

**METODOLOGÍA PARA APLICAR UN CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
ALINEADO CON LA ESTRATEGIA**

Por

Catalina Cortes Alzate

Julian David Giraldo Cuellar

Karen Johana Rojas Mendivelso

catalinacortes6@gmail.com

jdgc42@gmail.com

karenrojasme@gmail.com

Trabajo de grado para optar al título de especialista en psicología organizacional

Asesora

Lina Maria Galvis Bernal

Psicóloga, Magister en gestión de ciencia, tecnología e innovación

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Departamento de Psicología

Medellín

2020

**METODOLOGÍA PARA APLICAR UN CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
ALINEADO CON LA ESTRATEGIA**



Monografía para optar al título de Especialista en psicología Organizacional

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Departamento de Psicología
Especialización en Psicología organizacional
Medellín
2020

RESUMEN

La presente investigación busca proponer una metodología que permita aplicar cambios en las organizaciones a nivel cultural alineado con la estrategia. Se parte de una investigación documental en la cual se hace una revisión bibliográfica para analizar los conceptos de cultura organizacional, estrategia organizacional, gestión del cambio, la interrelación entre ellos y modelos o metodologías de transformación cultural. También, se analizan desde la bibliografía algunos casos de éxito documentados frente al cambio de cultura en las organizaciones y se toman en cuenta las experiencias de tres personas expertas en procesos de transformación cultural. Esto permite identificar los elementos y factores que influyen en el éxito de un cambio de la cultura organizacional.

Partiendo de lo anterior, se propone una metodología para aplicar la gestión del cambio en un proceso de transformación cultural que esté alineado con la estrategia, consistente en cinco fases: Planteamiento de la cultura deseada, diagnóstico, planeación, intervención y monitoreo.

Palabras claves: Cultura organizacional, cambio de cultura, estrategia, cultura y estrategia, gestión del cambio.

ABSTRACT

This research seeks to propose a methodology that allows to apply changes in organizations at a cultural level aligned with the business strategy. It starts from a documentary research in which a bibliographic review is made to analyze the concepts of organizational culture, organizational strategy, change management, the interrelation between them and models or methodologies of cultural transformation. In addition, some documented success stories in the face of culture change in organizations are analyzed from the bibliography and the experiences of three experts in cultural transformation processes are taken into account. This allows identifying the elements and factors that influence the success of a change in organizational culture.

Based on the above, a methodology is proposed to apply change management in a process of cultural transformation that is aligned with the strategy, consisting of five phases: Approach to the desired culture, diagnosis, planning, intervention and monitoring.

Key words: Organizational culture, culture change, strategy, culture and strategy, change management.

TABLA DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
2. OBJETIVOS	11
2.1 General	11
2.2 Específicos	11
3. METODOLOGÍA.....	12
4. REFERENTE CONCEPTUAL	14
4.1. Cultura.....	14
4.1.1. Definición del concepto de cultura.....	14
4.1.2. La cultura en las organizaciones.....	16
4.1.3. Elementos de la cultura organizacional.....	19
4.2. Estrategia.....	22
4.2.1. Definición del concepto de estrategia organizacional.....	22
4.2.2. Relación entre cultura y estrategia organizacional.....	25
4.3. Gestión del cambio.....	27
4.3.1. Definición del concepto de gestión del cambio.....	27
4.3.2. Modelos y metodologías de gestión del cambio.....	29
4.4. Transformación cultural	31

4.4.1. Modelos y metodologías previas y actuales de transformación en la cultura organizacional.....	31
4.2.2. Interrelación de elementos entre cultura, estrategia y cambio.....	35
5. CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO.....	36
5.1 Análisis de las entrevistas	37
5.1.1. Concepto de cultura organizacional	38
5.1.2. Elementos a tener en cuenta para un cambio cultural.	39
5.1.3. Relación entre cultura organizacional y estrategia de la empresa.	40
5.1.4. Experiencias importantes en culturas funcionales.....	41
5.1.5. Modelos y metodologías de Gestión de Cambio.....	42
5.1.6. Gestión del cambio cultural.....	43
6. PROPUESTA METODOLÓGICA.....	46
6.1 Planteamiento de la cultura deseada.....	47
6.2. Diagnóstico.....	48
6.3. Planeación.	50
6.4. Intervención.....	51
6.5. Monitoreo o evaluación del cambio.....	53
7. CONCLUSIONES.....	55
8. LIMITACIONES.....	57
9. BIBLIOGRAFÍA.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelos y metodologías de gestión del cambio	29
Tabla 2. Categorías y subcategorías de la entrevista semiestructurada.	36

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Metodología CCAE (Cambio cultural alineado con la estrategia) 54

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El concepto de cultura proviene de la antropología y ha sido posteriormente retomado y explicado por otras disciplinas, como la sociología, la psicología, los estudios organizacionales y la administración. Su uso origina que con frecuencia se le considere sinónimo de costumbres, hábitos, creencias o valores, dentro de una sociedad. Algunos autores consideran la cultura como parte integrante del sistema sociocultural. Otros la ven como un sistema de ideas, mental y subconsciente (Allaire y Firsirotu, 1992).

Si bien la cultura es un vocablo retomado de la antropología, ni siquiera en esta disciplina hay consenso acerca de un significado preciso, tal como nos lo recuerda Smircich (1983). Varios autores coinciden en definirla como un conjunto de presunciones básicas, valores y creencias compartidos por los miembros de una organización (Schein, 1988). La cultura gobierna el comportamiento relacionado con el trabajo (Pfeffer, 2000) e identifica a los miembros de un grupo (Hofstede, 1991). Ella influye en la forma como responde el individuo a su ambiente externo (Barney, 1986; Ogbonna y Harris, 2002).

Siguiendo a Rousseau (1990), los investigadores coinciden en definir la cultura como conjuntos de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, como actividades e interacciones, informaciones, comunicados y artefactos materiales, que conforman la experiencia social, al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de expectativas.

De acuerdo con el planteamiento anterior, se podría decir que una organización al tener sus propios rasgos y particularidades tendría también una cultura que le define y le hace única. Esto se debe a que estas están conformadas como unidades sociales que comparten un objetivo común y poseen características culturales, las cuales pueden variar según el estado socio político de la sociedad en la que se encuentra (Chica, 2009).

Chiavenato (2004) plantea que las organizaciones poseen sus propios rasgos, reflejados en su forma de pensar y de actuar. Estos rasgos hacen que las organizaciones adquieran personalidad propia. De la misma manera, diferentes fenómenos que se presentan en su interior se derivan de la cultura.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha identificado que la cultura organizacional es definida por las particularidades del relacionamiento, forma de liderar, de estructura, de comunicación, historia y todos los componentes formales o informales que hacen que las personas actúen de cierta manera en un contexto determinado. Según la concepción anterior, la cultura sería el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por la organización (Schein, 1984).

La cultura organizacional ha sido definida de numerosas maneras (Frost, Louis, Lundberg y Martin, 1985). Algunos autores expresan que la cultura influye en las presunciones básicas que subyacen en los valores organizacionales. Otros señalan que son las normas de la organización. Es importante anotar que en el interior de estas pueden encontrarse diversas modalidades o “subculturas”, que, si bien presentan algunos rasgos comunes, pueden también tener diferencias significativas. Esta perspectiva, traída al terreno organizacional, nos sugiere la existencia de una cultura organizacional con características generales, comprensibles y compartidas por la mayoría

de sus miembros, a la vez que se busca la coexistencia de subculturas, de acuerdo con las peculiaridades del trabajo y ciertas variables sociodemográficas.

El concepto de cultura ha ocupado en las últimas décadas un papel central en las investigaciones realizadas sobre las organizaciones, donde resulta provechoso recalcar que la cultura ayuda a interpretar el comportamiento de los individuos en las organizaciones, pero no lo descifra totalmente. Si bien admitimos que la cultura posee cierta capacidad explicativa de estos comportamientos, no se debe olvidar la intervención de otros factores, tales como los intereses de los actores, el tipo de organización, su orientación institucional, su dimensión, su antigüedad o, incluso, su propia conformación estructural.

En esta misma dirección, tampoco es posible asumir un comportamiento absolutamente homogéneo de todos los miembros de la organización ni pensar que la cultura es un fenómeno estático (Goffee y Jones, 2001), ya que cambia y se configura de manera dinámica a lo largo del tiempo (Jaime y Araujo, 2007).

Es por esto que la cultura organizacional no es cualquier conjunto de pensamientos, valores y acciones, sino los patrones unificadores que son compartidos, aprendidos, agregados a nivel grupal, e interiorizados solo por los miembros de la organización. (Lawson y Shen, 1998).

Cabe señalar el amplio rango en el cual el concepto de la cultura organizacional ha sido estudiado y donde autores como Denison (1996) hacen alusión a que “el significado de la cultura es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo”. Este mismo pensamiento es descrito por Martin (2002) en una publicación en la cual menciona que las manifestaciones culturales forjan patrones de significado que conservan a la organización a veces en armonía, otras veces en conflictos y hasta en

relaciones de ambigüedad, paradoja y contradicción. Pero al pasar del tiempo y en pleno siglo XXI se encuentra el aporte de Azevedo (2007) citado por Leite (2009), el cual se refiere a la cultura organizacional como el único componente que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y la falta de atención respecto a ella, es lo que hace que se torne muy difícil de duplicar o imitar. En este sentido, la cultura organizacional es un elemento sustancial para incitar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir la reciprocidad de ideas, facilita la ejecución de las actividades de la empresa, estableciendo un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de transmisión en el trabajo favorable a su nivel de producción (Soria, 2008).

Una característica fundamental deseable de una cultura organizacional es entonces su capacidad de autocrítica y autoevaluación de la funcionalidad, para no ser en un freno de las propuestas de mejoras o transformaciones.

La cultura es un factor que las organizaciones deben contemplar al momento de definir y ejecutar su estrategia, deben tener en cuenta que entre ambas existe una relación estrecha que permitirá alcanzar los diferentes objetivos que se propongan. Teniendo en cuenta esto, es importante considerar el análisis de la cultura para la planeación estratégica del negocio, ya que la definición de la visión, misión y valores, orientan y describen las metas y acciones de la empresa, ejecutados en sinergia con los directivos y trabajadores de la organización, fortalecerán las relaciones interpersonales y el logro de los diferentes objetivos económicos (Morelos y Fontalvo, 2014).

Autores como Rodríguez (2009) y Barney (1986), coinciden en que, si la cultura agrega valor a la estrategia del negocio, entonces esta podrá convertirse en ventaja competitiva y en un activo estratégico que podrá sustentar el éxito de los objetivos de la organización, o de lo contrario al no estar alineadas se podrá llevar el negocio a la pérdida de eficacia en el logro de sus objetivos. Podría decirse entonces, que la cultura organizacional es un bien intangible de cualquier organización, y como tal, debe estar planeada estratégicamente de manera que favorezca a las necesidades de la organización y en la misma medida permita brindar mejores condiciones a las personas que la conforman, entendiendo que todos intervienen como actores en la construcción de la cultura.

Al considerar la cultura organizacional como un factor característico de la organización y que aportará al éxito de la empresa, esta deberá ser gestionada cuando se identifique que la misma no esté integrada o alineada con la estrategia del negocio. Gestionar la cultura implica realizar modificaciones y cambios en la estructura, los valores, la visión, la misión y el propósito de la empresa. Este cambio involucra una serie de transformaciones en la manera de hacer las cosas, tanto a nivel organizacional como también a nivel individual (De Faria Mello, 2004). Es decir que este proceso representará un gran impacto en las organizaciones y en los individuos que la componen y será importante tener en cuenta la capacidad de adaptación por parte de las personas, ya que este aspecto constituye un factor clave para el éxito de cualquier proceso de cambio organizacional (Blejmar, 2008).

Cuando hablamos de cambio, se hace referencia a una situación donde se dejan de lado escenarios, contextos, comportamientos, procedimientos, etc., para adquirir otros que sirvan como adaptación al entorno en el cual se encuentra un sistema u organización. El cambio se da de forma eficiente si todos están comprometidos con él, de lo contrario llegar al objetivo se

tornará complicado y en ocasiones se podrá llegar al fracaso. Krag (2009) argumenta que el cambio se aplica como un intento deliberado de reemplazar patrones organizados específicos de conducta, entendida en términos de las rutinas organizacionales. Básicamente, una rutina de la organización describe un patrón de secuencia de las actividades realizadas para alcanzar un objetivo específico y, como tal, las rutinas en una organización se pueden definir como repetitivas, patrones reconocibles de acciones interdependientes, llevadas a cabo por múltiples actores. Como resultado de la actual importancia de la capacidad de adaptación y la flexibilidad, las organizaciones están identificando las distintas tendencias en tecnología, y aspectos socioculturales, para encontrar oportunidades que permitan aumentar sus ventas, ingresos y rentabilidad, aunque estas tendencias requieren cierto tiempo de incubación y permeabilidad en la sociedad.

Distintos autores han propuesto metodologías o modelos para aplicar la gestión del cambio en una organización, uno de ellos es Jhon Kotter, quien en el año 1997 en su libro “El líder del cambio” realiza una aproximación a un proceso lógico y por etapas que permitirá realizar este ejercicio con éxito, esta propuesta se basa en ocho fases que al final pretende arraigar los nuevos enfoques deseados a la cultura y enmarca la importancia de esta parte así:

Cuando las nuevas prácticas originadas en un esfuerzo de transformación no son compatibles con las culturas pertinentes, siempre estarán sujetas a la regresión. Las transformaciones realizadas en un grupo de trabajo, en una división o en una empresa entera pueden desintegrarse, incluso después de muchos años de esfuerzos, debido a que los nuevos enfoques no han quedado firmemente arraigados en las normas y valores del grupo. (Kotter, 1994, p.95).

Las organizaciones aplican la gestión del cambio para administrar de manera planeada y controlada una transformación en procesos estandarizados, en proyectos y nuevas estructuras. Cuando hablamos de cultura organizacional debemos plantear el cuestionamiento de si es posible realizar un proceso de gestión del cambio con el ánimo de transformar la cultura y poder guiarla al componente estratégico de la organización.

Autores como Drucker (1992) y Gentilin (s.f) argumentan que no es viable generar un cambio en la cultura, debido a que esta se crea de manera social y colectiva, por tanto, es innata. Drucker (1992), considera que solamente se pueden cambiar hábitos profundamente arraigados al interior de la organización, pero no considera que los líderes puedan cambiar la cultura porque describe que la forma de trabajar es personal y voluntaria, por ende, en ella confluyen factores fisiológicos, psicológicos, sociales, económicos y de poder. Gentilin (s.f) plantea:

La cultura no puede ser controlada, porque no necesariamente los demás miembros de esa cultura apliquen las directrices de la alta gerencia, o incluso, si así lo desearan, puede que no las comprendan de igual manera. La cultura se cimienta en interpretaciones, y sería utópico querer controlarla. (p.11).

Por otro lado, hay quienes afirman que la cultura es algo que la organización tiene y por esto podría ser intervenida con el ánimo de buscar mejores resultados (Calderón y Serna, 2009); Schein (1988) también plantea que la cultura puede ser intervenida por la dirección de la empresa mediante mecanismos directos como su reacción ante las crisis, establecimiento de funciones, las prácticas de gestión humana y, por todo aquello que sea atendido, medido y controlado por los líderes; también por mecanismos indirectos de tipo estructural, procedimental, diseño de espacios, manejo de mitos y leyendas. Gutierrez (2017) está de acuerdo con que la

cultura puede ser cambiada y será posible cuando la organización decida definir nuevas políticas y lineamientos que contribuyan a la estrategia del negocio y que permita a los trabajadores en el corto y largo plazo ajustarse al cambio, esto se logrará a través de procesos de comunicación y formación que apoyen la transformación deseada y encaminada al cumplimiento de los objetivos de cada organización.

Partiendo de las posturas de Gutierrez (2018), Calderon y Serna (2009) y Schein (1988) la cultura organizacional es un factor o recurso que puede ser gestionado, pero su éxito dependerá de la estrategia de cambio que se plantee. Para lograr efectos positivos en este contexto las organizaciones deberán ser flexibles, con capacidad de adaptación y deben estar en la competencia de establecer estrategias de acuerdo con el contexto al que se enfrentan; además deben tener capacidad de detectar nuevas oportunidades que permitan su éxito.

Un referente de cambio en la cultura organizacional de gran relevancia es el ejecutado en la empresa Goodyear-Chile desde el año 1989, cuando se generó la necesidad de implementar una cultura de calidad total para abastecer las necesidades de su casa matriz de Akron-Ohio. Para asumir este reto, la empresa se tardó cinco años en implementar y hacer seguimiento al proyecto. En el año 1989 se realizó un diagnóstico en el que se identificaron fortalezas y debilidades en la cultura. Posteriormente, en el año 1990 se llevó a cabo la etapa de sensibilización con especial atención en los cargos directivos; en los años siguientes se definieron y ejecutaron estrategias para fortalecer los puntos débiles. En una segunda medición de control de resultados realizada en el año 1994, se evidenció mejora significativa en el entusiasmo y compromiso en los empleados respecto a la cultura de calidad total. Se disminuyeron las distancias entre jefes y subordinados, se aumentó en gran medida el nivel de autorresponsabilidad y un alto grado de confianza en la administración superior (Rodriguez, Bozzo, y Arnold, 1999)

Otro caso donde se elaboró una investigación de tipo longitudinal cuyo objetivo era evaluar el cambio organizacional desde una perspectiva sistémica: organización, grupos e individuos, fue en el Hospital de Arantzazu y en sus organizaciones sanitarias en el año 1999. En dicho estudio se utilizaron cuestionarios validados y entrevistas semiestructuradas que permitieron identificar variables de la organización, las cuales tienen que ver con los cambios organizacionales, estos fueron: elementos y valores que componen el proceso de cambio; relación compartida entre directivos y empleados del hospital; además la innovación como elemento de cambio cultural a través de los equipos. En los resultados obtenidos se logra evidenciar que la innovación está relacionada con el cambio cultural a través de los procesos, equipos de trabajo y empoderamiento de las personas involucradas. Además se menciona que esta transformación será posible siempre y cuando exista una alta dirección que cree, impulse y gestione los cambios dentro de la organización, partiendo de una estrategia clara donde se promuevan los valores compartidos y la creación de significados que se generen en todos los niveles de la organización, usando la discusión abierta y el análisis de las discrepancias (Taft , Hawn , Barber y Bidwell , 1999).

En estudios posteriores, se encuentra el caso de la empresa Sumicol, perteneciente al grupo empresarial Corona. En el año 2013, la empresa se vio enfrentada a un cambio de contexto y mercado, esto implicó reconsiderar la cultura de la organización con el fin de orientarla hacia la innovación para así poder atender las actuales y futuras necesidades del entorno. A partir de este diagnóstico se plantearon realizar un proceso de transformación cultural, este se basó en tres pasos: diagnóstico, definición de la cultura deseada y cierre de brechas; como resultado de este proceso se lograron definir diferentes estrategias que permitieron apalancar el proceso de cambio, además, suprimir, modificar, mantener e implementar aquellos rasgos culturales que son

importantes para el éxito de este proceso. Se concluye al final del estudio que la cultura organizacional es un determinante fundamental para mejorar la capacidad innovadora de la empresa y cumplir con sus objetivos estratégicos (Naranjo y Calderón, 2014).

Si bien, en la literatura se menciona algunos casos de transformación cultural en varias organizaciones, no se encuentra un amplio registro documental de estos procesos y sus resultados. Esto evidencia que faltan propuestas metodológicas publicadas y de acceso libre, que sean flexibles y se puedan adaptar de manera fácil al contexto y a la necesidad de cada organización, con el objetivo de gestionar procesos de transformación cultural.

De acuerdo con lo planteado anteriormente, se identifica la oportunidad de proponer una metodología que facilite a las organizaciones gestar sus procesos de cambio de transformación cultural, por lo tanto, es importante formular la siguiente pregunta: ¿Cuáles serían las características de una metodología para aplicar la gestión del cambio en un proceso de transformación cultural que esté alineado con la estrategia organizacional?

2. OBJETIVOS

2.1 General

Proponer una metodología para aplicar la gestión del cambio en un proceso de transformación cultural que esté alineado con la estrategia organizacional.

2.2 Específicos

- Describir la relación entre cultura y estrategia organizacional de acuerdo con los planteamientos teóricos.
- Explorar modelos de gestión del cambio que puedan tenerse en cuenta en la propuesta de metodología para la transformación cultural.
- Identificar los factores/elementos que influyen sobre el éxito de un proceso de transformación cultural, a partir de la experiencia de tres expertos.
- Construir una metodología para aplicar la gestión del cambio en un proceso de transformación cultural alineado con la estrategia organizacional y con base en los elementos identificados.

3. METODOLOGÍA

Para este estudio se desarrollará una investigación documental con enfoque cualitativo, donde el material o información se recopilará, estudiará y además se analizará sistemáticamente, con el fin de responder preguntas particulares del tema central. Como plantea Galeano (2012) este análisis implica una revisión al detalle de los documentos recogidos, donde se deberán identificar factores, patrones, tendencias y vacíos que permitan comprender la realidad del estudio. Posterior a esto se podrá clasificar la información de acuerdo con la pertinencia que se observe para el tema de estudio.

Con el propósito de alcanzar el cumplimiento de los objetivos, se llevará a cabo una revisión bibliográfica sobre la cultura organizacional, la estrategia organizacional, la gestión del cambio, modelos de gestión del cambio y modelos o metodologías de transformación cultural. Para definir estos elementos, se partirá del significado que les han asignado algunos autores y se explorarán las principales variables o factores que intervienen en la cultura organizacional.

Para identificar los factores que influyen sobre el éxito de un proceso de transformación cultural, se indagará con tres expertos en procesos de cambio. Para ello se diseñarán y aplicarán entrevistas semiestructuradas a personas que hayan participado activamente en procesos de transformación cultural.

Para la selección de los tres expertos en procesos de transformación cultural se tendrán en cuenta las siguientes condiciones:

- Que la persona sea experta en procesos de cambio y cultura organizacional.
- Que la persona tenga conocimiento de modelos y metodologías para la gestión de la cultura en las organizaciones.

- Que la persona esté dispuesta a compartir la experiencia y a brindar detalles que permitan el posterior análisis.

La información recolectada a partir de las entrevistas a expertos será analizada con base en las siguientes categorías: Cultura organizacional, estrategia, y gestión del cambio. En la categoría de cultura organizacional se realizarán preguntas con la finalidad de identificar conceptualización, elementos de la cultura organizacional, y formas de diagnóstico. En la categoría de estrategia, se pretende identificar si la cultura está alineada a la estrategia organizacional y cómo identificar si una cultura es funcional. Por último, en la categoría de gestión del cambio se realizarán preguntas enfocadas en la determinación de qué modelos o metodologías pueden funcionar para gestar un cambio en cultura organizacional que esté alineado a la estrategia. Lo anterior nos permitirá establecer una relación lógica entre el conocimiento adquirido en el proceso de investigación y la experiencia de los expertos acerca de gestión del cambio de la cultura organizacional, para poder incluir estos elementos en la propuesta metodológica de transformación cultural, y que la misma pueda contribuir a la estrategia.

4. REFERENTE CONCEPTUAL

4.1. Cultura

4.1.1. Definición del concepto de cultura.

Teniendo en cuenta que la presente investigación tiene por finalidad identificar características de una metodología que permita transformar la cultura organizacional se hace necesario abordar que es la cultura y cuáles son los elementos o factores que serán importantes tener en cuenta para gestionar un cambio.

Para referirse a la cultura es pertinente considerar el punto de vista desde el cual se comprende este concepto. Puede partirse de una de las primeras definiciones de cultura la mencionada por Harris (2011) cuando cita la definición de Tylor diciendo que la cultura en sentido etnográfico es un todo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres, y diferentes hábitos adquiridos por el hombre en una sociedad. Desde el siglo XIX hasta hoy, diversas han sido las concepciones sobre el tema. Entre las diferentes perspectivas surgidas cabría destacar aquellas que consideran el concepto de cultura como teoría, lo que resulta de la identificación de la antropología como disciplina científica. Según dicha rama también conocida como etnociencia, la cultura es un conjunto de cogniciones compartidas, o conocimientos y creencias (Rossi y O'Higgins, 1980). Una cultura se ve como un sistema único para percibir y constituir fenómenos materiales, cosas, eventos, actitudes y emociones, la cual se genera en la mente humana a través de reglas o mediante una lógica inconsciente. (Goodenough, citado en Rossi y O'Higgins, 1980). James P. Boggs (2004), por su parte, hace alusión al concepto de esta teoría como una representación de los principios que gobiernan una clase de sistemas concretos de un dominio de orden sistémico, y son estos principios ordenadores, o sistemas de símbolos, los que organizan a los colectivos humanos.

La corriente sociológica, encabezada por Emile Durkheim y Marcel Mauss, describe la cultura como un conjunto de fenómenos sociales (Cuche, 1997) y, posteriormente, una aproximación psicológica la describe como aquello que permite que el individuo se integre a una sociedad y se pronuncie a través de conductas y actitudes (Cuche, 1997). Malinowski, a principios del siglo XX, consideró que la cultura se parecía a un sistema en equilibrio constante en el cual cada componente cumple una función definida. Más adelante, en 1940, los antropólogos estructuralistas, con Claude Lévi-Strauss a la cabeza, coinciden que la cultura es todo lo que obedece a reglas de construcción comunes las cuales son ordenaciones intelectuales de carácter abstracto (Cuche, 1997). Finalmente, desde su perspectiva del sistema social, el marxismo concibe la cultura como la lógica que traspasa el régimen social y cuyas peculiaridades se relacionan a los métodos de producción que determinan el proceso de vida social, política e intelectual en general (Zapata, 2000). La cultura desde la visión antropológica se entiende como una disciplina de las ciencias sociales que marca los sistemas social-cultural y la cual refleja las realidades empíricas del orden sistémico con el que trata (Boggs, 2004).

Otros autores como House, Wright y Aditya (1997) infieren que la cultura son sistemas normativos que consisten en patrones de modales formados por propiedades psicológicas que son compartidas entre los miembros de una colectividad y que resultan en un conjunto de afectos, actitudes y comportamientos que se transmiten de generación en generación y que diferencia una colectividad de otra.

Además, Deal y Kennedy (1982) define la cultura como la forma en que se hacen las cosas en un lugar determinado, esto trae consigo que entre las manifestaciones de culturas se evidencian rituales, normas grupales, hábitos de pensamiento, y valores adoptados.

Se sabe que, históricamente, el concepto de cultura ha tenido demasiados matices y, por tanto, cada una de las corrientes teóricas que han estudiado a la cultura ha tenido distintas interpretaciones sobre dicho fenómeno. Se entiende y acepta que la cultura evoluciona en tanto que está y quien la produce son entidades dinámicas por lo tanto es importante contextualizar este término en relación con la cultura dentro de las organizaciones.

4.1.2. La cultura en las organizaciones.

La cultura organizacional es una temática que ha tenido una gran importancia aún desde los años 70 u 80 y surgió para distinguir un lado poco explorado que caracteriza la vida de la organización y que distinguía factores subjetivos en la vida de esta. Meyerson (1991) dice que la cultura fue la palabra clave para definir el lado subjetivo de la vida de la organización, y cuyo estudio representó una rebelión contra el funcionalismo ontológico dominante o paradigma científico. Investigar sobre la cultura organizacional pasó a ser una necesidad para estipular la interacción de los valores individuales con los diferentes aspectos de las normas y sistemas destacadas en la organización (O'Reilly, Chatman, y Caldwell, 1991) o en la alineación hacia el mercado (Homburg y Pflesser, 2000). Esta misma necesidad se ve reflejada en las organizaciones ya que es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores (Robbins, 2005, citado por Miquilena y Paz, 2008). Los enfoques sobre cultura organizacional varían desde las diferentes manifestaciones culturales: valores, creencias, ritos, historias, etc., hasta el rol del gerente como emisor de la cultura de las organizaciones.

Podemos concebir, desde un primer acercamiento, que la cultura se contempla como algo que se comparte, que se comunica, y que moldea el comportamiento de las personas y sus actividades; se transfiere a través de los valores, y se promueve en sistemas de creencias y actitudes por medio de las conductas. En un sentido sociológico, la cultura se observa como la

unión de valores, creencias, y actitudes compartidas por una sociedad, a partir de los cuales se conforman y desarrollan determinados tipos de cultura y de relaciones sociales que la definen e identifican.

Todas estas orientaciones ponen de manifiesto lo difícil que puede resultar el intento de unificar el concepto de cultura organizacional. A partir de estas bases teóricas, podemos aventurar una primera definición de cultura como un “sistema de valores y creencias influido por las estructuras de las organizaciones, la tecnología, y el entorno para producir normas de pensamiento y acción que son compartidas por todos los miembros de la organización” (Schein, 1990). Así mismo la cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias significativas que los individuos experimentan tanto interna como externamente y que esto los lleva a una adaptación dentro de la organización, es decir como sugiere Schein (1988) la cultura organizacional es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable sólo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa.

En 1979, Pettigrew publicó un artículo donde presenta el concepto de “cultura”, señalando como concepciones implicados en el mismo “simbolismo”, “mito” o “ritual”, que consiguen utilizarse en el análisis de las organizaciones con el objetivo de cooperar en el estudio del comportamiento organizacional.

Para Peiró (1985) el concepto cultural organizacional hace referencia a unos adjuntos culturales que involucran un proceso de alineación que primordialmente consiste en un aprendizaje de significados compartidos y precisa la cultura organizacional como un sistema de creencias y asunciones de una organización, las cuales dentro de ellas ocurren fenómenos relevantes.

Otros autores como Caren Siehl y Joanne Martin (1984) presentan que la cultura organizacional puede ser enseñada como el elemento que mantiene la organización unida a través de esquemas de pensamiento compartidos. Al mismo tiempo los principios y creencias suelen desarrollarse dentro del marco cultural en que la organización está sumergida a partir de los valores e ideas del fundador y con el pasar del tiempo se van sintetizando en un conjunto coherente o paradigma cultural (Anzizu, 1985). Conjuntamente es importante mencionar que una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico (Harzing y Sorge 2003). La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura organizacional es un conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más enraizados dentro de la organización (Ouchi, 1981), estos componentes simbólicos se exteriorizan en todos los niveles y departamentos de la organización.

Muchas definiciones de cultura organizacional son aceptadas y utilizadas en la literatura como reflejo de los orígenes epistemológicos o intereses de los investigadores. Partiendo de las definiciones anteriores podemos decir que la cultura organizacional es la premisa que subyace en los valores y la cual determina los patrones de comportamiento, la cual es socialmente construida, ya que es el producto de los grupos y no de los individuos, y está basada en el intercambio de experiencias; y por lo tanto es única, maleable y sujeta a cambios continuos. Esta noción de maleabilidad de la cultura contribuye con el mejoramiento de los resultados de la organización.

Cabe resaltar que la cultura organizacional cumple con varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites hasta los comportamientos que difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus

miembros. Tercero, debe ser colectiva, fundamentada en la historia, simbólica, dinámica, emocional, y ambigua (Ahmed et al., 2010); debe tener creencias, principios fundamentales, y valores predominantes (Miron, Erez y Naveh, 2004); mostrar regularidad en sus comportamientos, filosofía, normatividad, reglamentación, y clima organizacional (Chiavenato, 2007), pero, sobre todo, debe ser innovadora (Braun, 2016). Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar las normas adecuadas de cómo se deben comportar y expresar los empleados o trabajadores.

Por consiguiente, varios investigadores vinculan la cultura y organización, donde reconocen que las organizaciones son en sí mismas fenómenos productores de cultura (Louis, 1981; Siehl y Martin, 1981; Deal y Kennedy, 1982; Tichy, 1982; Martin y Powers, 1983). Las organizaciones se perciben como instrumentos sociales que producen bienes y servicios y, como un producto derivado, asimismo generan dispositivos culturales propios tales como rituales, leyendas, y ceremonias. Aunque las organizaciones se han introducido en un contexto más amplio, los investigadores hacen hincapié aquí en las cualidades socioculturales que se desarrollan dentro de las organizaciones.

Con todo esto, es importante tener en cuenta que, a partir de este vínculo, existen elementos dentro de cada organización que las hacen más eficaces que otras y es allí donde el aporte individual y las relaciones de los miembros de una compañía influyen en esta.

4.1.3. Elementos de la cultura organizacional.

Con el transcurrir del tiempo han surgido cambios en los diferentes sistemas, ya sea en lo educativo, en lo social, en lo individual, y en lo organizacional. En el campo organizacional,

estos cambios han generado en el mundo un alto impacto, puesto que, representa directamente producción, crecimiento económico, y desarrollo. Como lo plantea Lozada (2004) reseñando los planteamientos de Marín y García (2002), si bien las organizaciones son producto de un desarrollo histórico en donde sus características y elementos han dependido de todo un recorrido evolutivo desde la manufactura hasta los más grandes sucesos de la industrialización, es importante destacar los aportes que cada individuo hace en las organizaciones y entender que parte del progreso que representan las organizaciones se debe a sus personas, teniendo en cuenta estas personas tienen costumbres, ideales, y demás aspectos que influyen en sus pensamientos, por ende, en los avances de la ciencia (Marín y García, 2002, citado por Lozada, 2004).

Continuando con este fundamento, la cultura es un producto aprendido a través de la experiencia grupal, debido a que la organización está compuesta por grupos que tienen una experiencia común y una historia compartida. Existe entre los autores una clara convergencia en contemplarla como representación cognitiva; también existen entre ellos una concordancia a la hora de determinar la naturaleza de los elementos culturales que reflejan esa representación. Formarán parte de la cultura múltiples componentes: normas, valores, reglas, y mitos.

Estas presunciones básicas, son la esencia, lo que realmente es la cultura organizacional, un modelo desarrollado por un grupo para ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación. Los valores y conductas desde sus producciones y creaciones son en efecto manifestaciones derivadas de la esencia cultural. El argumento de los autores mencionados radica en que la cultura representa la pertenencia de un grupo. Este sentido de pertenencia debe usarse a favor de la unidad del grupo, pero también debe ser usada para establecer límites, lo que podría indicar la existencia de consensos en significados compartidos entre los miembros y la inexistencia de sentimientos de ambigüedad, o la consistencia de ambos (Scholz, 1987). En

1988, Schein los conceptualiza como niveles de cultura, los cuales son elementos que no son estáticos ni independientes, además se interrelacionan entre sí, a partir de ello, podemos aprender la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles:

El primer nivel se enfoca en el entorno físico y social. El nivel dos en los valores, que reflejan la manera en que deben relacionarse los individuos y ejercer el poder. El nivel tres hace referencia a las presunciones subyacentes básicas, que permiten la solución a un problema cuando se ha dado repetidamente.

Dentro de los componentes esenciales a partir de los cuales se configuraron las culturas y subculturas, se destacan las producciones, los valores, y asunciones:

Las producciones o creencias conforman el nivel más visible de la cultura de una organización. Se forman a partir de la interacción con los entornos físicos y sociales y su dinámica interna y externa, estos no siempre pueden ser descifrables.

El segundo nivel será el conjunto de valores de los individuos de lo que refleja en sí misma, lo que es la organización. Si los valores no se arraigan en la organización, serán vistos como valores añadidos (Argyris y Schich, 1978).

Este tercer nivel está instaurado por las asunciones básicas que son estimadas como la estructura sobre la que se forman los paradigmas culturales básicos, las cuales estipulan el grado de confianza de la organización. Las asunciones están tan arraigadas entre los miembros de la organización, que suelen ser incuestionables y difíciles de cambiar.

Podemos decir que estos elementos culturales se clasifican en el núcleo o sustancia de la cultura y en las formas culturales; es decir el núcleo de la cultura corresponde a lo que los autores llaman valores, creencias, entendimientos comunes, ideologías, filosofías (Wilkins y

Dyer, 1988; Kilmann et al., 1986). Y por otro lado las formas culturales son lo que la mayoría de los autores denominan mitos, rituales, historias, leyendas, patrones de comportamiento, los cuales se pueden aplicar a todas las expresiones de la acción humana (Trice y Beyer, 1993).

También es importante tener en cuenta otros elementos que se manifiestan en la cultura organizacional como el lenguaje, la comunicación, el sistema de producción de bienes materiales, sociales e inmateriales, las relaciones interpersonales, el liderazgo, y las subculturas (Zapata y Rodríguez, 2008). Lo señalado coincide con Morcillo (2006) quien analiza otros elementos, los cuales tienen en cuenta el liderazgo, los valores, la ética, la sociabilidad, la solidaridad, el éxito, las ventajas competitivas, y la innovación.

A partir de estos elementos puede considerarse entonces la cultura organizacional como un “recurso” o medio para alcanzar objetivos, y si ese recurso añade valor, es diferente a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, entonces puede convertirse en ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que sustenta el éxito (Barney, 1986).

4.2. Estrategia

4.2.1. Definición del concepto de estrategia organizacional.

Como se venía diciendo, la cultura es un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos (Smircich, 1983), sin embargo, para que esto suceda dicha cultura debe estar alineada con la estrategia organizacional. Es importante entonces, contemplar qué se entiende por estrategia organizacional y qué relación guarda con la cultura.

No es sencillo adoptar una definición de estrategia, puesto que ha sido usada de distintas maneras y es variante en función de los múltiples contextos en los cuales ha sido usada. Con

frecuencia, la estrategia ha sido mencionada y ejecutada en contextos militares, deportivos, políticos, lúdicos. Solamente en las últimas décadas, ha tomado gran impacto en las organizaciones (Mintzberg, 1997).

El concepto de estrategia y su significado proviene de Grecia. La palabra Estrategia es la unión de la palabra stratos (ejército) y agein (guiar o dirigir). Por lo anterior, su aplicación en inicio fue militar y se entendía como la capacidad de dirigir operaciones militares, con el objetivo de conseguir la victoria sobre otros ejércitos en la guerra. (Méndez, 2019).

Se comienza a desarrollar el concepto de estrategia hacia un contexto diferente en la década de los años cuarenta, con la teoría de juegos planteada por Von Newman y Morgerstern. Esta teoría propone construir cimientos de algunas cuestiones fundamentales de la teoría económica a partir de las matemáticas, muestra una similitud en el comportamiento de los juegos y la economía. El modelo de la teoría de juegos permite relacionar el proceso de decisiones y la incertidumbre que prevalece respecto a los competidores, involucrando elementos de estrategia empresarial (Morgerstern, 1955).

Posterior a la teoría de juegos, se desarrolla de manera más amplia el concepto de estrategia aplicado al contexto organizacional. Drucker (1954) define la estrategia como el conocimiento que debe tener un gerente acerca de los recursos de la empresa y de la misma manera, debe ser consciente de los que puede llegar a tener. También da cuenta de la importancia de que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario.

Una de las definiciones de estrategia en las organizaciones que ha merecido mucho peso, es la propuesta por Chandler, quien describe que la estrategia es el elemento que determina los objetivos de una empresa, a largo plazo, la adopción de los planes de acción y la asignación de

los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. El autor logra llegar a esta definición luego de un análisis riguroso de cuatro grandes organizaciones de la industria de los Estados Unidos (Chandler, 1962).

Seguidamente, se le asignaron a la estrategia en las empresas, conceptos similares al de Chandler. Uno de los más relevantes plantea que la estrategia representa un patrón de metas, políticas y planes para alcanzar estas metas. Su presentación debe darse de manera tan elocuente que permitirán definir la actividad a la que se dedica la empresa y el tipo de empresa que es (Andrews, 1971). Otro concepto de gran relevancia fue el que le concedió a la estrategia corporativa la connotación de un “hilo conductor” que sirve de base para la toma de decisiones con cuatro componentes: alcance del producto y mercado, crecimiento, ventaja competitiva, y la sinergia (Ansoff, 1976).

Los dos conceptos anteriormente mencionados (de Andrews y Ansoff) plantean dos maneras diferentes de concebir la estrategia organizacional, aunque son muy similares (Mintzberg, 1997). Por lo anterior, en la década de los años ochenta se plantea una división de dos modelos frente a la estrategia organizacional: Un modelo lineal dirigido a la planificación y a la definición objetivos, método, dirección, y secuencia. El segundo modelo es el adaptativo y trata de hallar la adecuación entre el ambiente de la empresa y sus recursos. (Chaffee, 1985). El enfoque de Andrews también se ha denominado escuela del diseño; y el enfoque de Ansoff, la escuela de la planificación. (Mintzberg, 1990).

Las definiciones de estrategia que se han formulado posteriormente a las de Andrews y Ansoff no presentan variaciones significativas (Mintzberg, Quinn, Brian & Voyer, 1997). En todas las definiciones posteriores se han logrado identificar cuatro conceptos que se repiten de

manera frecuente al momento de definir la estrategia corporativa: El primer concepto es el ambiente, que se refiere a ciertas condiciones a las que la empresa debe responder. El segundo concepto es la delimitación del propósito, objetivo o misión de la empresa. El tercer concepto es el análisis por parte de la gerencia de la empresa para determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. El cuarto concepto es la manera en que la empresa proyecta la forma de aplicar sus recursos con el fin de alcanzar sus objetivos y adecuarse de la mejor manera al ambiente o contexto que la rodea (Bracker, 1980).

En conceptualizaciones más recientes, se menciona que la estrategia corresponde a la reacción de los directivos a los cambios del entorno y de acuerdo con la situación y las características de la empresa. Estas situaciones contemplarían el propósito y los planes a largo plazo para determinar las políticas, planes, objetivos, y metas. Los líderes realizan planes de acción, asignan y administran los recursos necesarios para alcanzar los propósitos planteados y proponen los cambios necesarios para lograr la efectividad de la estrategia (Burgelman, 2002).

En términos generales se podría concluir que la estrategia al interior de las organizaciones se relaciona con las decisiones de los líderes para lograr los objetivos y el uso de los recursos de una manera eficiente y de acuerdo con el contexto, en donde deben analizarse situaciones internas (fortalezas y debilidades), así como externas (amenazas y oportunidades). La estrategia debe estar orientada a la innovación y a la creación de valor. Ella ha de contribuir al crecimiento, rentabilidad y perdurabilidad de la empresa. (Méndez, 2019).

4.2.2. Relación entre cultura y estrategia organizacional.

Luego de identificar el concepto de estrategia organizacional y los elementos que en ella convergen, es válido relacionarlo con otro asunto de primer orden al interior de las

organizaciones, como lo es la cultura organizacional, que juega un papel protagonista y puede llegar a determinar el éxito o fracaso de una empresa (Naranjo, Jiménez, y Sanz, 2012).

Una de las funciones de la cultura organizacional es generar un sentido de identidad, orientar hacia el propósito de la empresa, facilitar la adaptación de la empresa al entorno y mantener en orden el sistema social interno (Alcoler y Vera, 2004). Las empresas consideran que para su desarrollo son importantes factores como misión o propósitos, metas, visión e involucrar a los colaboradores como parte de su estrategia. El involucramiento de las personas está relacionado con la cultura organizacional, toda vez que esta ayuda a fomentar el compromiso, la creatividad, y la competitividad de su equipo para tener un impacto superior (Carro, Sarmiento y Rosano, 2017).

Las organizaciones prosperan gracias a la creatividad humana y la cultura organizacional puede ser un obstáculo para el éxito de las misma o una fuerza y ventaja competitiva permanente. Las empresas conscientes, con propósito, adoptan modelos que resaltan la importancia de los colaboradores, obtienen grandes resultados y energía creativa humana porque sus empleados se vinculan con pasión y van tras el mismo propósito, por lo que se suman fuerzas. También menciona Peter Drucker, que “la cultura se desayuna a la estrategia”. Si bien la segunda es muy relevante, no funcionará si no es impulsada por una buena cultura organizacional. (Mackey y Sisodia, 2016)

En el ambiente globalizado y competitivo en el cual hoy se encuentra el mundo, es clave que las empresas tengan una cultura organizacional fuerte, que apoye su estrategia, para que los empleados puedan desempeñarse con una alta productividad. Tener una cultura organizacional única, es una fuerza poderosa que ha permitido a muchas pequeñas empresas convertirse con el

paso del tiempo en grandes multinacionales con operaciones en todas partes del mundo. (Olivares, 2013).

4.3. Gestión del cambio

4.3.1. Definición del concepto de gestión del cambio.

Teniendo en cuenta lo revisado anteriormente sobre el concepto de cultura organizacional y la importancia o impacto que tiene esta frente a la estrategia, se hace importante revisar que es la gestión del cambio o el cambio organizacional y que modelos o metodologías existen que puedan ser tenido en cuenta para proceso de cambio cultural.

Acosta (2002) definen que el cambio organizacional es una respuesta a los cambios externos, que exige a la organización realizar ajustes internos, es decir que el cambio por específico que sea tendrá un impacto en las demás partes del sistema donde se encuentra. Algo similar define Sandoval (2014), al mencionar que el cambio organizacional se da como una necesidad impuesta por las circunstancias competitivas externas, y estará determinado por la orientación que se les dé a los procesos de transformación que busque la organización.

Díaz (2010) refiere que algunos autores ven el cambio como un proceso natural en las instituciones, que el mismo proceso se irá dando en la cotidianidad, marcado por las creencias y los hábitos de las personas que surgen a través de sus interacciones, acomodando e integrando las nuevas experiencias que se dan en el día a día. Otra definición dada del cambio organizacional es que este fenómeno es un “conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones, que se expresan en un nuevo comportamiento organizacional, a lo que se le debe agregar que condicione una nueva cualidad” (Barroso y Delgado, 2007, p. 43)

Garza (2002) denota que para realizarse un proceso de cambio organizacional se debe enfrentar al comportamiento de los individuos que componen la organización, y estos comportamientos serán la clave para el éxito de la transformación.

A partir de las definiciones anteriormente mencionadas, se podría decir que el cambio organizacional es pasar de un punto a otro, teniendo en cuenta las necesidades y nuevos requerimientos que se presenten en el entorno o al interior de la organización, y será el mismo ecosistema de la organización quien se encargará de identificar la necesidad de cambio y a su vez deberán gestionarlo y adaptar las nuevas cualidades que se requieran.

Díaz (2016) define la gestión del cambio como el “enfrentamiento de una situación de crisis, dada la creciente degradación de los referentes conocidos y la probable debilidad prescriptiva de los nuevos referenciales que el proceso de cambio implica” (p.23), y es aquí donde resulta necesario el desarrollo una capacidad que permita manejar, direccionar y asegurar el hilo del proceso.

Otra definición dada de la gestión del cambio es:

La adecuada función de liderazgo legitimador del empleo de recursos (personas, tiempo y dinero) orientados a consolidar puntos fuertes y reforzar puntos débiles de la empresa, mediante la construcción colectiva de nuevas creencias y valores que sustentan nuevas estructuras, nuevos procesos internos y nueva política de personas, con el fin de llegar a producir nuevos y mejores productos, servicios y/o entrar en nuevos mercados, realizando así la visión estratégica de hacia dónde va la empresa para defenderse de las amenazas y aprovechar las oportunidades de su entorno cambiante. (García, 1997, p. 40,41).

4.3.2. Modelos y metodologías de gestión del cambio.

Como se mencionó anteriormente, es de suma importancia conocer qué modelos y/o metodologías existen para gestionar un cambio al interior de una organización, ya que estos serán de ayuda y permitirán que los cambios puedan ocurrir y generar el impacto deseado; es decir que no se dé el cambio por sí solo, sino que este sea conducido y pueda alinearse con las estrategias de las organizaciones.

A continuación, revisaremos varios modelos o metodologías que han presentado:

Tabla 1. Modelos y metodologías de gestión del cambio

AUTOR	DEFINICIÓN DEL MODELO	ETAPAS
Kurt Lewin (1951)	El modelo de Lewin de Descongelamiento-Movimiento-congelamiento permite analizar las fuerzas que impulsan y restringen el cambio y estas serán de suma importancia para que el cambio tenga éxito. Es importante en este modelo tener claro el problema e identificar la situación actual y definir la situación futura, se debe considerar las diferentes fuerzas de la organización con el fin de dirigir las y gestionarlas adecuadamente para alcanzar la meta deseada en el proceso de cambio.	El Modelo de cambio organizacional de Lewin plantea tres etapas: -Descongelamiento -Movimiento -Re congelamiento
John Kotter (2004)	El modelo definido por este autor propone la gestión del cambio de una forma estructurada, permitiendo considerar diferentes factores que serán importantes para quien implemente un proceso de cambio y que serán de suma importancia para cumplir con los objetivos propuestos. Este modelo permite segmentar y definir el proceso de cambio paso a paso, permitiendo que se logre una adecuada coalición para que el cambio pueda gestarse al interior de la organización, sus ocho pasos hacen que sea muy flexible y detallado para la organización o quien planea y/o ejecute el proceso de cambio.	Denominado en el libro el Líder del Cambio como “El proceso de 8 etapas”: -Infundir el sentido de premura -Crear coalición conductora -Desarrollo de una visión y una estrategia -Comunicar la visión del cambio -Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance - Generar logros a corto plazo -Consolidar las ganancias y generar más cambios -Arraigar los nuevos enfoques en la cultura
José Peiró (1999)	Este modelo permite interpretar la realidad organizacional y sus cambios al momento de intervenir sobre ella. Esta propuesta facilita el análisis de los diferentes elementos, también la integración entre los mismos de forma global que permite comprender la evolución y cambio de la	Presentan el modelo amigo donde se contemplan 15 elementos fundamentales para el cambio: Misión, Ambiente, Estrategia,

	organización y a planificar y ejecutar procesos de intervención o de cambio.	Recursos, Estructura, Tecnología, Sistema de trabajo, Cultura y clima, Políticas y prácticas, Funciones de la dirección, Personas y equipos, Ajuste dinámica, Contrato psicológico, Resultados de la organización y del Suprasistema.
Jeff Hiatt (2016)	Este modelo tiene como base fundamental que el cambio se da cuando los individuos o actores implicados aceptan y adoptan nuevas formas de hacer las cosas, como los nuevos procesos, herramientas y/o técnicas. También considera que son los cambios individuales colectivamente los que permiten que una organización cambie.	Modelo ADKAR para la gestión del cambio orientada a objetivos: -Awareness: La conciencia de la necesidad del cambio - Desire: El deseo y apoyar y participar en el cambio -Kwnowledge: El conocimiento de cómo cambiar - Ability: La capacidad para emplear las habilidades y competencias necesarias -Reinforcement: El refuerzo para sostener el cambio
Burke y Litwin (1996)	Este modelo comprende diferentes factores internos y externos de la organización y refiere que hay una integración entre estos mismos de forma causal y que al mismo tiempo influye en el desempeño de la organización. También permite realizar la evaluación de los diferentes factores considerados como claves para el éxito del cambio organizacional y muestra la importancia de la relación entre los mismo para influir sobre el desempeño.	Modelo causal de desempeño de cambio organizacional que incorpora elementos en la evaluación de la efectividad del proceso deseado: -Respuesta individual al cambio -Naturaleza general del cambio - Planeación del cambio -Administrar el personal -Administración organizacional -Evaluación del cambio
Schaafsma (1997)	En este modelo se perciben que las habilidades de los administradores requieren una nueva forma de aprendizaje, se dice que deben aprender a aprender durante el proceso de implantación de un cambio y podrán usar la acción-investigación por medio de la participación y reflexión con el fin de cambiar formas de trabajar. En este modelo se sugiere que el cambio debe ser un proceso realizado por los miembros de la organización como red social y después pasa a la organización. También se indica que el cambio en este modelo es una forma de aprendizaje que tiene en cuenta el desarrollo emocional y las habilidades de conocimiento.	Modelo de redes de cambio organizacional para administradores medios: - Planear - Hacer - Verificar - Actuar - Reflexionar

Juan Ferrer (2017)	Este autor propone una metodología para gestionar el cambio, y hace referencia que para lograr con éxito un proceso de cambio se debe tener en cuenta la capacidad de improvisación y de ajuste a los imprevistos por parte de la organización y de quienes lideran el proceso de cambio, será importante acá lograr el equilibrio y también la habilidad que se tiene para gestionar personas y conflictos.	Metodología del proceso de cambio basado en el modelo de John Kotter: -Definir espacios de trabajo y quien lidera el cambio -Comunicación del cambio -Definir metas e indicadores a corto plazo -Identificar obstáculos y mitigarlos
--------------------	--	--

Fuente elaboración propia a partir de: Kurt Lewin, John Kotter, José Peiró, Jeff Hiatt, Burke y Litwin, Schaafsma y Juan Ferrer

Se consideró importante indagar sobre estos siete modelos y/o metodologías ya que muestran y explican que es el cambio organizacional, qué aspectos son relevantes para tener en cuenta por parte de la organización al ejecutar un cambio y entender que existen procesos que permiten gestionar el cambio de una forma estructurada, planificada y orientada a los resultados dentro de las organizaciones, contemplando los diferentes factores que componen un sistema.

4.4. Transformación cultural

4.4.1. Modelos y metodologías previas y actuales de transformación en la cultura organizacional.

Una vez identificada la relevancia de la cultura organizacional como apalancadora de la estrategia, y habiendo indagado sobre el cambio organizacional y diferentes modelos para realizar la gestión del cambio, se hace necesario para definir la propuesta, explorar qué modelos o metodologías se han utilizado y se están utilizando para realizar procesos de transformación cultural al interior de las organizaciones.

Se presentarán a continuación cuatro propuestas de cambio cultural, la primera llamada Dirección por Valores propuesta por Salvador García y Simón Dolan en 1997 (Durán, 2008), utilizada como una herramienta para los cambios organizacionales hacia un enfoque más humano; la segunda diseñada en la empresa Sumicol y llamada modelo para la Transformación

Cultural hacia la innovación (Naranjo y Calderón, 2014); la tercera es una propuesta metodológica para la gestión del cambio cultural aplicada a proyectos Business Process Management (Franco y López, 2014); la cuarta metodología a revisar es la utilizada en una empresa de la ciudad de Pereira que busca realizar un cambio de cultura organizacional para que la misma empresa pueda evolucionar hacia la competitividad (Restrepo, Fajardo y Ladino, 2007).

La Metodología de Dirección por Valores abordada por Durán (2008) como herramienta de cambio cultural mantiene un enfoque humanista y está basado en procesos de formación y desarrollo, el cambio de creencias y valores principalmente de parte de los directivos. Desde esta metodología se pretende pasar de una cultura basada en valores de control a una cultura que incorpore valores de desarrollo, éticos, y emocionales. La gestión de esta metodología se centra en motivar a las personas a través de la confianza, y esto lo hacen a través del Modelo Triaxial de Valores desarrollado por García y Dolan en 1997. Esta metodología contempla cuatro fases para su aplicación. La primera fase para la implementación de la Dirección por Valores consiste en legitimar el proceso de cambio y realizar cohesión con el equipo directivo; la segunda fase es la planeación, y en esta etapa se debe definir el equipo que liderará el proyecto, los objetivos, metas deseadas, el paso a paso de la implementación (cronograma), actores implicados, el seguimiento y evaluación; la tercera fase contempla la formulación, reformulación y comunicación de los valores, la misión y la visión de la organización, y también será importante alinear las prácticas diarias a estos tres aspectos, y que sea congruente lo que se dice y lo que se hace; la cuarta y última fase es la evaluación y se hace a través de la auditoría periódica de los valores y de la coherencia de acción.

Otra propuesta realizada es la mencionada por Naranjo y Calderón (2014) que se diseñó y usó en la empresa Sumicol para realizar una transformación cultural para la innovación, con el fin de atender las necesidades del entorno y los nuevos requerimientos que demanda el mercado. Este modelo se compone de tres fases: la primera contempla el diagnóstico de la cultura actual, y pretende identificar el contexto competitivo, el direccionamiento estratégico, la estructura de la organización, el liderazgo, los sistemas de medición, y las prácticas de los empleados al interior de la empresa. Estos aspectos considerados como los formadores de cultura; la segunda fase es la definición de la cultura deseada, y en esta etapa se hace énfasis en que la cultura deseada no puede definirse por decreto sino que dependerá de los retos y desafíos a los que se enfrente la organización, y se deberán contemplar tres factores claves para definir la cultura meta: las nuevas capacidades de la organización, los nuevos requerimientos en gestión y los comportamientos esperados; la tercera y última fase es el cierre de brechas y en esta se debe analizar de acuerdo con los formadores de cultura que hacen falta para llegar a la cultura meta y proponer estrategias de intervención para lograr la transformación cultural.

Franco y Lopez (2014), realizan una propuesta metodológica para la gestión del cambio cultural aplicada a proyectos Business Process Management (BPM). En esta metodología se contemplan e integran dos procesos de gestión, el de cambio organizacional y la gestión de proyectos BPM, con el fin de orientar la cultura hacia la estrategia del negocio. Se contemplan para la propuesta cinco etapas para el cambio de la cultura: la etapa inicial busca identificar y comprender la necesidad de cambio de la organización, y poder sensibilizar y concienciar a los directivos de la importancia del proceso; la segunda etapa es la de análisis de las personas y de la organización, donde se deberá definir roles y responsabilidades y además documentar los procesos existentes tal como son; la tercera etapa contempla el diseño del plan de gestión del

cambio, y será importante tener en cuenta en el plan el compromiso de los líderes con el proceso, asegurar que los cambios deseados tengan medición para saber sobre su desempeño y que tanto coincide con la estrategia del negocio, la comunicación del cambio deseado y la adaptación de los diferentes actores frente al proceso; la etapa de ejecución, es donde se inicia con la implementación de los cambios deseados y se ejecuta el plan diseñado anteriormente; la última fase es la del sostenimiento del cambio y se enfoca en los planes de seguimiento de indicadores y planes de mejora continua.

La metodología para el cambio cultural hacia la competitividad propuesta por Restrepo, Fajardo y Ladino (2007) está orientada hacia la definición y adaptación de la estrategia del negocio; y en esta se define un proceso corto de dos fases con una base fuerte en la estructura de la organización y como esta permite la adaptación al cambio; como primera fase de la propuesta realizan el diagnóstico, considerando el análisis del entorno y usando herramientas como la matriz DOFA y las cinco fuerzas de Porter, desde esta etapa buscaban definir aspectos claves para el proceso de cambio, se consideró la misión, visión, valores, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas en esta fase de diagnóstico; como segunda y última fase de la metodología se propone el plan de acción donde se define el cómo, con quién y para qué el cambio en la organización orientado hacia los objetivos corporativos y las estrategias, donde se considera importante las competencias del personal de la organización para apalancar el cambio deseado.

Con base en estas propuestas o intervenciones realizadas por algunas organizaciones, se identifica la necesidad de que los líderes desarrollen habilidades que permitan apalancar las iniciativas de transformación junto con sus equipos de trabajo, con el fin de asegurar una transición sana entre las partes interesadas. Siendo esto base fundamental de donde deberán

partir las organizaciones para afrontar los cambios y exigencias del entorno para lograr mantenerse dentro de un ambiente competitivo. Además, podemos evidenciar que en todas las propuestas revisadas se tuvo en cuenta metodologías de cambio organizacional que fueron llevadas o utilizadas para poder apalancar el proceso de transformación cultural.

4.2.2. Interrelación de elementos entre cultura, estrategia y cambio.

En el mundo cambiante que se da actualmente, las empresas deben ser adaptables al entorno, por lo que deben reinventarse constantemente para responder a las nuevas exigencias que el mercado demanda. (Carro, Sarmiento y Rosano, 2017). Estos cambios precisan siempre un plan de acción dado por la estrategia (Chandler, 1962) y se entiende que cualquier cambio que se da al interior de la organización impacta al componente cultural, esto debido a que estas modificaciones se producen en los valores, las normas, las costumbres o saberes mediante los cuales la organización alcanza la misión (Acosta, 2002). Además, Zimmermann (2000) manifiesta que el cambio afecta de manera directa las raíces biográficas, emocionales y la carrera profesional de las personas involucradas, su identidad individual y su posición social.

Se concluye entonces que se logra una cultura funcional cuando la estrategia y la cultura organizacional sostienen coherencia y se complementan entre sí. Además de proporcionar una fuerte cohesión entre sus miembros, debe ser flexible y estimular la motivación, el compromiso y la creatividad hacia los cambios necesarios para la adaptación de la organización a nuevas condiciones y desafíos del entorno. (Rodríguez, 2009).

5. CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO

Después del análisis del referente conceptual se construyen unas categorías para abordar los temas fundamentales para tener en cuenta en la construcción del instrumento de investigación, en este caso, entrevistas que serían aplicadas a tres expertos. Para cada una de estas categorías se diseñaron unas preguntas, cuya idea era indagar con los entrevistados aspectos teóricos y prácticos que pudieran orientar la formulación del modelo de transformación cultural, objetivo de este trabajo.

Tabla 2. Categorías y subcategorías de la entrevista semiestructurada.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTA
Cultura organizacional	Definición organizacional	cultura ¿Qué consideras que es la cultura organizacional?
	Elementos y medición de la cultura organizacional	¿Si tuvieras que hacer un cambio en una cultura organizacional, qué elementos consideras que debes intervenir? Cuéntanos sobre medición de cultura y que herramientas se pueden utilizar para este diagnóstico. (Cuál es la utilidad de realizar una medición de cultura en un proceso de transformación)
Estrategia	Relación entre cultura organizacional y estrategia.	¿Cómo podrías saber si la cultura de una organización está alineada con la estrategia? (beneficios de la alineación)
	Experiencia en culturas funcionales	¿Cómo han sido las experiencias en las cuales la cultura organizacional ayude a la consecución de los objetivos de la empresa? (Cuales son los mayores aprendizajes)
Gestión del Cambio	Modelos y metodologías de Cambio Organizacional	Cuéntanos sobre los modelos y metodología que conoces para gestionar el cambio organizacional.
	Gestión del cambio cultural	¿Cómo se puede llevar la gestión del cambio a la transformación de la cultura organizacional? ¿Conoces experiencias donde no se haya logrado un proceso de transformación cultural? ¿Cuáles pueden ser los obstáculos que se pueden presentar en un proceso de transformación cultural?

Elaboración propia.

5.1 Análisis de las entrevistas

La cultura es un factor determinante en las organizaciones, alineada con la estrategia permite el alcance de los objetivos de la organización y para lograrlo será indispensable que las organizaciones cuenten con modelos y/o metodologías que faciliten realizar un proceso de cambio cultural que finalmente sea acorde a las necesidades del negocio y apalanque el propósito de la organización.

De acuerdo con la información obtenida y lo planteado anteriormente se identificaron tres categorías y siete subcategorías que guiaron aspectos importantes del análisis que a continuación se presenta.

El objetivo de las entrevistas fue acercarnos al conocimiento y a las posturas que tienen diferentes expertos en procesos de transformación cultural para poder identificar aspectos claves para la construcción de la metodología abordando los temas centrales. Para esto, se identificaron las categorías: Cultura, estrategia y gestión del cambio. En la categoría de cultura se incluyó el tema de definición de cultura organizacional, elementos de cultura y diagnóstico de cultura. En la categoría de estrategia, se abordó la relación que hay entre cultura y estrategia y los beneficios que pueden suponer que estos dos elementos estén alineados. En la categoría de gestión del cambio, se abordaron modelos y metodologías de cambio para intervenir un proceso de transformación cultural.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos y se contrastan con la teoría referente:

5.1.1. Concepto de cultura organizacional

Los tres expertos definen la cultura organizacional como los comportamientos, valores, símbolos, creencias, lo tangible e incluso lo intangible de la organización de lo cual se obtiene un aprendizaje grupal, es decir, es la esencia de la organización. Esta definición va en vía con Shein (1984) quien define la cultura como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas, y normas aceptadas y practicadas por la organización.

Algo particular en lo cual coinciden los tres expertos es la concepción de que la cultura es la personalidad propia de cada organización, por tal razón para hacer un análisis de la cultura organizacional debemos primeramente sumergirnos en ella para poder describirla, conocer sus costumbres, su manera de hacer las cosas, su manera de pensar, entre otras cosas no nombradas pero que se viven en el interior de esta. Esta reflexión está muy ligada con Chiavenato (2004) quien añade que las organizaciones tienen fenómenos particulares y de allí se deriva su cultura.

Es importante mencionar que hay una característica de la cultura que resaltaron los expertos acerca de todo eso que no se nombra o que se nombra de forma muy efímera pero que marca el comportamiento de toda la organización, esto es fundamental para saber a qué le apunta esa cultura de la organización y que es lo que verdaderamente define a las personas que la integran.

Teniendo en cuenta lo anterior, según los expertos entrevistados, podemos entonces concluir que la definición de cultura está respaldada bajo la literatura encontrada en el trabajo, a través de diferentes autores que coinciden con esta premisa.

5.1.2. Elementos a tener en cuenta para un cambio cultural.

Para un proceso de gestión de cambio cultural es necesario reaprender, es decir dejar al lado algunos elementos de la cultura como las creencias, las ideas preconcebidas, las ideologías, los supuestos aprendidos que hasta la fecha han tenido las organizaciones. De allí es importante comenzar a analizar algunos elementos claves que llevan a la consecución de un cambio cultural los cuales tienen que ver con el liderazgo, la comunicación y esos embajadores o transformadores de la cultura.

Los expertos acuerdan lo fundamental que son estos tres elementos para lograr un cambio cultural, ya que si no se tiene un liderazgo consciente, que favorezca al cambio a través del discurso, entonces no se puede lograr que la gente se conecte y por ende los embajadores no podrán ser replicadores de la información para poder llegar a todos los niveles de la organización. Entendiendo esos embajadores como esos líderes innatos o esos replicadores del cambio que están dentro de la organización y que, aunque no son muy visibles, son personas que tienen alto nivel de liderazgo dentro de la organización y serán aliados a la hora de un cambio.

Además estas personas entrevistadas hacen alusión a lo importante de apalancar a los líderes de la organización ya que un cambio se da cuando “yo soy parte de él”, en esta medida la comunicación y replicar el mensaje se llevará a cabo de una manera más eficaz, y por ende llevará a que más personas se unan a ser parte de la transformación; esto a la luz de la literatura encontrada se alinea con Zapata y Rodríguez (2008) que hacen mención de estos elementos fundamentales que se encuentran dentro de la cultura de cualquier organización.

5.1.3. Relación entre cultura organizacional y estrategia de la empresa.

Los entrevistados llegan a un punto en común y es que para que una cultura organizacional sea exitosa, necesariamente debe ir de la mano de la estrategia. Si esto no se logra, en realidad los comportamientos de las personas no van a estar enfocados a un propósito superior y se podrían presentar inconvenientes al interior de la organización o perder la oportunidad de tener resultados sobresalientes.

Como se mencionó, los entrevistados describen que la cultura organizacional es la forma en la que se realizan las cosas al interior de una organización, que está compuesta por numerosos factores, en su mayoría los comportamientos. En este sentido, con relación a la estrategia, los expertos mencionan que debería ser la empresa, la que haga visible esos comportamientos y dinámicas sociales, para que se realicen a través de pilares o principios que se consideren relevantes y claves para facilitar el logro del propósito de la organización. En cuanto a cómo saber si una empresa tiene su cultura organizacional alineada con la estrategia, se destaca que todas las personas deben tener claridad en el propósito de la empresa, cómo individualmente contribuyen al mismo y cuál es la manera adecuada de hacerlo. En este sentido, se presenta coincidencia con la afirmación de que una de las funciones de la cultura organizacional es generar un sentido de identidad, orientar hacia el propósito de la empresa, facilitar la adaptación de la empresa al entorno y mantener en orden el sistema social interno (Alcoler y Vera, 2004)

Los expertos también destacan la importancia que el personal directivo o la persona a cargo de la organización guarde un compromiso de primer orden con ser agentes y promotores de la cultura organizacional. Esto incluye en primer lugar que sean estas personas las encargadas de definir cuál es la cultura organizacional que quieren que sea vivida en la organización; también que sus comportamientos estén orientados a la declaración o la descripción de cultura que fue

adoptada; por último, es clave para la estrategia que estos líderes involucren la cultura con los indicadores de gestión, y que en las actividades cotidianas se analice si las metodologías aplicadas van orientadas hacia la estrategia y el propósito superior.

5.1.4. Experiencias importantes en culturas funcionales.

Todos los entrevistados concluyen que es totalmente necesario que una cultura organizacional sea funcional, es decir, que la cultura organizacional dicte los patrones de comportamiento necesarios para que la empresa pueda lograr sus objetivos de la mejor manera posible. Por ende, también se llega a la conclusión en las entrevistas sostenidas, que la cultura organizacional se debe pensar en primer orden, entendiendo que es un factor diferenciador de la compañía que le puede merecer una ventaja competitiva a otro nivel. Se encuentra coherencia entre lo mencionado por los expertos y la teoría analizada, entendiendo apreciaciones como la realizada por Naranjo., Jiménez., y Sanz, (2012), quienes afirman que la cultura organizacional puede llegar a determinar el éxito o fracaso de una empresa.

Dentro de las experiencias que han tenido los expertos al conocer o acompañar organizaciones con culturas funcionales, destacan mucho el nivel de involucramiento de las personas con su labor, porque asumen que hacen parte de un todo y sus aportes van encaminados a algo superior a los que ellos individualmente pueden alcanzar. Lo anterior concuerda perfectamente con el postulado de Carro, Sarmiento y Rosano (2017), quienes mencionan que el involucramiento de las personas está relacionado con la cultura organizacional, entendiendo que la cultura ayuda a fomentar el compromiso, la creatividad y la competitividad de su equipo para tener un impacto mayor.

En cuanto a resultados tangibles, todos los expertos afirman que los niveles de productividad pueden incrementarse exponencialmente cuando la cultura organizacional está alineada a la estrategia. Se resalta la experiencia de uno de los expertos, quien presenció que una organización estuvo al borde de la insolvencia económica y en los años posteriores decidieron abordar la cultura organizacional como un asunto de primer orden y la recuperación fue muy notoria, alcanzando una estabilidad financiera importante y consolidando su marca a nivel nacional. Se encuentra un importante punto en común con la aseveración de que una cultura organizacional única, es una fuerza poderosa que ha permitido a muchas pequeñas empresas convertirse con el paso del tiempo en grandes multinacionales con operaciones en todas partes del mundo (Olivares, 2013).

5.1.5. Modelos y metodologías de Gestión de Cambio

Entre los entrevistados, únicamente uno de ellos hace referencia a modelos de gestión del cambio, nombrando el modelo propuesto por Lewin y Kotter para gestionar el cambio a través de diferentes pasos. El entrevistado hace mención de que el modelo de Kotter es un modelo mucho más específico que los otros, ya que cuenta con varios pasos que permiten llevar un cambio de forma más estructurada y al mismo tiempo es flexible para realizar ajustes cuando se requiera. Los otros entrevistados no se enfocan en modelos teóricos, pero hacen referencia a que la metodología a aplicar en un proceso de cambio debe ser flexible y adaptable a la organización, y consideran factores importantes en este proceso como lo son los aliados del cambio y la comunicación. También hacen referencia a que durante el proceso se presentan resistencias y estas deben ser abordadas para poder movilizar el cambio; vemos que estos pasos que mencionan los entrevistados están muy relacionados al modelo de Kotter (2004) donde se contemplan pasos como la coalición y la comunicación de la visión del cambio; además los entrevistados entienden

que durante el proceso de cambio se van a presentar movilizadores y detractores del cambio, esto se asocia a lo que Lewin (1951) menciona en su modelo de cambio, donde se deberán tener en cuenta aquellas fuerzas impulsoras y restrictivas.

Por otro lado encontramos, que los otros expertos no se basan en modelos y metodologías establecidos previamente para gestionar un cambio; lo que sugieren es, primero identificar la necesidad, luego pensar en lo que se quiere lograr y de esta manera proponer una construcción propia de una metodología adaptable a la organización.

5.1.6. Gestión del cambio cultural

Los expertos hicieron énfasis que para realizar un cambio cultural, se debe comenzar con un diagnóstico de la organización, esto permitirá saber en qué fase está la organización, y hacia dónde va dirigida, en esta medida se sabrá qué aspectos se deben tener en cuenta y qué elementos se deben intervenir. Este diagnóstico ayudará a entender cuáles son los comportamientos al interior de la organización, lo que está definido en la organización (como la misión, visión, propósito, entre otras) pero a su vez contrastarlo con la realidad; esta apreciación está alineada a lo que propone Naranjo y Calderón (2014) al mencionar que en el proceso de cambio cultural se debe tener un diagnóstico de la cultura actual, y se deberá interpretar el contexto competitivo de la organización, su direccionamiento estratégico, su estructura, sus sistemas de medición, el tipo de liderazgo y las prácticas de los integrantes de la misma organización, ya que estos aspectos son los que forman la cultura.

Es importante este primer acercamiento para ver cuánto tiempo se va a demorar o qué tan lejos está ese reto estratégico que se tiene como compañía, para después poder construir el plan de cierre de brechas y aplicar un modelo de cambio particular para esa organización. Sin ese

primer análisis es imposible alinear la cultura de una empresa con su propósito superior. Esto también lo menciona Lewin (1951) al referirse que parte del éxito de un proceso de cambio será entender la situación actual y definir cuál es el estado futuro que se desea en la organización, permitiendo identificar las brechas que existen y a partir de estas realizar los cambios deseados.

Existen diferentes herramientas para realizar este diagnóstico, a partir de encuestas, de visitas, de entrevistas, de grupos focales, entre otras. Es preciso que se lleven a cabo las herramientas que más se acoplen a esas necesidades puntuales de la organización y que siempre vayan enfocadas a esos puntos a los que se quiere llegar con la transformación cultural para así apuntar al objetivo real.

También se logra evidenciar en estas entrevistas la importancia de que el proceso de cambio pase por un periodo de sensibilización, donde se deberá tener en cuenta la comunicación, el qué y cómo se transmiten a la organización los cambios que se están promoviendo. Para esto se debe concientizar a las personas con la finalidad de entender que el cambio llevará a mejoras, esto concuerda con lo propuesto por Hiatt (2016) en el modelo ADKAR donde hace referencia a que uno de los elementos principales para la gestión del cambio es que se debe generar conciencia de la necesidad de la organización. Por otro lado, los expertos mencionaron la relevancia de propiciar espacios donde las personas puedan involucrarse en el proceso de cambio, como lo menciona Ferrer (2017) es necesario definir espacios de trabajo para que las personas puedan hacer parte y contribuyan al cambio deseado.

Otro elemento destacado por los entrevistados en lo que se refiere al proceso de cambio cultural, es el monitoreo del proceso de cambio, esto con el fin de entender qué está pasando con lo que espera la organización, es decir entender qué sucede con la información que se transmite

en la organización, considerando igual que durante el proceso se presentarán esos detractores y promotores del cambio. Esto es acorde con lo que menciona Bruke y Ltiwin (1996), quienes dicen que para asegurar la efectividad del proceso deseado será muy importante realizar la evaluación del cambio, considerando esta etapa fundamental para sostener el cambio a través de refuerzos como también lo menciona Hiatt (2016).

6. PROPUESTA METODOLÓGICA

Teniendo en cuenta la información bibliográfica revisada y las entrevistas realizadas a los expertos, a continuación, se presentará una metodología de cinco fases que permitirá gestionar un proceso de transformación cultural. Esta metodología contempla elementos que son fundamentales para que las organizaciones logren un mayor entendimiento en pro de direccionar el proceso de cambio.

Las cinco fases que integran esta propuesta metodológica son:

Primero se debe definir o plantear la **cultura deseada** por parte de las organizaciones, es decir, hacia dónde se va a direccionar la organización teniendo en cuenta que la cultura deberá estar alineada con la estrategia para que sirva como un apalancador del cumplimiento de los objetivos. Una vez la organización tenga claridad sobre el cambio cultural que se espera, será importante pasar a la etapa de **diagnóstico**, donde se debe identificar el momento actual de la organización y tener contexto sobre las brechas que se tienen, esta fase será el insumo para el siguiente paso que es la planeación del proceso de transformación cultural.

En la fase de **planeación**, será relevante identificar diferentes elementos que permitirán iniciar el proceso de cambio y plantear indicadores para poder diagnosticar los resultados del proceso.

La fase siguiente será la **intervención de la cultura actual**, introduciendo y aplicando estrategias que movilizan el cambio. En la medida que se van ejecutando estas actividades, se deberán verificar simultáneamente con el fin de entender qué está pasando con las acciones implementadas y poder hacer los refuerzos necesarios para que la cultura nueva poco a poco se integre en las dinámicas de los equipos de trabajo.

Finalmente, se plantea la fase de **monitoreo o de evaluación** en donde se analizarán los cambios de acuerdo a los indicadores de medición planteados en la etapa de planeación y se tomará como base también la percepción del cambio en los equipos de trabajo.

A continuación, se presentarán los pasos de la propuesta metodológica para una transformación cultural y se profundizará sobre cada uno para entender qué elementos y acciones se deben considerar para el logro del cambio deseado:

6.1 Planteamiento de la cultura deseada

Será fundamental para que la organización pueda tener una ruta clara y un plan de trabajo. En esta fase se invita a la organización a responder las siguientes preguntas para definir cuál es la cultura deseada: ¿para dónde vamos?, ¿qué queremos alcanzar?, ¿por qué hacer el cambio?, ¿qué necesitamos?, ¿cómo lo vamos a hacer?, ¿qué comportamientos, costumbres y hábitos queremos ver en la organización para que nos reconozcan por la empresa que somos?, ¿cómo queremos que nos identifiquen las personas externas?, ¿qué características queremos que definan nuestra cultura organizacional?.

Esto permitirá entender la estrategia, es decir hacia dónde va la compañía e identificar qué rasgos culturales son los deseados en la organización, a su vez se considera importante validar si la organización cuenta con un propósito superior como motor movilizador de la cultura. Si la empresa aún no ha definido para sí un propósito superior, se podrán tener en cuenta algunos elementos que se desglosan de plantearse cuestionamientos como ¿por qué existe la empresa? ¿Qué contribución queremos hacer a la sociedad?, ¿cuáles son los principios o valores por los cuales se rige la empresa?, ¿de qué manera las personas que pertenecen a la empresa ayudan a cumplir sus objetivos? En caso de no haber decretado un propósito, podrán considerarse para

esta fase, elementos como la visión o mega de la organización en esta etapa. A continuación, se presenta la hoja de ruta:

- Establecer la cultura que espera lograr la organización, bajo parámetros que le permitan cumplir su propósito y que vayan de la mano con su planteamiento estratégico.
- Identificar la manera en la cual la cultura deseada va a aportar a la estrategia de la organización.
- Comprometer a la alta dirección. Es totalmente indispensable que el planteamiento y la necesidad del cambio provenga o esté apoyada por la dirección de la empresa; de lo contrario la intervención difícilmente podrá tener éxito.

6.2. Diagnóstico

En esta fase es importante saber ¿cómo es la cultura actual de la organización?, se debe profundizar para conocer cuáles son esos factores y comportamientos que hasta la fecha han sido exitosos y cuáles son esos elementos que hacen falta para llegar a la cultura deseada. Es decir, reconocer y llegar a un entendimiento profundo de todos los elementos que componen la realidad de la cultura de la organización en ese momento y hacia dónde va, esto será fundamental para alinear la cultura con la estrategia de la organización e identificar qué brechas se deben cerrar. A continuación, se presenta la hoja de ruta:

- Cada organización deberá definir con base en su estrategia cuáles son los grupos de interés o la población importante para este diagnóstico. Será necesario que, de acuerdo con la dinámica de la organización, se contemplen los grupos de interés necesarios. No se deben limitar a empleados, si para la cultura de la organización es importante, se

podrán contemplar también los stakeholders, clientes, usuarios, proveedores, aliados estratégicos, etc.

- Se podrán utilizar herramientas de medición o de diagnósticos cualitativos y cuantitativos que permitan entender completamente la realidad de la organización. Se proponen cuestionarios, grupos focales, entrevistas (estructuradas o semiestructuradas) y observación. La finalidad de estas herramientas será valorar la realidad actual de cada uno de los elementos que se consideren importantes para lograr la cultura deseada. Es fundamental que los instrumentos de medición que decida adoptar la organización, integren dentro de su valoración, los siguientes elementos: creencias, valores, comportamientos, estructura, sistemas organizativos del trabajo, formas de liderazgo y comunicación. Adicional, se deberá tener en cuenta en la medición, elementos particulares en caso de que la organización quiera incorporarlos en su cultura.
- Al conocer el resultado, se deberá identificar los puntos más cercanos a la cultura que se pretende alcanzar y continuar trabajando en ellos para fortalecerlos, ya que estos se pueden convertir en un factor diferenciador de la empresa.
- Identificar los puntos que más se alejan de la cultura deseada para poder trabajar en ellos, realizar los cambios que correspondan en las dinámicas de la organización y finalmente cerrar brechas.
- Identificar los movilizadores y detractores del cambio. En este análisis es indispensable identificar las personas y elementos que hacen parte de la cultura actual y pueden ayudar a que el cambio sea realizable como movilizadores; y a su vez,

reconocer las personas y elementos que van en contravía del cambio y que podrían obstaculizar el mismo. En los elementos se pueden contemplar factores como la infraestructura de la organización, herramientas de trabajo, elementos de protección personal, etc. Se deben considerar los grupos de movilizadores y detractores del cambio para sensibilizar y concientizar sobre la necesidad de la transformación cultural.

6.3. Planeación.

En la fase de planeación se pueden considerar las siguientes preguntas para empezar a formular el plan de trabajo ¿quiénes van a liderar el cambio?, ¿cómo será llevado a cabo el proceso de cambio cultural? y ¿cómo se medirá este cambio?, teniendo en cuenta estas preguntas se deberán abordar y considerar los siguientes elementos que serán los que permitirán realizar la intervención de la cultura actual. A continuación, se presenta la hoja de ruta:

- Divulgar el resultado del diagnóstico a la alta dirección. Será muy importante contar su compromiso desde este momento e incluir a todos los líderes, teniendo en cuenta los líderes natos que no tienen personas a cargo. En este punto será necesario identificar todas las fuerzas restrictivas e impulsoras, y hacer consciente de estas a los líderes de la organización.
- Considerar de acuerdo con el plan de trabajo los recursos tecnológicos, financieros, y humanos que se necesitarán para llevar a cabo este cambio.
- De acuerdo con la estrategia y a la cultura deseada, se debe identificar a los líderes de mayor impacto, para poder darles herramientas y tips que permitan hacer de ellos movilizadores del cambio y que puedan hacer la transferencia del cambio y su

importancia al personal que tienen a cargo. Fomentar espacios con los líderes para dar herramientas e información necesaria para la divulgación y apalancamiento del proceso de cambio cultural en sus respectivos equipos.

- Identificar los puntos críticos a tratar y priorizarlos. Se deberá partir de aquellos puntos que en la etapa de diagnóstico mostraron una brecha muy amplia para lograr la cultura deseada.
- Plantear cronograma de actividades de intervención. Es importante tener en cuenta espacios intencionados que permitan introducir la cultura deseada en la cotidianidad de las personas. En este punto se podrá pensar en rituales, reuniones, conversaciones, eventos, etc.
- Definir los indicadores de medición con los cuales se va a valorar la gestión de transformación cultural, estos indicadores podrán estar asociados al cumplimiento del plan de trabajo y su impacto. Se medirán en la etapa de monitoreo.
- Plantear las estrategias de comunicación y movilización que se van a utilizar para que las personas reciban el cambio positivamente. Es importante mencionar que la comunicación es un factor transversal a todas las etapas de la metodología.

6.4. Intervención

En esta fase se ejecutarán los planes de acción necesarios para poder gestar el cambio cultural, es decir intervenir aquellos elementos que se consideraron importantes en las etapas anteriores. A continuación, se presenta la hoja de ruta:

- Realizar intervenciones con los agentes de cambio identificados y con todos los líderes de la organización para darles herramientas que les permitan movilizar a las personas hacia el cambio planeado.
- Sensibilizar y comunicar la necesidad del cambio cultural. Concientizar a los empleados de los beneficios que traerá para toda la implementación de los cambios que nos llevarán a la cultura deseada.
- Ejecutar las actividades planeadas y verificar constantemente que los encargados lo están haciendo adecuadamente.
- Movilizar el cambio: Es indispensable que la movilización sea permanente y para ello, se tendrán en cuenta dos factores claves: Estrategia de comunicación, que será un factor determinante para poder llevar a cabo el cambio, se deberá pensar en diferentes maneras de comunicar en función de las necesidades de cada grupo de la población. El segundo factor es propiciar espacios en los que se permita dialogar frecuentemente acerca de la cultura, para de esta manera hacer consciente a las personas de todos los comportamientos que están relacionados con la cultura de la organización. Teniendo en cuenta que los líderes actúan como mentores y referentes de comportamiento, se debe trabajar fuertemente en que los líderes de la organización vivan y actúen conforme a la cultura deseada, solo de esta manera se podrá hablar de una coherencia entre liderazgo y cultura, factor fundamental para que el cambio sea exitoso. Son los líderes quienes deben ser los principales referentes de cultura de la organización.

6.5. Monitoreo o evaluación del cambio

En esta fase deberá realizarse en paralelo a la intervención. En esta etapa se hará una valoración para identificar si los cambios culturales que se están buscando en la organización van logrando el objetivo esperado y si se está arraigando en las dinámicas de los empleados y equipos de trabajo. También se valorarán los avances generales del proceso de transformación cultural. En esta etapa la organización podrá identificar en el camino que refuerzos o ajustes en las etapas planeación e intervención se pueden realizar para seguir introduciendo la cultura deseada. En este sentido, responderemos a las preguntas: ¿cuáles han sido los resultados del proceso de transformación cultural que está ejecutando en la organización? y ¿qué estrategias se pueden replantear para acercarnos a la cultura deseada?, ¿qué debemos dejar de hacer y que debemos seguir haciendo? A continuación, se presenta la hoja de ruta:

- Diagnosticar los cambios deseados: revisar los resultados bajo los indicadores planteados en la etapa de planeación y también se tendrá en cuenta la percepción de los equipos de trabajo sobre los cambios ejecutados.
- Reforzar los cambios culturales: Identificar los aspectos que aún necesitan intervención y se reevaluarán las estrategias planteadas. De modo que se puede volver parcialmente sobre las etapas anteriores y obtener una mejora constante sobre el proceso de transformación cultural.

Ilustración 1.

Metodología CCAE (Cambio cultural alineado con la estrategia).



Elaboración propia: Propuesta metodológica para un cambio de cultura organizacional.

7. CONCLUSIONES

De acuerdo con la revisión bibliográfica y las entrevistas realizadas, se puede concluir que la función de la cultura organizacional es generar un sentido de identidad, donde estará supeditada por los pensamientos, valores y patrones que son compartidos y aprendidos por los miembros de la organización. Por su parte, la estrategia puede definirse como el plan que surge para lograr los objetivos estratégicos. En este sentido, es totalmente necesario que estos dos elementos estén alineados, para que los comportamientos que definen la cultura de cada organización actúen en coherencia y sean los que faciliten la consecución de los objetivos a través del planteamiento estratégico.

Según lo anterior, si una organización busca realizar una alineación de la cultura organizacional con la estrategia será de suma importancia que las personas que lideran una transformación cultural consideren diferentes modelos de gestión del cambio y no necesariamente para aplicarlos tal cual están expuestos sino que se debe extraer lo que sea necesario y ajustable a los requerimientos del proceso de cambio cultural de cada organización, contemplando que existirán diferentes elementos y pasos a seguir para poder lograr un cambio con éxito. También se encontró en la investigación que en el proceso de cambio se deben identificar aquellas fuerzas restrictivas de las transformaciones, que son aquellas que limitan u obstaculizan el proceso, y también esas fuerzas movilizadoras o impulsoras que permitirán apalancar y gestionar el cambio deseado por la organización.

En la revisión bibliográfica se encontró que existen elementos que hacen parte de una transformación cultural, los cuales son los comportamientos, hábitos, costumbres, formas de liderazgo y la comunicación. Por otra parte, los expertos agregan otros elementos fundamentales como el compromiso de la alta dirección, espacios para discusión y la infraestructura de la

organización. Además, se deberá analizar de fondo las características particulares de las organizaciones, ya que ninguna metodología es exitosa si no se tiene todo el contexto para poder realizar los cambios pertinentes.

Se puede concluir que no hay metodologías estandarizadas para llevar a cabo un proceso de transformación cultural, se encontraron formas de gestionar el cambio cultural propio de cada organización, de acuerdo con sus necesidades y características. Se propuso entonces, una metodología flexible para que cualquier organización pueda tener un proceso lógico y por fases que les permitan gestionar el cambio cultural que desean en la organización considerando sus características particulares, ya que ninguna metodología es exitosa si no se tiene todo el contexto para poder realizar los planes pertinentes.

8. LIMITACIONES

En el desarrollo de la investigación se prestaron diferentes limitaciones las que implicaron un mayor esfuerzo en la revisión bibliográfica, donde se pudo evidenciar que en diferentes fuentes de información hay carencia de modelos o metodologías de cambio cultural, esto implicó para los proyectistas buscar investigaciones de transformación cultural realizadas en empresas de diferentes sectores, donde se encontró información valiosa que permitió entender que los procesos de cambio cultural son únicos en cada organización, ya que su planeación, desarrollo, evaluación y resultados obtenidos dependerán de lo que la organización busque y también de su dinámica de trabajo.

Otra de las limitaciones que se encontró, está relacionada con el factor tiempo. Se podría decir que este no fue suficiente al momento de buscar personas expertas en el tema que pudieran brindar más información desde su experiencia en procesos de cambio cultural, ya que la situación de salud pública a nivel mundial implicó grandes cargas de trabajo, situación que complejizó las agendas de los expertos.

Es difícil crear un modelo específico teniendo en cuenta que las características o condiciones de cada organización son muy diversas. Esto provocó que se haya planteado un modelo más flexible.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciar un cambio organizacional. *Revista colombiana de psicología*, 9-24.
- Ahmed, P. K., Shepherd, C. D., Ramos, L. y Ramos, C. (2010). *Innovation Management: Context, strategies systems and processes*. New York: Pearson Education Limited.
- Alcoer, S. y Vera J.L. (2004) Acerca de la cultura organizacional. *Revista Cultura*, 18 (1), 227-232.
- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood III. DowJones Irwin., Preface iii.
- Ansoff, Igor. (1976). *La Estrategia de la Empresa*.
- Anzizu, J. (1985): *Cultura Organizativa Su Incidencia en el Funcionamiento y Desarrollo de la Empresa*. Alta Dirección, 120.
- Argyris, C. (1970). *Intervention theory and method*. Reading Ma, Addison-Wesley.
- Barney, J. (1986). Organizational culture can be a source of sustained competitive advantage. *Revista Academy of Management Review*, 11(3).
- Blejmar, B. (2008). *Gestión de cambio organizacional*. 7° Congreso Internacional de Educación Santillana. Buenos Aires.
- Bracker, Jeffrey. (1980) “The Historical Development of the Strategic Management Concept”, *Academy of Management Review* 5, 219-24.
- Braun, E. P. (2016). *Las personas primero. Chief emotions officers*. Buenos Aires: Grupo Editorial Argentina.

- BOGGS, J. P. (2004). The Culture Concept as Theory, in Context. *Current Anthropology*, 45(2), 187-209.
- Burgelman, R. (2002). *Strategy is destiny: how strategy-making shapes a company's future*, New York: The Free Press
- Calderón Hernandez, G., Y SernaGómez, H. M. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta colombiana de psicología*, 97 - 114.
- Carlos Díaz Canepa. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*, 12 (2).
- Carro J., Sarmiento S y Rosano G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios gerenciales*, 352-365.
- Chaffee, Ellen Earle. (1985). "Three Models of Strategy". *Academy of Management Review*, 10, 89-91
- Chandler, Alfred. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise* Cambridge, Mass: M.I.T, 13.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. Octava edición.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*, Quinta edición.
- Cuche, D. (1997). Nouveaux regards sur la culture. L'évolution d'une notion en anthropologie. *Sciences Humaines*, 77, 20-27.

- Deal, Terrence E. y Kennedy, Allan A. (1982). *Corporate Cultures*, Addison- Wesley, Reading, Massachusetts.
- De Faria Mello, F. A. (2004). *Desarrollo Organizacional, enfoque integral*. México: Editorial.
- Drucker, Peter. (1954). *The Practice of Management*. Nueva York: Harper y Brothers.
- Drucker, P. (1992). Cambiar conductas, no la cultura. *América Economía*, 41-42.
- Ferrer, J. (2014). *Gestión del Cambio*, Editorial LID, 2.
- Galeano, M. (2012). Estrategias de investigación social cualitativa, *El giro en la mirada*, 113-143.
- Gómez Díaz, C., & Rodríguez, J. (2001). *La cultura organizacional*.
- Gutiérrez, E. (2007). *Cultura, organizaciones e intervención*. Univ. Psychol. Bogotá (Colombia) 6 (1): 115-129.
- García, S. (1997), *La Dirección por valores*, Madrid: Ed. McGraw Hill.
- Harris, M. (2011) “*Antropología cultural*”, Madrid, Alianza Editorial.
- Harzing, A. y Sorge, A. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives. *Organizational Studies*, 24, 187-214.
- Hellriegel, D. y Slocum J.(2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Hill, C. & Jones, G. (2001). *Strategic Management 5th Ed*. Boston: Houghton Mifflin.

- Homburg, C., et al. Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of marketing research*. 37(4), 449-462.
- House, RJ, Wright, N. y Aditya, RN (1997). Investigación transcultural sobre liderazgo organizacional: un análisis crítico y una teoría propuesta. En PC Earley y M. Erez (Eds.), *Nuevas perspectivas sobre psicología internacional / organizacional*. 535-625.
- Jaime, P. y Araujo, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM, 1, 19.
- Kilmann, R.(1986). Five Steps for Closing Culture – Gaps. *Gaining Control of the Corporate Culture*
- Kotter, J (1997). *El Líder del cambio*. McGRAW-HILL.
- Kotter, John (2004), *El líder del cambio*, McGRAW-HILL.
- Krag, P. (2009). Picture this: Managed change and resistance in business network settings. *Industrial Marketing Management*, 38, 641–653.
- KPMG, (1999). *Unlocking Shareholder Value: The Keys to Success. Mergers and Acquisitions. A Global Research Report. The UK member firm of KPMG International.*
- Lewin, K. (1951). *La teoría de campo en la ciencia social.*
- Lopez Trujillo, M. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. 33, 117-139.

- Louis, Meryl R., (1981). "A cultural perspective on organizations: The need for and consequences of viewing organizations as culture-bearing milieux", ponencia presentada en la National Academy of Management Meetings, Detroit, Michigan.
- Lozada, N. (2004). Sociología de las organizaciones, de Antonio Lucas Marín y Pablo García Ruiz. Año 19 núm. 54, 283-288. Recuperado de <http://www.revistasociologica.com.mx/pdf/5414.pdf>.
- Mackey J., Sisodia R. (2016). Capitalismo consciente. Libera el espíritu heroico de los negocios.
- Maldonado, C. E., Martínez, J. H., Mendoza, I. A., Mendoza, L., Ortega, F., (2010). "Management, Complexity and Perdurability: An Experience for a Laboratory for Modeling and Simulation in Colombia", in: ICELW2010, New York, Publicación digital, CD, Columbia University.
- Martin, Joanne y Powers, Melanie E., 1983, "Truth or corporate propaganda: The value of a good war story", en Pondy, Louis R., Frost, Peter, Morgan, Gareth y Dandridge, Thomas (comps), Organizational.
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas. Cuadernos de Administración, 23(40).
- Ma. Teresa de la Garza Carranza (2002) modelos de cambio organizacional como apoyo para la toma de decisiones. Investigación administrativa enero- junio 2002 año 31. 90.
- Mayo, E. (1939) The Social Problems of an Industrial Civilization, Routledge & Keagan Paul.
- Mendez Álvarez, C.E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. Universidad & Empresa, 21(37), 136-169.

- Meyerson, D. E. (1991). Acknowledging and uncovering ambiguities in cultures. En P. Frost. L. Moore, M Louis, C. Lundberg. & J. Martin (Eds.). *Re/taming organizational cu/lure*. Beverly Hills. CA: Sage.
- Mintzberg, Henry, “Strategy Formation: Schools of Thought”. En *Perspectives on Strategic Management*, James W. Frederickson, ed. Nueva York: Harper Business, 1990, 105-235.
- Mintzberg, H., Quinn H., Brian. J., & Voyer. J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice-Hall.
- Miron, E., Erez, M. y Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 175-199.
- Miquilena, D; Paz, A. (2008). La cultura como fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/475/1170>.
- Mogenson, Oskar. (1955) *Teoría de juegos y comportamiento económico*. Instituto de Investigaciones Económicas, 1, No. 34.
- Morcillo, P. (2006). *Cultura e Innovación empresarial*. Thompson Editores. Revista Madrid. Monografía: revista de investigación en gestión de la innovación y tecnología, 17, 97-100
- Morelos, J y Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Unilibre Cali*, 1, 96– 104.

- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in Mergers and Acquisition. *Academy of Management Review*, 13(1), 79-90.
- Naranjo, J. y Calderon, G. (2014). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales* 31, 223-236.
- Naranjo J., Jiménez D., y Sanz, R. (2012) ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 15(2), 63-72.
- Navarro, M. y Sabalza, X. (2016). Reflexiones sobre la Industria 4.0 desde el caso vasco. *Ekonomiaz*, 89(1), 142-173
- Olivares, R. (2013) La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. *International Journal of Good Conscience*, 8(3), 72 -91.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., et al. Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. Recuperado de <https://archive.org/stream/theoryzhowam00ouch#page/35/mode/1up>.
- Peiro, J.M^a. (1985). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED
- Peiró J.M. (1999) “El Modelo AMIGO: Marco Contextualizador del Desarrollo y la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones”. *Papeles del Psicólogo*, 72, 3-15.

- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Quirant, A., y Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*, 18, 50-62.
- Rodriguez, D., Bozzo, C., y Arnold, M. (1999). Cultura organizacional e innovación: El caso de Goodyear-Chile. En A. Dávila, & N. Martinez, *Cultura en organizaciones latinas. Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. Siglo veintiuno editores, primera edición, 71-115.
- Rodriguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 22, 67-92.
- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, 153-193.
<https://doi.org/10.1177/105960119001500408>
- Schaafsma H. (1997) "A Networking Model of Change for Middle Managers". *Leadership & Organization Development Journal*, 18(13), 41-49.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores, Primera edición.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American psychologist*, 45(2), 109-119.

- Scholz, Christopher H. (1982): Scaling laws for large earthquakes. *Bulletin of the Seismological Society of America*, 72, 1-14.
- Siegal W., et al (1996). "Understanding the Management of Change". *Journal of Organizational Change Management*, 9, 54-80.
- Siehl, Caren y Martin, Joanne, 1981, "Learning organizational culture", documento de trabajo, Graduate School of Business, Stanford University.
- Siehl, C., & Martin, J. (1984). The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture? En J.G. Hunt, D.M. Hoskig, C.A. Schriesheim, R. Stewart (Ed.) *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior*, 7, 227-269.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339- 358.
- Rossi, Ino & O'Higgins, Edwin (1980) *Symbolism*, JAI Press, Greenwich, Connecticut (en prensa)., "The development of theories of culture", en Rossi, Ino (comp.), *People in Culture*, Praeger, Nueva York, 31-78.
- Tichy, Noel M. (1982), "Managing Change strategically. The technical, political and cultural keys", en *Organizational Dynamics*, 59-80.
- Trice, H.M. y Beyer, J.M. (1993). *The cultures of Work Organizations*. NJ: Prentice Hall.
- Zapata, A. y Rodriguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional, bases conceptuales para su implementación*. Cali, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.

Zimmermann, A. (2000). Gestión del cambio organizacional: Cambios y herramientas. Quito:
Ediciones Abya-Yala.