&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Flores Urbáez, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 355–371.
- Geertz, C. (2003). *La Interpretación de las culturas* (12th ed.). Barcelona: Editorial Gedisa , S.A.
- Gentilin, M. (2015). Las tres dimensiones de la cultura organizacional The three dimensions of organizational culture. *Investigação Qualitativa Em Ciências Sociais*, 3, 186–190.
- Gentilin, M. (2017). Cultura en las organizaciones. Un panorama comprensivo del campo de e (pp. 1–32).
- Gonzales-Miranda, D. R. (2014). Los Estudios Organizacionales. Un campo comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar*, 24(54), 43–58.
- Grimson, A. (2011). *Los límites de la cultura. Crítica de las teorías de la identidad*. Siglo Veintiuno Editores.

- Gutiérrez, E. (2007). Cultura , organizaciones e intervención. *Universitas Psychological*, 6(42), 115–129.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México: PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A.
- Hamui, A., & Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación En Educación Médica*, 2(5), 55–60. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72683-8](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72683-8)
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación. Metodología de la investigación* (5a ed.). México: McGraw Hill Inc. <https://doi.org/>- ISBN 978-92-75-32913-9
- Horkheimer, Max.; Adorno, T. (1998). *Dialectica de la Ilustración. Fragmentos Filosóficos*. Madrid: Editorial TROTTA.
- Kawulich, B. (2005). *FORUM QUALITATIVE SOCIAL RESEARCH. SOZIALFORSHUNG*. [Periodico Digital]. Vol. 6 (2). Recuperado de: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/998>
- Lucas Marín, Antonio; García Ruiz, P. (2002). *Sociología de las Organizaciones*. (J. M. Cejudo, Ed.). Madrid: McGRAW-HILL.
- Malinowski, B. (1970). Una teoría científica de la cultura. Barcelona: Edhasa.
- Marulanda, C. E., López, M., & Castellanos, J. F. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia. *AD-Minister*, (29), 163–176. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.29.8>

- Medina, C. (2007). Diseño de un instrumento para caracterizar la Cultura Organizacional de una empresa del Estado. *Sotavento MBA*, (10), 48–58.
- Munarriz, B. (1992). *Técnicas y Métodos en Investigación Cualitativa*. Retrieved from <http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/2183/8533/1/CC-02art8ocr.pdf>
- Naranjo, J., Sanz, R., & Jiménez, D. (2008). Cultura Organizacional e Innovación. Un Estudio Empírico. *Estableciendo Puentes En Una Economía Global.*, 1, 5–23.
- OECD. (2006). *Manual de Oslo. Pautas para la recogida de interpretación de datos de innovación*. Recuperado de:
http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORADOS/INVESTIGACION/O.T.R.I/DEDUCCIONES%20FISCALES%20POR%20INNOVACION/RESUMEN%20MANUAL%20DE%20OSLO/OECDOSLOMANUAL05_SPA.PDF
- Ovelar, L. (2013). *Cultura organizacional de la Universidad Nacional del Este*. Universidad de Jaén.
- Poletto, J., & Sánchez, G. (2011). PRODUCTIVIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO. *Revista Digital de Investigación Y Posgrado*, 1(3).
- Ruiz, A., Varela, G., & Gonzales, A. (2008). *Guía práctica para abordar la innovación y su gestión en las empresas del sector de la edificación residencial*. Eraikal. España: Fundación TEKNIKER. Retrieved from http://www.garraioak.ejgv.euskadi.net/r41-18971/es/contenidos/informacion/guia_innova/es_innova/adjuntos/tomo1cast.pdf
- Sanabria, N., Prado, J., & Albor, G. (2015). Condiciones Para La Innovación, Cultura

Organizacional Y Sostenibilidad De Las Organizaciones. *Semestre Económico*, 18(37), 157–176. Retrieved from

<http://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/1506>

Sandoval, C. (1996). *Investigación cualitativa*. Bogotá: INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR ICFES.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership. Leadership* (4a ed.). Jossey-Bass.

<https://doi.org/10.1080/09595230802089917>

Suárez, D., Parra, M., Herrera, A., & Peralta, M. (2013). Cultura Organizacional en una empresa estatal colombiana: estudio de caso. *Revista Facultad de Psicología*, 8(2), 30–51.

Valencia, V. (n.d.). Investigación. Retrieved from

<https://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1771/1771.pdf>

Villafañe, J. (2008). Identidad Corporativa. In E. PIRAMIDE (Ed.), *LA GESTIÓN*

PROFESIONAL DE LA IMAGEN CORPORATIVA (3a ed., pp. 17–27).

Wallace, A. R. (1871). *Contributions to the Theory of Natural Selection. A series of essays*. New

York: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento Entrevistas Individuales Semiestructuradas.



Cultura Organizacional e Innovación en Abracol
Proceso de ejecución del proyecto.



CUESTIONARIO ENTREVISTA

FECHA		
D:	M:	A:

1. ¿Para usted, que es la cultura organizacional?
2. ¿Ve usted una cultura organizacional integrada en la empresa o esta es fragmentada? ¿Por qué?
3. ¿Cree usted que la cultura organizacional de la empresa es una estrategia desde la gerencia o ha emergido naturalmente? ¿Por qué?
4. ¿Cree usted que la cultura organizacional de la empresa ayuda a lograr los objetivos y a visión de la empresa?
5. ¿En qué momento o situaciones se puede evidenciar que existe una cultura organizacional en la empresa? ¿Por qué?
6. ¿Qué entiende usted por innovación?
7. ¿Cree usted que en Abracol hay innovación? ¿Dónde o cómo la ve?
8. ¿Cree usted que la Innovación en Abracol es una moda o una estrategia? ¿Por qué?
9. ¿Qué aspectos cree que son necesarios para que haya innovación?
10. ¿Ha visto el contenido de innovación que han pasado por las pantallas?
-¿Le ha servido? ¿Lo ha puesto en práctica?

Anexo 2. Instrumento grupos focales.



Cultura Organizacional e Innovación en Abracol
Proceso de ejecución del proyecto.



CUESTIONARIO GRUPO FOCAL

FECHA		
D:	M:	A:

1. **¿Para usted, que es la cultura organizacional?**
2. ¿Ve usted una cultura organizacional integrada en la empresa o esta es fragmentada? ¿Por qué?
3. ¿Cree usted que la cultura organizacional de la empresa es una estrategia desde la gerencia o ha emergido naturalmente? ¿Por qué?
4. ¿Cree usted que la cultura organizacional de la empresa ayuda a lograr los objetivos y a visión de la empresa?
5. ¿En qué momento o situaciones se puede evidenciar que existe una cultura organizacional en la empresa? ¿Por qué?
6. **¿Qué entiende usted por innovación?**
7. ¿Cree usted que en Abracol hay innovación? ¿Dónde o cómo la ve?
8. ¿Cree usted que la Innovación en Abracol es una moda o una estrategia? ¿Por qué?
9. ¿Qué aspectos cree que son necesarios para que haya innovación?
10. ¿Ha visto el contenido de innovación que han pasado por las pantallas?
-¿Le ha servido? ¿Lo ha puesto en práctica?

Anexo 3. Consentimiento informado entrevistas individuales semiestructuradas



Cultura Organizacional e Innovación en Abracol
Proceso de ejecución del proyecto.



CONSENTIMIENTO INFORMADO ENTREVISTA

FECHA		
D:	M:	A:

Yo, _____ identificado(a) con el documento _____ de _____, por voluntad propia participo en la entrevista del proyecto de Innovación del Departamento de I+D+i.

Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del propósito de la entrevista, que mi nombre no figurará en ninguna parte de los resultados, por lo que la información contenida en la entrevista, de ser necesario, se utilizará de manera anónima.

Así mismo, teniendo en cuenta lo anterior, doy mi consentimiento para ser grabado (a) por el responsable de la entrevista.

En constancia de que he leído y entendido en su totalidad el presente documento, firmo y acepto todas las condiciones.

Firma del participante	Firma de quien entrevista

Anexo 4. Consentimiento informado grupos focales.



Cultura Organizacional e Innovación en Abracol
Proceso de ejecución del proyecto.



CONSENTIMIENTO INFORMADO GRUPO FOCAL

Grupo N° _____

FECHA		
D:	M:	A:

GESTIÓN TALENTO HUMANO

Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del propósito de la entrevista, que mi nombre no figurará en ninguna parte de los resultados, por lo que la información contenida en la entrevista, de ser necesario, se utilizará de manera anónima.

Así mismo, teniendo en cuenta lo anterior, doy mi consentimiento para que mi voz sea grabada por el responsable de la entrevista, firmo y acepto todas las condiciones.

En constancia de que he leído y entendido en su totalidad el presente documento.

NOMBRE	CÉDULA	FIRMA