

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



ANGIE PAOLA MONTAÑA REY

GERMAN ALONSO TORRES REYES

CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LINEAMIENTOS
DE INTERVENCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE CAMBIO
EN LAS ORGANIZACIONES. CASO EMPRESA SECTOR FINANCIERO.

TESIS DE GRADO

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GERENCIA DE EMPRESAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C., ENERO DE 2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



ANGIE PAOLA MONTAÑA REY

GERMAN ALONSO TORRES REYES

CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LINEAMIENTOS
DE INTERVENCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE CAMBIO
EN LAS ORGANIZACIONES. CASO EMPRESA SECTOR FINANCIERO.

TESIS DE GRADO

TUTOR: CARLOS EDUARDO MENDEZ ALVAREZ

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GERENCIA DE EMPRESAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C., ENERO DE 2015

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la EMPRESA que nos permitió aplicar nuestros conocimientos y contribuir con su crecimiento y desarrollo, así como también a cada uno de los empleados que con su compromiso, apertura y tiempo, hicieron posible el desarrollo del trabajo de campo.

A la UNIVERSIDAD DE ROSARIO por brindarnos el conocimiento a través de un enfoque de pensamiento diferente e innovador, y por su entendimiento y apoyo aún en los momentos más difíciles.

A nuestro TUTOR por permitirnos hacer uso de su herramienta para construir conocimiento, además de su tiempo, apoyo y profesionalismo a lo largo de este proceso.

Finalmente, a nuestras FAMILIAS, AMIGOS Y COMPAÑEROS, quienes con su incondicional apoyo, cariño, paciencia, entendimiento y sacrificio nos permitieron librar este camino que representa una de las etapas más importantes en nuestras vidas.

CONTENIDO

RESUMEN TRABAJO DE GRADO.....	i
ABSTRACT.....	ii
1 INTRODUCCIÓN.....	12
2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
2.1 Objetivo General.....	17
2.1.1 Objetivos específicos.....	17
3 CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	19
3.1 Planteamiento de los Autores respecto al concepto de Cultura Organizacional.	24
3.2 Elementos Comunes que prevalecen en las Definiciones de Cultura Organizacional.....	45
3.3 Síntesis de las definiciones de Cultura Organizacional.....	53
3.3.1 Debates, Consensos y Controversias entorno al concepto de Cultura Organizacional.....	53
3.3.1.1 Consensos.....	53
3.3.1.2 Controversias.....	56
3.4 Conclusiones Cultura Organizacional.....	60
4 EVOLUCIÓN DEL CONSTRUCTO DE PROCESOS DE CAMBIO.....	64
4.1 Planteamiento de los autores respecto al concepto de Cambio Organizacional	68
4.1.1 El Cambio ligado a poder e intereses.....	68
4.1.2 Visión del Cambio Organizacional que enfatiza legitimidad e isomorfismo .	68
4.1.3 Visión del Cambio Organizacional que reintroduce poder e intereses	68
4.1.4 Visión del Cambio Organizacional que enfatiza riesgo e incertidumbre	69
4.1.5 Otros aportes.....	69
4.2 Tipos de Cambio Organizacional.....	71
4.2.1 Cambio No Planeado.....	71
4.2.2 Cambio Organizacional Planeado.....	71
4.3 Modelos de Cambio Organizacional.....	72

4.4	Elementos comunes que prevalecen en las definiciones de Cambio Organizacional	77
4.5	Síntesis de las definiciones de Cambio Organizacional	81
4.5.1	Elementos comunes en las definiciones de cambio	81
4.5.2	Consensos sobre cambio	81
4.6	Conclusiones Cambio Organizacional	82
5	LA ORGANIZACION OBJETO DE ESTUDIO– CONTEXTO	83
5.1	Filosofía De la Organización	83
6	METODOLOGÍA PARA DESCRIBIR Y ESTUDIAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL	84
6.1	INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA.	87
6.1.1	VARIABLES DEL I.M.C.O.C.	88
6.1.1.1	OBJETIVOS	88
6.1.1.2	COOPERACION.....	89
6.1.1.3	LIDERAZGO.....	90
6.1.1.4	TOMA DE DECISIONES	91
6.1.1.5	RELACIONES INTERPERSONALES.....	92
6.1.1.6	MOTIVACIÓN.....	93
6.1.1.7	CONTROL.....	93
6.2	Método de Investigación	94
6.3	Fuentes y técnicas para la recolección de la información	95
6.4	Resultados de la Investigación	95
6.4.1	Rasgos Altamente Arrraigados	95
6.4.1.1	Variable Hombre.....	95
6.4.1.2	Variable Estructura	97
6.4.1.3	Variable Sistema Cultural	98
6.4.1.4	Variable Clima Organizacional.....	99
6.4.2	Categorías de análisis. Su descripción e impacto.....	101
6.4.3	Tendencias Culturales	102
6.4.4	Macro tendencias Culturales	105

6.4.5	Caracterización de la Cultura Organizacional de la empresa objeto de estudio y estrategias de intervención	109
6.5	Identificación de Estrategias de Intervención	110
7	PROPUESTA	130
8	REFLEXIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	135
9	BIBLIOGRAFÍA.....	139

LISTAS ESPECIALES

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Elementos comunes que prevalecen en las definiciones de Cultura Organizacional	45
Tabla 2: Análisis comparativo entre Cultura Organizacional y Clima Organizacional	59
Tabla 4: Modelos académicos de Cambio Organizacional	77
Tabla 5: Elementos comunes que prevalecen en las definiciones de Cambio Organizacional	78
Tabla 6: Resumen de Rasgos Altamente Arraigados - Hombre.....	97
Tabla 7: Resumen de Rasgos Altamente Arraigados - Estructura.....	98
Tabla 8: Resumen de Rasgos Altamente Arraigados - Clima Organizacional.....	100
Tabla 9: Categorías de Análisis. Su descripción e impacto	102
Tabla 10: Tendencias Culturales	104
Tabla 11: Matriz de Macro-tendencias Culturales	105
Tabla 12: Matriz Resumen Macro-tendencias Culturales.....	108
Tabla 13: Estrategias de intervención - Alta calidad de las relaciones interpersonales	113
Tabla 14: Estrategias de Intervención - Alto sentido de pertenencia, identificación y satisfacción con la institución	115
Tabla 15: Estrategias de Intervención - Adecuada estructura y división de trabajo.....	118
Tabla 16: Estrategias de Intervención - Sólidas políticas corporativas	121
Tabla 17: Estrategias de Intervención - Condiciones y Elementos de Trabajo.....	124
Tabla 18: Estrategias de Intervención - Enfoque en Eficiencia y Productividad	126
Tabla 19: Estrategias de Intervención - Prioridad en el conocimiento de la organización y la capacitación	129

INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Modelo del Campo de Fuerzas (Lewin, 1951)	74
Figura 2: Categorización de la Cultura Organizacional.....	108

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

El presente Trabajo de Grado, enmarcado dentro de la línea de investigación de Estrategia y su programa de Estrategia y Contexto Empresarial de la Universidad del Rosario, busca caracterizar la cultura organizacional de una empresa del sector Financiero en Colombia y realizar orientaciones de acciones para el cambio organizacional de acuerdo con la estrategia de perdurabilidad establecida por la Alta Dirección de dicha empresa.

Para este fin, se realiza una cuidadosa revisión y actualización del estado del arte de los conceptos clave "Cultura Organizacional" y "Cambio Organizacional". Es de resaltar que para el primero de ellos, se toma como punto de partida el estado del arte sobre Cultura Organizacional realizado por el profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez¹ y cuyo marco temporal abarca desde los orígenes del concepto en el siglo XIX hasta el año 2006. Asimismo, luego de una cuidadosa revisión de los Modelos de Cambio Organizacional existentes y de la realidad de la empresa objeto de estudio, se adopta el Modelo ADKAR² que consta de cinco fases: Conciencia del Cambio, Deseo, Conocimiento, Capacidad – Habilidad y Refuerzo.

Asimismo, a partir de la construcción de un fundamento teórico sólido y a través de la aplicación de la metodología para describir la Cultura Organizacional en Colombia MEDECO³ se busca una aproximación a la Cultura Organizacional de la

¹Sociólogo de la Universidad de Santo Tomás y Magíster en Administración (MBA) de la Universidad de los Andes. Actualmente docente e investigador de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, coordinador del área de organizaciones. Autor del libro "*Transformación Cultural en las Organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio*". Limusa. Noriega Editores. Bogotá. 2006.

² Modelo creado por Jeff Hiatt, presidente de Prosci Research y fundador del Centro de Aprendizaje de la Gestión del Cambio. Después de fundar Prosci en 1996, ha liderado la gestión del cambio en más de 900 compañías de 59 países.

³Instrumento para medir clima en las organizaciones (MEDECO). (Méndez, 2006. pp. 18)

empresa objeto de estudio con el fin de describir e identificar los rasgos predominantes de su cultura organizacional y entregar una propuesta final con los rasgos necesarios que alientan la consecución exitosa de los procesos de cambio.

Como resultado, se concluye que la empresa objeto de estudio cuenta con una Cultura Alternativa Explícita conformada por las Macro-tendencia de formalización y de Calidad de la interacción social evidenciando así que en la empresa no se perciben rasgos altamente arraigados en situaciones de nivel dicotómico y por el contrario, existe algún nivel de equilibrio en las percepciones que tienen las personas alrededor de las dos Macro-tendencias. Asimismo, su operación se representa a través de la formalización de las normas, en donde son importantes la estructura, las políticas y los procedimientos; sin que la interacción y la gestión de los empleados dejen de ser relevantes.

Se presenta a la empresa objeto de estudio resultados y estrategias de intervención entorno a siete áreas de interés: Alto sentido de pertenencia, identificación y satisfacción con la institución, Adecuada estructura y división de trabajo, Sólidas políticas corporativas, Condiciones y elementos de trabajo, Enfoque en eficiencia y productividad y Prioridad en el conocimiento de la organización y la capacitación

El método de investigación utilizado es de tipo inductivo deductivo pues permite “a partir de situaciones particulares llegar a identificar explicaciones generales contenidas explícitamente en la situación general” (Méndez, 2001, p. 51).

Palabras Clave: Cultura, organización, cultura organizacional, procesos de cambio, estrategia, perdurabilidad, Macro-tendencias.

ABSTRACT

This degree work, framed within the Strategy Research Line and its Corporate Perdurability Program from Universidad Del Rosario, seeks to characterize the Organizational Culture of a financial company in Colombia and outlining action guidelines for Organizational Change according to the strategy of sustainability established by the company board.

To this end, a thorough review and update of the state of the art of key concepts "Organizational Culture" and "Change Processes" is conducted. It is noteworthy that the first concept takes as its starting point the state of art on Organizational Culture done previously by Professor Carlos Eduardo Mendez Alvarez, whose framework extends from the origins of the concept in the nineteenth century until 2006. After a thorough review of the existing models of Organizational Change and the reality of the organization under study, the authors decided to adopt the ADKAR model⁴ consisting on five components: Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement.

From building a solid theoretical foundation and through the application of the Methodology to describe the Organizational Culture in Colombia MEDECO⁵ it is intended to achieve an approach to the Organizational Culture of the organization under study in order to describe and identify the predominant features of its Organizational Culture and deliver a final proposal with the necessary features that enable successful completion of the process of change.

⁴ Jeff Hiatt is the president of Prosci Research and founder of the Change Management Learning Center. After founding Prosci in 1996, he has led research in change management with more than 900 companies from 59 countries.

⁵ Instrument for organizations climate measuring (MEDECO). (Méndez, 2006. P. 18)

As a result, it is concluded that the company under study has an Alternative Explicit Culture formed by Macro-Trends of Formalization and Quality of Social Interaction thus showing that the company's traits are not perceived as highly entrenched in situations of a dichotomous level and on the contrary, there is some level of balance in the perceptions that people have about the two macro-trends. Also, the company's operation is represented by the formalization of rules, policies and procedures which are important in the structure but preserving as relevant the social interaction and employee's management.

Author present to the organization under study, results and intervention strategies around seven areas of interest: High sense of belonging, identification and satisfaction with the institution, Adequate structure and division of labor, Strong corporate policies, working conditions and elements, Focus on efficiency and productivity and Priority in the knowledge of the organization and training.

"Inductive deductive" is the research method used in this work as it allows "to identify from particular situations, general explanations contained explicitly in the general situations" (Méndez, 2001, p. 51).

Keywords: Culture, Organization, Organizational Culture, Change processes, Strategy, Sustainability, Macro-Trends.

1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, es posible afirmar que la mayoría sino la totalidad de las organizaciones de hoy son proclives a una dinámica de cambio permanente y acelerado que las ha obligado a hacer uso, y cada vez con mayor frecuencia, de un amplio abanico de estrategias e instrumentos de cambio con el fin de mantenerse en el mercado, lograr salir avante o en el mejor de los escenarios, perdurar en el tiempo, lo cual es considerado por la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, el fin último de toda organización.

Este nuevo estado normal de los negocios, refleja que aunque existen casos de éxito en donde la implementación de algunos de esos instrumentos ha logrado su cometido, también existen casos, y tal vez en un mayor número, que sirven de ejemplo de cómo el uso superficial e irresponsable de dichas herramientas no logra más que un impacto negativo sobre las organizaciones y las sociedades mismas.

Autores como Nahavandi y Malekzadeh (1988, p.80), Cartwright, & Cooper, (1993, p.59) y Anzola (2008, p. 1) han señalado que uno de los motivos principales de estas fallas es el no plantearse la revisión de la "Cultura Organizacional" como una cuestión de primer orden y perder de vista que es éste factor el que puede determinar el éxito o fracaso de cualquier proceso de cambio que se ponga en marcha. Entre otros estudios que soportan esta aseveración, se encuentra el llevado a cabo en 1999 por KPMG, en donde se demuestra que el 83% de las fusiones no fueron exitosas debido a que se desconoció la importancia de combinar las acciones duras (evaluación de la sinergia, la planificación de proyectos integrados y la debida diligencia) con las acciones blandas (selección del grupo de gestión, resolución de los asuntos culturales y comunicación).

Algunos ejemplos de casos fallidos de fusiones (Time Inc. - Warner Communications, Price – Costco, Citroën – Fiat, Deutsche Bank - Bankers Trust, Quaker Oats - Snapple, Daimler -Chrysler, Novell - Corel); de implementaciones de tecnología (SAP en Cadbury Adams) o de sistemas de calidad (Six Sigma en Motorola), por mencionar algunos.

Para lograr una comprensión y por ende una acertada elección y aplicación de las acciones, metodologías y herramientas que permitirán una transformación cultural y el posterior éxito o fracaso del proceso de cambio organizacional, es esencial que se abandone el paradigma de la visión mecanicista, aún interiorizado en la sociedad, y que por el contrario, de acuerdo con Maldonado, Martínez, Mendoza, Mendoza & Ortega, (2010, p.1) se produzca una concientización y comprensión colectiva de la importancia de la organización⁶ vista desde la perspectiva de la complejidad, es decir, como un sistema vivo, que se adapta, aprende, evoluciona y se va actualizando con la identidad propia de sus integrantes, quienes conforman ese conjunto de elementos interrelacionados que buscan auto organizarse.

Los autores del presente estudio y aspirantes al título de maestría, consideran que es precisamente, a través de ese proceso de interacciones y aprendizaje que se va forjando una conciencia individual que termina trascendiendo hacia lo grupal o colectivo, y en la cual las personas interactúan y generan comportamientos similares que identifican y diferencian a una organización de otra, una conciencia

⁶“La Organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (Chiavenato, I. 1999, pp. 36). Ella es entendida como un sistema que conforma un todo, compuesto por partes ordenadas, se asemeja a un organismo individual en los siguientes aspectos esenciales: En el crecimiento; en el hecho de volverse más compleja a medida que crece; En el hecho de que, al volverse más compleja, sus partes exigen una creciente interdependencia mutua; Porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida de sus unidades que la componen; Porque en ambos casos hay una paulatina integración acompañada de una creciente heterogeneidad. “ La definición más general que puede darse de organización es la que son grupos humanos que pretenden el logro de unos objetivos y por ello las organizaciones son en sí mismas un fenómeno cultural, que varía según el estado de desarrollo socio político de una sociedad” (Etzioni, 1964, p.3).

que al final se traduce en una cultura organizacional que, según Phegan⁷ (1988, p.1) "... es tan particular como las huellas digitales".

Al tener esta conciencia un impacto de tan alta connotación y con un carácter transversal fuertemente marcado sobre las organizaciones, se requiere de la reconversión de todas las actividades y de las prácticas organizacionales. De aquí la necesidad porque todo proceso de cambio sea cuidadosamente elegido, planeado e implementado, tal como lo manifiesta el modelo de los tres pasos del psicólogo alemán Kurt Lewin⁸ (Acosta, 2011, p.17). De esta elección junto con el modelo administrativo que se implemente, resultará la cultura organizacional.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, es posible inferir que el éxito o fracaso de los procesos de cambio está altamente determinado por la calidad de la transformación cultural que se dé acorde con la planeación estratégica de las compañías. Teniendo en cuenta los escenarios de turbulencia, incertidumbre e inestabilidad a los que las organizaciones se ven enfrentadas actualmente, se han tenido en cuenta varios interrogantes que han permitido desarrollar el presente trabajo y orientar el camino a seguir en el mismo.

- *¿La Cultura Organizacional se mide o se describe?*
- *¿Cómo se describe la Cultura Organizacional y cuáles son los elementos que la componen?*

⁷Fundador del Meridian Group en 1976 y asesor clave en los grandes proyectos de desarrollo de cultura llevados a cabo en más de 40 compañías. Autor del libro "Developing Your Company Culture: The Joy of Leadership -A Handbook for Leaders and Managers".

⁸Fundador del Centro de Investigación para el estudio de la Dinámica de Grupos en el Massachusetts Institute of Technology. Estudió con gran interés la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales. Por éste además de otros motivos se le considera el padre de la Psicología Social moderna.

- *¿Qué tipo de cultura se tiene, se quiere y se debe tener en la organización?*
- *Si la Cultura Organizacional se puede moldear, ¿Cómo debería hacerse de tal forma que permita apalancar el proceso de cambio permitiendo el desarrollo de la organización y fomentar su sostenibilidad en el largo plazo?*
- *¿En qué medida las organizaciones con procesos de cambio en curso o en plan están teniendo en cuenta los aspectos culturales?*
- *¿Es el Proceso de Cambio una manifestación de la Cultura Organizacional?*

Son este tipo de interrogantes precisamente los que exhiben la necesidad e importancia de investigar la cultura organizacional, lo cual implica el esfuerzo por traer a la superficie las premisas que están inconscientes, pues el hecho de no ser cuestionadas hace que las mismas no sean analizadas y readaptadas a la realidad. La revelación en sí ya puede, aunque en un nivel muy pequeño, provocar cambios.

Finalmente, de acuerdo con De Souza (1998, p. 12)⁹ Fleury¹⁰ señala tres posturas diferentes que se pueden tomar frente al estudio de la cultura:

La postura empírica puede ser escrita como la de un fotógrafo de la realidad por no partir de una realidad previa más si ir construyendo el trabajo con base en los datos obtenidos. A partir de la información

⁹ De Souza, Adriana (1998). *Cultura Organizacional*. P.A. & Partners. Recuperado el día 14 de Septiembre de 2014 en http://issuu.com/miguelcorderonoguera/docs/cultura_organizacional

¹⁰ Directora del EAESP - Escuela de Administración de Empresas de la Fundación Getulio Vargas de São Paulo y profesora de FEA / USP. En la actualidad es directora de ANPAD, miembro de la Coordinación de FAPESP, del Consejo de Investigación de la Euromed/Francia, del Consejo FIA - Fundación Instituto de Administración y miembro de la Junta de la de la Fundación de facultades de Medicina, miembro del Consejo Editorial de RAUSP y del International Journal of Human Resources. Cuenta con la investigación y la experiencia profesional en la gestión: gestión internacional, la capacidad de gestión y la cultura de aprendizaje.

colectada se formulan hipótesis y teorías. La postura del antropólogo, es diferente pues el investigador va al campo con un referencial teórico ya elaborado, el cual va siendo modificado y adaptado a la realidad. El antropólogo actúa como un observador, cuestionando el significado de las formas simbólicas. La postura clínica también va al campo con un referencial teórico previo, pero parte de una demanda de la organización, teniendo como función promover *insights* y proporcionar mejoras a la misma”.

Es esta última postura la que los autores del presente trabajo académico han adoptado y reflejarán a lo largo de todo el documento.

2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos de la presente investigación se centran en los temas de cultura y procesos de cambio en las organizaciones. A continuación se detallan el objetivo general de la investigación y los objetivos específicos que de ellos se desprenden.

2.1 Objetivo General

Caracterizar la Cultura Organizacional de una empresa del sector financiero en Colombia mediante la aplicación de la metodología para describir cultura organizacional en Colombia (MEDECO), propuesta y desarrollada en la investigación del Doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, con el fin de evaluar si ella es o no pertinente para el proceso de cambio que ha sido planeado para dicha organización.

2.1.1 Objetivos específicos

- Realizar una revisión y actualización a la fecha del estado del arte de los conceptos "Cultura Organizacional" y "Cambio Organizacional".
- Dar una aproximación a los conceptos de "Cultura Organizacional" y "Cambio Organizacional".
- Identificar los rasgos altamente arraigados y las categorías de análisis de la empresa objeto de estudio.
- Agrupar los rasgos altamente arraigados e identificar las categorías describiéndolas en el marco de la empresa objeto de estudio.
- Identificar las categorías de mayor frecuencia para la empresa objeto de investigación, señalando las que corresponden a las macro-tendencias propuestas en el modelo MEDECO.

- Identificar y caracterizar la cultura organizacional de la empresa objeto de investigación mediante gráficas XY.
- Inferir por la caracterización de los resultados de cultura organizacional, la cultura de la empresa en estudio y proponer ajustes a la misma de tal forma que acompañe el plan estratégico definido por la alta dirección.

3 CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se presentarán dentro de un marco epistemológico, las definiciones del concepto de Cultura Organizacional y se llevará a cabo un estudio exploratorio y de carácter teórico con el fin de validar y/o actualizar el estado de arte y así demostrar que existen avances en el conocimiento del tema en discusión o que por el contrario, como lo señala (Méndez, 2006. pp. 15 – 16), las empresas de hoy:

... siguen encontrando su fundamento en la aplicación de modelos inspirados en las teorías organizacionales, en las que predomina la aplicación de autores conocidos como clásicos de la administración: F. W. Taylor y Henry Fayol, además del modelo burocrático planteado por Max Weber¹¹. El enfoque de las relaciones humanas, teoría de sistemas y la contingencia, si bien persisten en algunas organizaciones, no se han generalizado por su aplicación con la misma intensidad que los primeros.

Tal como lo expresó el investigador galés Raymond Williams (1983, p. 87)¹² "Culture¹³ es una de las dos o tres palabras más complicadas de la lengua inglesa.

¹¹ Sociólogo alemán, creador del método de los tipos ideales con los cuales describe la intencionalidad de los agentes sociales quienes intervienen en los asuntos sociales con conciencia, voluntad e intenciones. Concibe la cultura desde la perspectiva simbólica: "El hombre animal suspendido en tramas significativas tejidas por el mismo".

¹² Intelectual perteneciente al Círculo de Birmingham el cual se aboca, sobre todo, al desarrollo de una historia de tipo cultural. Abordó sus investigaciones desde una perspectiva "marxista culturalista", siendo muy consciente de las implicaciones de la cultura en los procesos históricos y el cambio social. Williams se conformó como un "marxista de la subjetividad" cuyo interés fue introducir en el pensamiento de dicha línea la centralidad de la conciencia, de la acción orientada por los valores, en oposición al "marxismo de la objetividad", que atribuía el cambio social a una serie de fuerzas ajenas a la voluntad consciente de los hombres.

Si se lleva al contexto organizacional, este constructo se conoce como "Cultura Organizacional" o "Cultura Corporativa". En cualquiera de sus formas, este concepto se ha convertido sin duda alguna, en la variable principal dentro de las investigaciones de desarrollo organizacional (Leidner¹⁴& Kayworth¹⁵, 2006, p. 359; Schein, 2004, p. 17;¹⁶; Trefry, 2006, p. 563)¹⁷, así como en el protagonista de gran cantidad de debates y de investigaciones incluso interdisciplinarias¹⁸, en el sentido que intervienen múltiples disciplinas en su construcción. Un ejemplo de ello es el

¹³ Palabra traducida al español como Cultura.

¹⁴ Profesora de Sistemas de información en la Universidad Baylor y directora del programa de PhD en Sistemas de información. Dentro de sus investigaciones más citadas se encuentran los temas de Gestión del Conocimiento, equipos virtuales y el uso de las IT en la educación.

¹⁵ PhD en Sistemas de Información de la Universidad de Florida, responsable de la administración estratégica y operación diaria del departamento de Información de Sistemas.

¹⁶ Edgar H. Schein ha investigado extensivamente y escrito acerca de los factores que influyen en el desempeño individual y organizacional. Los temas principales que subyacen a su trabajo son la identificación de la cultura en la organización, la relación entre la cultura organizacional y los comportamientos individuales, y la importancia de la cultura organizacional para el aprendizaje organizacional. El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta y cada vez más autores defienden el conocimiento de la misma como forma de actuar estratégica y eficientemente dentro de una organización. Importante es señalar que su definición del concepto es la más aceptada. <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT'10/GURUS/KARINA-SCHEIN.pdf>.

¹⁷ Mary G. Trefry, Ph.D., profesora de los programas de Luxemburgo en Administración y del USA Liason. Imparte cursos de Gestión del cambio, gestión comparativa y de Liderazgo e influencia con integridad. Sus investigaciones e intereses incluyen cuestiones interculturales, aprendizaje organizacional y gestión del cambio.

¹⁸ Lo interdisciplinario, entendido como cruce de disciplinas es un discurso que fue empleado inicialmente por Luis Wirtz en 1937 y hoy se debate desde la relación del conocimiento general y del conocimiento especializado. Respecto a los procesos de investigación, Pablo González Casanova, en su libro "Las nuevas ciencias y las humanidades. De la academia a la política", presenta una fórmula que parece disipar este conflicto: "Volverse especialista en el estudio de un problema, independientemente de que la especialización signifique manejar disciplinas de la ciencia, la técnica, el arte y en general, del conjunto de saber y del conocimiento humano." (González, P., 2004, p. 27).

conocido estudio Hawthorne¹⁹ el cual, a través del estudio de campos como la bioquímica, médico, industrial y antropológico, mostró la importancia del comportamiento humano dentro de las organizaciones (Elliott, M., 1934, p. 322).

“Otros antecedentes del concepto de cultura organizacional se encuentran señalados en la obra de Elton Mayo²⁰, en donde se plantea la pregunta sobre el papel y las repercusiones que tienen los valores, sentimientos y las normas en los grupos que conforman una organización. Pero, respecto a estos elementos, tratados inicialmente por Mayo, se encuentran autores de finales del siglo XIX y de la primera mitad del siglo XX, como Henry Metcalfe (1885), Frederick Taylor, H. L. Gantt, Henry Fayol y en especial Mary Parker Follett quienes ya analizaban la importancia de estos elementos como claves para iniciar una revolución mental en las organizaciones, orientados a replantear la relación patronal e incrementar la productividad” (Chica, 2009, p. 3; Trujillo, 2010, p. 257).

De acuerdo con algunos estudios,

“El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta. El argumento más aceptado para súbito y

¹⁹ Después de la década de los 40, la literatura administrativa colmó las estanterías con títulos sobre comportamiento organizacional que dio origen, entre otros movimientos, al de cultura corporativa y cultura organizacional. Esto podemos atribuírselo a los populares experimentos de Elton Mayo en la fábrica de Hawthorne de la Western Electric que permitieron la incursión del ser humano en la organización.

²⁰ El concepto de "cultura de la organización" se podría remontar a Elton Mayo y sus colaboradores, allá por los años 20, cuando frente al management científico de Taylor, estos autores hacen hincapié en las normas, sentimientos y valores de los grupos que componen una organización y cómo repercute esto en el funcionamiento de la organización. Mayo invirtió la relación entre productividad - motivación establecida por los autores clásicos, y convenció a los industriales de la época que la motivación debía anteceder la productividad, siendo una condición fundamental para esta.

fuerte interés, se relaciona al declive de productividad de los Estados Unidos y al aumento de competitividad de los japoneses. Otro argumento, levantado por Alvesson y compartido por Freitas (1991), incluye también la fragmentación provocada por el rápido progreso de los últimos años, o sea, el interés en estudiar la cultura vendría como una forma de descubrirse medios de lidiar con los problemas provocados por el acelerado desarrollo mundial que es fuertemente influenciado por el avance tecnológico y por la globalización de la economía. En este sentido la cultura actuaría como un mecanismo reductor de ansiedad" (Miranda, 2008, p. 145).

Desde entonces, la literatura, que ha sido predominantemente de origen occidental, se ha caracterizado por estar cargada de inconsistencias, además de ser conceptualmente conflictiva. Su evolución se ha dado en medio de perspectivas divergentes en la definición, los componentes, la unicidad, la metodología y los límites con respecto a otros fenómenos, entre otros.

Sin embargo, a pesar de los numerosos intentos no ha habido un claro consenso sobre la definición y medición de la cultura entre los investigadores y los practicantes (Deshpande & Webster, 1989, p. 4). De hecho, de acuerdo con Kroeber & Kluckhohn, 1952, en uno de los primeros estudios encontró no menos de 164 definiciones diferentes de cultura (Leidner & Kayworth, 2006, p.359).

La ambigüedad de la cultura como constructo ha sido ilustrada por dos escuelas de pensamiento que han debatido la manera en cómo ella se debe entender. La escuela sociológica ve la cultura como "aquello que la organización tiene"²¹ mientras que la escuela antropológica la concibe como "aquello que la

²¹"Una empresa o una organización, no nace siendo una cultura, ella se transforma a lo largo del tiempo en una cultura (...) siendo esta transformación (...) procesal." (Tavares, 1993:58)

organización es” (Reichers & Schneider, 1990, p. 22; Smircich, 1983; citado en Testa & Sipe, 2011, p. 3). Para el primero de los casos, nace un enfoque funcional (la cultura emerge del comportamiento colectivo) (Cameron, 2004, p.3). Aquí la cultura es utilizada como una variable en el estudio de los antecedentes y los resultados. Esto permite la comparación de las organizaciones / culturas con base en variables internas y externas. En el segundo enfoque, el semiótico, la cultura reside en la interpretación y cognición individual (Cameron, 2004, p. 3). La organización y la cultura son indistintas. Este enfoque de “metáfora fundamental” (Smircich, 1983, p. 347) es más de carácter descriptivo. Utilizando un enfoque más antropológico, la riqueza de una cultura organizacional se identifica por conocimientos compartidos, símbolos compartidos y procesos inconscientes (Driskill & Brenton, 2005 citado en Testa & Sipe, 2011, p. 3).

En conclusión, las diferencias más relevantes son aquellas entre la cultura como un atributo que poseen las organizaciones versus la cultura como una metáfora para describir lo que las organizaciones son. El primer enfoque supone que los investigadores y los gerentes pueden identificar diferencias entre las culturas organizacionales, pueden cambiar las culturas y pueden empíricamente medirlas. Dicho enfoque va en línea con la teoría de cultura que se ha elegido como guía para el presente trabajo y que ha sido planteada por el sociólogo Carlos Eduardo Méndez quien se aparta de la interpretación y significado que da la sociología al concepto de cultura y justifica una propuesta conceptual de cultura adaptada a la organización la cual debe ser conceptualizada en el marco de su objeto de estudio, incorporando sus elementos y teniendo en cuenta la dinámica de su operación.

La segunda perspectiva asume que nada existe en las organizaciones excepto la cultura y que siempre se verá implícita en todo fenómeno organizacional. La cultura es un predictor potencial de otros resultados organizacionales (por ejemplo, la eficacia) en la primer perspectiva, mientras que en el segundo

enfoque, es un concepto que se explica con independencia de cualquier otro fenómeno. (Cameron, 2004, p. 3)

3.1 Planteamiento de los Autores respecto al concepto de Cultura Organizacional

De acuerdo con Denison & Mishra (1995, p. 204)

“La relación entre la cultura y el funcionamiento de las organizaciones sociales ha sido un tema recurrente en las ciencias sociales por cerca de 50 años. Sociólogos, antropólogos sociales y psicólogos sociales, han presentado frecuentemente la cultura y la ideología como características integrales de las organizaciones sociales. Algunos autores se centraron en la cultura como uno de los aspectos críticos para la adaptación de las organizaciones sociales, y entendieron la cultura como un sistema de “patrones de comportamiento socialmente transmitidos que sirven para relacionar las comunidades humanas con sus valores ecológicos”. Esta perspectiva también se ha visto reflejada en los trabajos de algunos etnógrafos y psicólogos. Asimismo, algunos investigadores organizacionales se han ocupado de la relación entre cultura y la organización pero rara vez han desarrollado teorías explícitas de cultura organizacional o presentadas evidencias de soporte. Se han visto progresos en áreas de investigación relacionadas como la Socialización y el Cambio pero con pocas excepciones se ha prestado muy poca atención al tema de Cultura Organizacional”

Denison & Mishra (1995, p. 205) indican que aún existe un consenso muy limitado sobre una teoría general de Cultura Organizacional, al igual que existe un sano escepticismo sobre si la cultura debe ser “medida” de tal forma que permita que una organización sea comparada con otra.

A continuación se presentarán cronológicamente, algunas definiciones del concepto de Cultura Organizacional, con las que se podrán evidenciar las principales características del mismo abarcadas por múltiples autores que han aportado significativamente al desarrollo de esta noción.

- 3.1.1.** Taylor (1891, p.1) “Es un todo complejo que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre, y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad.”
- 3.1.2.** "La cultura consiste en patrones de comportamiento, explícitos e implícitos, adquiridos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros definitivos de los grupos humanos, incluyendo su plasmación en utensilios. El núcleo esencial de la cultura se compone de ideas tradicionales, es decir, históricamente obtenidas y seleccionadas y, sobre todo, de sus valores asociados: los sistemas culturales pueden, por un lado, ser considerados como productos de la actuación y, por otro, como elementos condicionantes de las actuaciones sucesivas." (Kroeber and Kluckhohn 1952, p. 357)
- 3.1.3.** Elliott Jaques (1952, p.251). La cultura de la fábrica es su forma habitual y tradicional de pensar y de hacer las cosas, que se comparten en mayor y menor medida por todos sus miembros, y que los nuevos miembros deben aprender, y por lo menos aceptar parcialmente, con el fin de ser aceptados en la empresa.
- 3.1.4.** Los conceptos cultura y organización, están estrechamente interrelacionados, pues la definición más general que puede darse de organización, hecha por Etzioni (1964, p. 3), es que son grupos humanos que pretenden el logro de unos objetivos y por ello las organizaciones son en sí mismas un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo socio político de una sociedad (Chica, 2009, p.2).

- 3.1.5.** Pettigrew (1979, p.574) La cultura es un sistema de significados pública y colectivamente aceptados que operan para un grupo dado en un momento dado. Este sistema de términos, forma, categorías e imágenes interpreta para sí mismos la situación propia del grupo.
- 3.1.6.** Pettigrew (1979, p.574) “la cultura de una empresa se manifiesta a través de los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc., que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa”.
- 3.1.7.** Según Rossi & O’Higgins (1980, p.63), Cultura es un sistema de cogniciones compartidos o un sistema de conocimientos y creencias.
- 3.1.8.** Hofstede (1980, p.21), define cultura como la programación colectiva de la mente que distingue los miembros de un grupo de otros grupos.
- 3.1.9.** Para Ouichi (1981, p.35), cultura organizacional es “Una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigados dentro de la organización”.
- 3.1.10.** Entre las manifestaciones de culturas hay rituales, normas grupales, hábitos de pensamiento y valores adoptados (Deal & Kennedy, 1982, p.21)
- 3.1.11.** Deal & Kennedy (1982, p. 59) Cultura es la forma como se hacen las cosas en un lugar determinado.
- 3.1.12.** Meryl Reis Louis (1983, p. 39) Las organizaciones se apoyan en la cultura, son unidades sociales distintivas que poseen un conjunto de principios comunes (por ejemplo, lo que hacemos juntos en un grupo particular, los medios adecuados de hacer en y entre los miembros de un grupo) y lenguajes y otros medios simbólicos para expresar entendimientos comunes.

- 3.1.13.** Caren Siehl & Joanne Martin (1984, p. 227). La Cultura Organizacional puede ser enseñada como el pegante que mantiene la organización unida a través de patrones de pensamiento compartidos. La cultura se enfoca en los valores, creencias y expectativas que los miembros comparten.
- 3.1.14.** Mintzberg (1984, citado en González, Carmona, & Hernández, 2013, P 13), “Cultura Organizacional es la aceptación por parte de los miembros de la organización de una peculiar forma de conducirse, que la diferencia de otras, junto a los objetos materiales de la organización”.
- 3.1.15.** Anzizu, J. (1985, p.17), “El conjunto de principios y creencias básicas de una organización que son compartidos por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones. Este conjunto de principios y creencias han sido aceptados por la organización de una manera inconsciente como propios a través de los años, y se manifiestan exteriormente a través de las políticas, estructuras, procedimientos, normas de conducta, signos externos, etc. Los principios y creencias suelen desarrollarse dentro del marco macro cultural en que la organización está inmersa a partir de los valores e ideas del fundador y con el tiempo se van concretando en un conjunto coherente o paradigma cultural”
- 3.1.16.** Ansoff (1985), “denominó cultura de un grupo al conjunto de normas y valores de dicho grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamientos estratégicos”.
- 3.1.17.** Según Pumpin (1985), la cultura es “el conjunto de normas y valores y de modos de pensar que marcan el comportamiento de los colaboradores a todos los niveles y que dan así su imagen a la empresa”.

- 3.1.18.** Galeano (1985, citado en Cordero, 2012), “la creación de un sistema de símbolos que se comparten y se recrean sin cesar, cuando es un sistema vivo”.
- 3.1.19.** Koberg & Chusmir (1987, p.397) "un sistema de valores y creencias compartidas que producen normas de comportamiento y establecen un forma organizacional de vida"
- 3.1.20.** Edgar Schein²² (1988, p. 7) define la cultura organizacional “como un modelo de supuestos básicos compartidos – inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, al ir aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos, y en consecuencia ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. Continuando con Schein (1988) se refiere también a la cultura organizacional como “el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por la organización”. Schein distingue varios niveles de cultura. En el primer nivel, se establecen los supuestos básicos de la organización; en el segundo, los valores e ideologías que la fundamentan; en el tercero, los artefactos culturales (jergas, historias, rituales y decoración) y en un cuarto nivel, las prácticas culturales de la organización”.
- 3.1.21.** Schein (1988, p. 25). “La cultura organizacional como aproximación analítica al estudio de las organizaciones considera estas como fenómenos culturales en cuanto consisten en un sistema de conocimientos, valores, creencias, pautas y rituales cotidianos, es decir, en cuanto a un proceso de

²² Schein es uno de los principales autores que retoma las ideas de Mayo al estudiar a profundidad cómo se comportan los seres humanos en los entornos organizacionales.

construcción social de la realidad que dota a los miembros de la organización de la capacidad para ver y entender los sucesos, acciones, objetos, actitudes y situaciones de una forma distintiva, proporcionando al individuo de una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido”.

3.1.22. John Van Maanen (1988, p. 3). Cultura se refiere al conocimiento que le es enseñado a los miembros de un grupo dado el cual comparten en mayor o menor medida. Utilizado para informar, integrar, formar y dar cuenta de las actividades de rutina y no rutina de los miembros de esa cultura. Una cultura se expresa (o constituye) únicamente a través de las acciones y las palabras de sus miembros y deben ser interpretados por ellos, no impuestos. La cultura no es visible, pero se hace visible a través de su representación.

3.1.23. Fleury (1987)²³ “Cultura es un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio”.

3.1.24. Garmendia, J.A. (1988, p. 9) “La Cultura Organizacional admite una triple interpretación: Como imagen o conjunto de creencias de los miembros sobre el funcionamiento de la empresa; como cristalización del entorno, que proporciona a la empresa directrices claras para las relaciones con él; y como diseño estratégico interno para inspirar la acción”

²³Fleury, ya en 1989, en el libro “Cultura y poder en las Organizaciones”, apuntaba a la necesidad de incorporar la dimensión política en el concepto de cultura, por considerar que el poder es uno de sus aspectos inherentes.

- 3.1.25.** Ott (1989, p. 32) Cultura Organizacional “se refiere a una colección de teorías que buscan explicar y predecir cómo las organizaciones y las personas en ellas actúan bajo diferentes circunstancias”.
- 3.1.26.** Chiavenato (1989, p. 464) La cultura organizacional es: “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”
- 3.1.27.** Barnett (1990, citado en Royo, 2005, p.127) “conjunto de las formas de conducirse, es decir, comportarse y de pensar, que son necesarias en un grupo dado”.
- 3.1.28.** “Siguiendo a Rousseau (1990), los investigadores organizacionales 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 comunicadas 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. No obstante, las culturas no son uniformes ni estáticas (Goffee y Jones, 2001), ya que cambian y se configuran de manera dinámica a lo largo del tiempo” (Jaime & Cabrera, 2007, p.301).
- 3.1.29.** O'Reilly, Chatman, & Caldwell (1991, p.491) lo definen como un set de conocimientos compartidos por los miembros de una unidad social. (Delobbe et al., 2002, p.3)

3.1.30. (Fiol, 1991; Louis, 1983; Martin, 2002)“... Definimos la cultura organizacional como un conjunto de supuestos mentales compartidos que guían la interpretación y acción en las organizaciones a través de la definición del comportamiento apropiado en las diferentes situaciones”. Estos supuestos y creencias son expresadas y manifestadas en un espacio de prácticas formales e informales y de artefactos visuales, verbales y materiales, los cuales representan los más visibles, tangibles y audibles elementos de la cultura en una organización.

3.1.31. Freitas (1991, p.74)²⁴ la cultura organizacional es un “poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión. Para Freitas, los diversos elementos formadores de la cultura (valores, ritos y ceremonias, historias y mitos, tabúes, héroes, normas y comunicación) proveen a los funcionarios una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados como algo “natural”, siendo repasados automáticamente entre las personas. Las personas aceptan y reproducen estos elementos no por libertad, por concordancia con los mismos, más si porque el control generalmente es bastante eficiente y no permite la discordancia con los mismos.

3.1.32. Abravanel, (1992) La cultura organizacional es un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también diferentes factores de contingencia, nos referimos a que no es un elemento estático,

²⁴Realizó una extensa revisión bibliográfica en el año de 1987 en la Universidad de New York, contemplando una amplitud significativa de autores sobre el tema. Según la autora, la neutralidad es un aspecto común en los diversos artículos revisados.

sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales. De esta manera es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y el comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones. Porque las organizaciones son, de manera ejemplar, a la vez creaciones sociales y creadoras de significado.

3.1.33. Para Drennan (1992), cultura es como se hacen las cosas en un lugar determinado. (Testa & Sipe, 2011, p.3).

3.1.34. Martin, (1992; citado en Berson, Oreg y Dviv, 2007, p.617) Los miembros interpretan continuamente aspectos de su ambiente de trabajo y estas interpretaciones, así como también las formas en que son representadas, forman la cultura de la organización.

3.1.35. Etkin y Schvarstein (1992, citado en Chica, 2009, p.5) "... Otro trabajo en esta materia es el de Etkin y Schvarstein, en donde la cultura organizacional se define desde su funcionalidad y se establecen como funciones básicas de la cultura organizacional:

- Definir límites, estableciendo distinciones entre una organización y otra.
- Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos comportamentales e individuales en la organización
- Tender a ser un silencioso sistema de control comportamental".

- 3.1.36.** Harrison Trice and Janice Beyer (1993: 2). Las culturas son fenómenos colectivos que proveen respuestas de la gente ante la incertidumbre y el caos que son inevitables en la experiencia humana. Estas respuestas se dividen en dos categorías principales. La primera es la esencia de una cultura en sistemas que comparten la creencia cargada de emociones, lo cual llamamos ideologías. La segunda, son las entidades culturales observables, incluyendo las acciones, a través de las cuales los miembros de una cultura expresan, afirman y comunican la esencia de su cultura a otros (Drumaux, 2007, p.7).
- 3.1.37.** Tavares (1993, p. 391 citado en Sánchez et al., 2006). La cultura de una organización no está presente desde el inicio de la misma, pues ella se va formando gradualmente: “Una empresa o una organización, no nace siendo una cultura, ella se transforma a lo largo del tiempo en una cultura, siendo esta transformación procesal.”
- 3.1.38.** Otero (1994,citado en Gonzalez & Forero, 2010, p.14), “Esta dada por el sistema de Inter influencias, normas, valores, el modo de actuar y reaccionar, el lenguaje, las formas de comunicación, el estilo de comportamiento, la historia compartida por los miembros de la organización y la propia interacción con el entorno.”
- 3.1.39.** Tomei (1995, p. 17). La visión que los fundadores / líderes tienen de cómo enfrentar los problemas y de cómo gerenciar la organización crean la conciencia de la organización y definen el papel que esta irá a desempeñar en el mundo. Esta conciencia, los significados aprendidos por la experiencia adquirida del suceso y de las fallas, la forma de actuar y pensar, el lenguaje utilizado, las definiciones de papeles, actividades y objetivos forman la cultura organizacional.”

- 3.1.40.** Un artículo de Fukuyama (1996), titulado "El capital social y la economía global", enfatiza la cultura como la promotora del desarrollo económico cuando facilita las formas de sociabilización espontáneas en la que se confía entre extraños, para "trabajar juntos en formas nuevas y flexibles de organización" (Vargas, 2007, p. 31).
- 3.1.41.** La cultura organizacional representa un fenómeno activo y viviente con el cual los miembros claves de la organización, tales como ejecutivos, crean un significado compartido. (Morgan, 1997; citado en Berson et al., 2007).
- 3.1.42.** House, Wright & Aditya (1997), 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. (Testa & Sipe, 2011)
- 3.1.43.** "García y Dolan, definen la cultura organizacional como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas (en una organización)". Para García y Dolan, la cultura organizacional es para las organizaciones lo que la personalidad a los individuos" (García y Dolan, 1997: 33 citado en Chica, 2009, p.4)
- 3.1.44.** 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 internalizados solo por los miembros de la organización. (Lawson y Shen, 1998).
- 3.1.45.** Robbins (1999: 601) "La cultura (organizacional), por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada.

Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo...” Robbins al igual que Schein plantean que desarrollo cultural y desarrollo organizacional son indisolubles“(Chica, 2009, p.4).

- 3.1.46.** Cruz, (2000) “Es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado”.
- 3.1.47.** Según Urrea (2000), “La cultura empresarial es entendida como un conjunto de valores y prácticas de los empresarios de determinada región o localidad la cual tiene como propósito el controlar y modelar a los empleados de una empresa. Los programas de cultura empresarial tienden a ser desarrollados y aplicados a las directivas y elites empresariales” (Chica, 2009, p.2).
- 3.1.48.** Alabart, (2002, p.7) “es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y la eficacia de la organización.”
- 3.1.49.** Hill y Jones (2001) La cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que

interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros"

3.1.50. Para Omar Aktouf, la cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo lo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales en este sentido una cultura no significa unidad u homogeneidad o monolitismo. Aunque el humanismo reconoce la importancia del rol del directivo, exige por parte de éste un compromiso auténtico y personal, orientado a lo humano y menos burocrático. Por tanto no desconoce que las personas por naturaleza tienen valores que han sido construidos y validados a lo largo de toda su vida" (Martínez, S., 2012, p.1).

3.1.51. "Es de destacar la definición al respecto de Carles Ramio, en la cual: "La cultura organizacional es el ambiente que se respira en una organización" (Ramio, 2001), y se define por el conjunto y la articulación entre los valores dominantes aceptados, las ideas y la filosofía que orienta la política de la organización hacia los empleados y ciudadanos, las reglas de juego para moverse y progresar en la organización, las costumbres y tradiciones presentes, los mitos que moldean y explican referentes organizacionales, aspectos fundacionales y modelos ejemplares de conducta, los rituales de la vida y la cotidianidad de las organizaciones; así, como las representaciones simbólicas materiales e inmateriales presentes en la organización (Ramio, 2001 citado en Chica, 2009, p.4).

- 3.1.52.** De acuerdo con Ogbonna & Lloyd (2002), la cultura es la suma colectiva de creencias, valores, significados y supuestos que son compartidos por un grupo social y que ayuda a dar forma a la manera en como el grupo se responde entre sí y al medio ambiente externo. (Testa & Sipe, 2011, p.3)
- 3.1.53.** Schein (2002) "...El proceso de formación cultural es, en un sentido, idéntico al Proceso de formación grupal, en cuanto que la misma esencia de la "colectividad" o la identidad del grupo- los esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores que resultan de las experiencias compartidas y el aprendizaje común -, es lo que en última instancia denominamos "cultura" de ese grupo" (Chica, 2009, p.4).
- 3.1.54.** Harzing y Sorge (2003) Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilidad
- 3.1.55.** Want, J. (2003, P.14) "Con mucha frecuencia, la Cultura Corporativa es vista como algo vago, indefinido y desconectada del desarrollo del negocio. Como resultado, las compañías ni siquiera tratan de medirla, administrarla o desarrollarla. Un CEO la llamó el Hoyo Negro de las compañías, otro la llamó el gorila de 800 libras esperando detrás de la puerta. Cuando es vista dentro del contexto del continuo desarrollo, la cultura corporativa viene a la vida. Simplemente, la cultura corporativa es el

colectivo del sistema de creencias que las personas dentro de la compañía tienen con respecto a su habilidad para competir en el mercado – y como ellos actúan dentro de ese sistema de creencias para traer servicios de valor, productos a los clientes y ganancias a la compañía. La Cultura Corporativa se refleja a través de los comportamientos, sistema de creencias, compromisos, valores, proceso de toma de decisión, innovación y productividad que afecta en el largo plazo, así como en el día a día, el desarrollo del negocio”

- 3.1.56.** El concepto de cultura organizacional es definido como filosofías, ideologías, valores, supuestos, creencias, expectativas, actitudes y normas compartidas en las organizaciones (Lund, 2003, p.220).
- 3.1.57.** La cultura organizacional produce normas en la estructura formal de las organizaciones, y desarrolla un sistema social, el cual consiste de ciertos valores, creencias y hábitos. Además, los empleados adquieren una conciencia organizacional en cuanto a cuáles comportamientos son apropiados en la organización. (Halis, 2003 citado en Balay. R. 2010)
- 3.1.58.** La cultura organizacional es el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la misma organización. Creencias y supuestos escondidos que los miembros de la organización tienen en común (Miron, E., Erez, M. y Naveh, E., 2004, p. 179)
- 3.1.59.** “...Respecto a la cultura corporativa, ésta constituye un sistema colectivo de creencias que tiene la gente de una compañía, en torno a su habilidad para competir en el mercado y para actuar consecuentemente, ello con el ánimo de ofrecer a los clientes productos y servicios con valor agregado y de garantizar utilidades para la empresa” (Toca, 2005 citado en Chica, 2009, p.2)

- 3.1.60.** Ravasi & Schultz (2006, p. 437) establecen que la cultura organizacional es un set de supuestos mentales compartidos que guían la interpretación y acción en las organizaciones a través de la definición del comportamiento apropiado para diversas situaciones. Al mismo tiempo aunque una organización tenga una "única cultura propia", en organizaciones de gran tamaño, puede existir una diversidad y a veces conflicto entre diferentes culturas que coexisten debido a las diferentes características del equipo directivo. La cultura organizacional puede también tener aspectos negativos y positivos.
- 3.1.61.** Méndez (2006a) La cultura organizacional se define como "la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos"
- 3.1.62.** Vargas, J.G. (2007, p.3) "El fenómeno de la cultura organizacional o cultura corporativa es inherente a todas las organizaciones, a las cuales les imprime personalidad, las diferencia de las demás y determina todas las actividades, procesos, etc. Por lo tanto, la cultura organizacional es una herramienta de implementación final disponible a los altos directivos que la usan para influir directamente a través de actividades y símbolos. Investigaciones recientes han descubierto como la cultura encaja junto con otros elementos organizacionales...No existen culturas organizacionales malas o buenas, sino culturas funcionales y disfuncionales a los objetivos de las organizaciones. Las prácticas administrativas en cualquier organización, tienen como marco referencial

natural, no solamente su propia cultura corporativa, sino también los demás niveles de la cultura: la cultura empresarial, la nacional, la ocupacional, etc."

3.1.63. Bretones y Mañas, (2008) "Conjunto de creencias, valores, modelos de conducta y conocimientos que son compartidos por la mayoría de los miembros de una organización y son, asimismo, distintivos de ella".

3.1.64. Bretones y Mañas, (2008) "Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización).

3.1.65. Bretones y Mañas, (2008) El concepto genérico de cultura es clave en las ciencias sociales que evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio, una nación, un Estado, etc.

3.1.66. Sánchez, I. (2009, p.159) La cultura se define en términos de patrones compartidos que evolucionan a lo largo del tiempo y que sirven para reducir la variabilidad humana y para esbozar el comportamiento de los empleados en las organizaciones.

3.1.67. Gravano (2009, p.83) "Apelamos al uso de la categoría "cultura organizacional" como herramienta de transformación, y la definimos como el sistema de representaciones y prácticas - valores, creencias, ritos,

símbolos - puestas en juego en procesos de gestión colectiva e institucional en pos de objetivos específicos en contextos particulares”.

3.1.68. Chica, (2009, p.5) “... desde una mirada deductiva, la cultura organizacional puede ser definida también, como una construcción social de sentido que fundamenta la acción situacional de los actores organizacionales. La cultura organizacional como producto social, se relaciona con los supuestos y creencias que tienen en común los actores organizacionales y que son útiles para dar respuesta a situaciones problema. La cultura organizacional se evidencia en la acción situacional, entendiendo por esta, los comportamientos observables en la relación entre los actores en un determinado momento organizacional. Desde esta propuesta la cultura organizacional presenta una doble función: una función orientativa de sentido y una función afectiva de sentido. Desde esta doble función, la cultura organizacional es un escenario de visibilidad de imágenes teleológicas de sentido que buscan orientar comportamientos al éxito de objetivos y metas organizacionales; así como, de imágenes que inciden en los sentimientos de los individuos y les permiten crear una percepción de lo que es agradable o desagradable, de lo amigable o no amigable, de lo grato o no grato, de lo atractivo o repulsivo, entre otras... La cultura organizacional tiende por lo tanto a ser conservadora y a permitir un conjunto de representaciones que las organizaciones se dan para sí.

3.1.69. La cultura organizacional describe la psicología, actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Representa “la colección específica de valores y normas que son compartidas por personas y grupos en una organización, el cual controla invariablemente la forma en la que interactúan entre sí y con las partes interesadas afuera de la organización” (Ezrim, C., Nwibere, B. & Emechta B., 2010, p.40)

- 3.1.70.** La cultura organizacional es el término “mágico” que caracteriza un ambiente de trabajo formulado por la interacción de los empleados en el lugar de trabajo. “la cultura organizacional es definida por todas las experiencias de vida, las fortalezas, debilidades, educación, crianza de los empleados”. Así los gerentes juegan un rol importante en la definición de la cultura organizacional por sus acciones y su liderazgo, todos los empleados contribuyen a la cultura organizacional como un todo. (Ezrim, C., Nwibere, B. & Emechta B., 2010, p.40)
- 3.1.71.** La cultura organizacional se diferencia del clima organizacional en que es un concepto más amplio, algo que las organizaciones a diferencia de algo que tiene. La cultura corporativa es la suma total de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen única a una compañía. La cultura corporativa es llamada frecuentemente “el carácter de una organización” ya que encarna la visión de los pioneros o promotores de la compañía. Los valores de una cultura corporativa influyen los estándares éticos al interior de una corporación, así como también el comportamiento gerencial. (Ezrim, C., Nwibere, B. & Emechta B., 2010, P.40)
- 3.1.72.** Yusoff & Omar (2011, p.147) “La cultura corporativa vista desde la Gestión del Conocimiento es definida como: “Los valores, creencias y normas organizacionales que forman el comportamiento del empleado, individual y grupal, los cuales apoyan la acumulación, el intercambio y el enriquecimiento de los conocimientos para el beneficio general de la organización.”

3.1.73. Sánchez, M. (2012) De acuerdo con una investigación realizada en NAFIA²⁵ por Marisa Sánchez, consultora experta en tema de Administración estratégica y desarrollo organizacional, encontró en dicha organización una cultura colaborativa la cual define como la práctica de valores organizacionales, dirección del compromiso por parte de los líderes y la longevidad de los empleados.

3.1.74. En la investigación realizada por Naranjo J., Sanz R. y Jiménez D., (2012, p. 69) se encontró que la cultura organizacional es considerada como uno de los elementos claves en la innovación, tanto en su mejora como en su inhibición. La cultura organizacional es considerada en la literatura como uno de los factores que más pueden estimular un comportamiento innovador entre los miembros de la organización.

3.1.75. Para Robert Rosenfeld²⁶ (2012), “la cultura está compuesta de supuestos, creencias y valores internos de las personas y son ampliamente compartidos, frecuentemente no especificados e inconscientes. Es el liderazgo donde no hay líderes. La cultura es casi invisible para nosotros. En esencia, para el practicante, es “la forma en que hacemos las cosas aquí”. Y en términos de innovación, la cultura prevalece por sobre todo”.

²⁵Organización de servicios humanos que trabaja en asocio con agencias estatales y otras organizaciones sin fines de lucro para proveer servicios alternativos a jóvenes y jóvenes adultos que demuestran problemas emocionales y de comportamiento.

²⁶Fundador y CEO de Idea Connection Systems, Inc. Por más de 40 años ha sido un líder en el campo de dinámicas humanas que hacen que ocurra la innovación al interior de las organizaciones. En 1978, creó en Eastman Kodak la primera oficina de innovación en ser implementada entre las corporaciones en Estados Unidos. Es el Co-fundador de la Asociación para gerentes de la innovación (AMI), creador de Mosaic Partnerships y el indicador de preferencias de las fortalezas de la innovación (ISPI), así como también es el autor de *Making the Visible Invisible: The Human Principles for Sustaining Innovation* (2006) y coautor de *The Invisible Element: A Practical Guide for the Human Dynamics of Innovation* (2011).

3.1.76. Para Jack y Suzi Welch²⁷ Crear una cultura organizacional sana y altamente integrada no es fácil. Y aún, por alguna razón, muchos líderes piensan que los valores de una compañía se pueden relegar a una conversación de 5 minutos entre recursos humanos y un nuevo empleado. O piensan que la cultura se trata de seleccionar qué palabras grabar en una placa en el lobby. La cultura de una organización no se trata en lo absoluto de palabras. Es acerca de comportamiento—y consecuencias. Es acerca de cada uno de los individuos que manejan personas sabiendo que su rol principal es el de un CVO (Chief Values Officer). Se trata de saber que en cada revisión del desempeño, los empleados están siendo evaluados tanto por sus números como por sus valores.

3.1.77. Robbins & Judge (2013, p.512), la denomina “Percepción que comparten todos los miembros de la organización: Sistema de significados compartidos”. Asimismo, la Cultura ayuda a la organización a distinguirse de otra; implementa el sentido de identidad y unidad; enfoca el interés en la mayoría más que en el interés propio; fortalece la estabilidad del sistema social como un pegante social que mantiene a la organización unida; sirve como mecanismo de control y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

²⁷Columnistas de Reuters. Jack fue CEO de General Electric por 21 años y es el fundador del Jack Welch Management Institute en la Universidad Strayer. Suzy es una autora, conferencista y ex editora del Harvard Business Review.

3.2 Elementos Comunes que prevalecen en las Definiciones de Cultura Organizacional

Las categorías de análisis propuestas en la siguiente tabla fueron elegidas a discreción por los autores a partir de la agrupación de los conceptos prevalentes en el estado del arte de cultura organizacional.

Tabla 1: Elementos comunes que prevalecen en las definiciones de Cultura Organizacional

			Conjunto de conocimientos, significados, principios, ideas, normas, valores, creencias, lenguaje, interpretaciones, expectativas, toma de decisiones y supuestos básicos compartidos	Tradicionalmente pasados a los nuevos miembros	Grupos humanos que pretenden el logro de unos objetivos	Directrices / Patrones de comportamiento / forma de pensar y hacer / Actitudes/ Mecanismo de Control / Sociabilización espontánea	Rasgos manifestados en símbolos	Es particular, distingue a la organización de otras / Influye interacción con el entorno / Sentido de identidad y unidad / Competir en el mercado	Dinámica / Permite que la organización se adapte / No es estática / Es maleable	Dimensión política / Estado Socio Político / Desarrollo global	Rol del Líder / Innovación /Estrategia / Clima Organizacional
1	1971	Taylor	X			X					
2	1952	Kroeber y Kluckhohn	X	X	X	X	X				
3	1952	Jacques		X		X					
4	1965 2009	Etzioni Chica			X			X		X	
5-6	1979	Pettigrew	X			X	X	X			X
7	1980	Rossi & O'Higgins	X								
8	1980	Hofstede	X					X			

			Conjunto de conocimientos, significados, principios, ideas, normas, valores, creencias, lenguaje, interpretaciones, expectativas, toma de decisiones y supuestos básicos compartidos	Tradicionalmente pasados a los nuevos miembros	Grupos humanos que pretenden el logro de unos objetivos	Directrices / Patrones de comportamiento / forma de pensar y hacer / Actitudes/ Mecanismo de Control / Sociabilización espontánea	Rasgos manifestados en símbolos	Es particular, distingue a la organización de otras / Influye interacción con el entorno / Sentido de identidad y unidad / Competir en el mercado	Dinámica / Permite que la organización se adapte / No es estática / Es maleable	Dimensión política / Estado Socio Político / Desarrollo global	Rol del Líder / Innovación /Estrategia / Clima Organizacional
9	1981	Ouchi	X				X				
10	1982	Deal & Kennedy				X		X			
11	1982	Deal & Kennedy				X		X			
12	1983	Reis Louis	X			X	X	X			
13	1984	Siehl & Martin	X								
14	1984	Mintzberg				X		X			
15	1985	Anzizu	X			X		X			X
16	1985	Ansoff	X			X					X
17	1985	Pumpin	X			X		X			
18	1985	Galeano	X			X					
19	1987	Koberg & Chusmir	X			X					
20 - 21	1988	Schein	X	X		X		X	X		
22	1988	Maanen	X	X		X	X				
23	1988	Garmendia	X			X		X			X

			Conjunto de conocimientos, significados, principios, ideas, normas, valores, creencias, lenguaje, interpretaciones, expectativas, toma de decisiones y supuestos básicos compartidos	Tradicionalmente pasados a los nuevos miembros	Grupos humanos que pretenden el logro de unos objetivos	Directrices / Patrones de comportamiento / forma de pensar y hacer / Actitudes/ Mecanismo de Control / Sociabilización espontánea	Rasgos manifestados en símbolos	Es particular, distingue a la organización de otras / Influye interacción con el entorno / Sentido de identidad y unidad / Competir en el mercado	Dinámica / Permite que la organización se adapte / No es estática / Es maleable	Dimensión política / Estado Socio Político / Desarrollo global	Rol del Líder / Innovación /Estrategia / Clima Organizacional
24	1987	Fleury	X				X			X	X
25	1989	Ott				X					
26	1989	Chiavenato	X			X		X			
27	1990	Barnett	X			X					
28	1990	Rousseau									
	2001	Goffe y Jones	X			X		X	X		
	2007	Cabrera, J									
29	1991	O'Reilly, Chatman & Caldwell									
	2002	Delobbe, N., Haccoun, R. & Vandenberghe, C.	X					X			
30	1991	Fiol									
	1992	Schein, Trice & Beyer	X			X					
31	1991	Freitas	X	X		X				X	
	2008	Miranda									
32	1992	Abравanel	X	X		X		X	X		X
33	1992	Drennan									
	2011	Testa, M. & Sipe				X					

			Conjunto de conocimientos, significados, principios, ideas, normas, valores, creencias, lenguaje, interpretaciones, expectativas, toma de decisiones y supuestos básicos compartidos	Tradicionalmente pasados a los nuevos miembros	Grupos humanos que pretenden el logro de unos objetivos	Directrices / Patrones de comportamiento / forma de pensar y hacer / Actitudes/ Mecanismo de Control / Sociabilización espontánea	Rasgos manifestados en símbolos	Es particular, distingue a la organización de otras / Influye interacción con el entorno / Sentido de identidad y unidad / Competir en el mercado	Dinámica / Permite que la organización se adapte / No es estática / Es maleable	Dimensión política / Estado Socio Político / Desarrollo global	Rol del Líder / Innovación /Estrategia / Clima Organizacional
34	1992	Martin	X			X					
	2007	Berson, Oreg y Dviv									
35	1992	Etkin y Schvarstein	X	X	X	X		X			
	2009	Chica									
36	1993	Trice & Beyer	X			X					
	2007	Drumaux									
37	1993	Tavares		X		X		X			
38	1994	Otero	X	X		X		X			
	2010	Gonzalez y Forero									
39	1995	Tomei	X			X					X
40	1996	Fukuyama				X					
	2007	Vargas									
41	1997	Morgan	X								X
	2007	Berson, Oreg y Dviv									

			Conjunto de conocimientos, significados, principios, ideas, normas, valores, creencias, lenguaje, interpretaciones, expectativas, toma de decisiones y supuestos básicos compartidos	Tradicionalmente pasados a los nuevos miembros	Grupos humanos que pretenden el logro de unos objetivos	Directrices / Patrones de comportamiento / forma de pensar y hacer / Actitudes/ Mecanismo de Control / Sociabilización espontánea	Rasgos manifestados en símbolos	Es particular, distingue a la organización de otras / Influye interacción con el entorno / Sentido de identidad y unidad / Competir en el mercado	Dinámica / Permite que la organización se adapte / No es estática / Es maleable	Dimensión política / Estado Socio Político / Desarrollo global	Rol del Líder / Innovación /Estrategia / Clima Organizacional
42	1997 2011	House, Wright & Aditya Testa, M. & Sipe	X	X		X		X			
43	1997 2009	Garcia & Dolan Chica	X			X					
44	1998	Lawson y Shen		X		X		X			
45	1999 2009	Robbins Chica	X			X		X			
46	2000	Cruz	X	X		X		X			X
47	2000 2009	Urrea Chica	X			X				X	X

			Conjunto de conocimientos, significados, principios, ideas, normas, valores, creencias, lenguaje, interpretaciones, expectativas, toma de decisiones y supuestos básicos compartidos	Tradicionalmente pasados a los nuevos miembros	Grupos humanos que pretenden el logro de unos objetivos	Directrices / Patrones de comportamiento / forma de pensar y hacer / Actitudes/ Mecanismo de Control / Sociabilización espontánea	Rasgos manifestados en símbolos	Es particular, distingue a la organización de otras / Influye interacción con el entorno / Sentido de identidad y unidad / Competir en el mercado	Dinámica / Permite que la organización se adapte / No es estática / Es maleable	Dimensión política / Estado Socio Político / Desarrollo global	Rol del Líder / Innovación /Estrategia / Clima Organizacional
48	2001	Alabart, Y	X	X		X		X			X
49	2001	Hill & Jones	X			X	X				X
50	2012	Martínez	X			X					X
51	2002 2011	Ramio Chica	X			X		X			
52	2002 2011	Ogbonna y Loyd Testa, M. y Sipe	X			X					
53	2002 2009	Schein Chica						X			
54	2003	Harzing & Sorge	X			X	X	X			
55	2003 2009	Want	X			X		X	X		X
56	2003	Lund	X			X					
57	2003 2010	Halis Balay, R	X			X					

			Conjunto de conocimientos, significados, principios, ideas, normas, valores, creencias, lenguaje, interpretaciones, expectativas, toma de decisiones y supuestos básicos compartidos	Tradicionalmente pasados a los nuevos miembros	Grupos humanos que pretenden el logro de unos objetivos	Directrices / Patrones de comportamiento / forma de pensar y hacer / Actitudes/ Mecanismo de Control / Sociabilización espontánea	Rasgos manifestados en símbolos	Es particular, distingue a la organización de otras / Influye interacción con el entorno / Sentido de identidad y unidad / Competir en el mercado	Dinámica / Permite que la organización se adapte / No es estática / Es maleable	Dimensión política / Estado Socio Político / Desarrollo global	Rol del Líder / Innovación /Estrategia / Clima Organizacional
58	2004	Miron, E., Erez, M. & Naveh, E.	X								
59	2005	Toca	X			X		X			X
	2009	Chica									
60	2006	Ravasi & Schultz	X			X					X
61	2006	Méndez Álvarez		X		X		X	X		X
62	2007	Vargas	X			X	X	X			X
63-64-65	2008	Bretones & Mañas	X					X			
66	2009	Sanchez	X			X			X		
67	2009	Gravano	X		X						
68	2009	Chica	X		X		X				X
69-70-71	2010	Ezrim, C., Nwibere, B. y Emechta B.	X			X					X

			Conjunto de conocimientos, significados, principios, ideas, normas, valores, creencias, lenguaje, interpretaciones, expectativas, toma de decisiones y supuestos básicos compartidos	Tradicionalmente pasados a los nuevos miembros	Grupos humanos que pretenden el logro de unos objetivos	Directrices / Patrones de comportamiento / forma de pensar y hacer / Actitudes/ Mecanismo de Control / Sociabilización espontánea	Rasgos manifestados en símbolos	Es particular, distingue a la organización de otras / Influye interacción con el entorno / Sentido de identidad y unidad / Competir en el mercado	Dinámica / Permite que la organización se adapte / No es estática / Es maleable	Dimensión política / Estado Socio Político / Desarrollo global	Rol del Líder / Innovación /Estrategia / Clima Organizacional
72	2011	Yuoff & Omar	X			X			X		
73	2012	Sánchez	X						X		X
74	2012	Naranjo J., Sanz R. y Jiménez D.	X			X					X
75	2012	Rosenfeld	X								X
76	2012	Jack y Suzi Welch				X					X
77	1989	Robbins & Judge	X					X			

Fuente: Construcción propia del autor

3.3 Síntesis de las definiciones de Cultura Organizacional

3.3.1 Debates, Consensos y Controversias entorno al concepto de Cultura Organizacional

Todas las definiciones anteriores sobre cultura tienen como elementos comunes:

- Conjunto de conocimientos, significados, principios, ideas, normas, valores, creencias, lenguaje, interpretaciones, expectativas y supuestos básicos compartidos (Es un conjunto complejo, coordinado y de formas que son compartidas por los humanos).
- Directrices / Patrones de comportamiento / forma de pensar y hacer / Actitudes/ Mecanismo de Control / Sociabilización espontánea (Es un fenómeno de carácter social).
- Es particular, distingue a la organización de otras / Influye interacción con el entorno / Sentido de identidad y unidad / Competir en el mercado (Se forma por un conjunto de componentes cognoscitivos, intelectuales, psicomotores, afectivos y relacionales, etc. (Vargas, 2007).
- Rol del Líder / Innovación /Estrategia / Clima Organizacional
- Tradicionalmente pasados a los nuevos miembros

3.3.1.1 Consensos

Durante las décadas de los 80 y los 90, el concepto base de cultura organizacional fue aún más desarrollado. En el proceso, se evidenciaron muchos desacuerdos entre los intelectuales y las disciplinas sobre una adecuada definición y valoración (Tabla 1). Una posible razón de esta diversidad de enfoques es que la cultura se encuentra en la intersección de algunas ciencias sociales (Schein, 1990) y refleja algunas de las influencias de estas disciplinas especialmente de la antropología, sociología, psicología social y conducta organizacional. En adelante, se acepta que el concepto no tiene un único significado. Van Maanen y Barley (1985) enuncian que "el término cultura es poderosamente evocador, pero no proviene de

la antropología como un paquete intacto y estructurado listo para servir como base de paradigma sobre el cual se construye el análisis de las organizaciones" (p.57). A través del continuo trabajo y del desarrollo conceptual que devino de estudiosos como Edgar Schein, Mats Alvesson y Benjamín Schneider, se empezó a develar cierta consistencia. Estos primeros acuerdos han servido desde entonces como guía para la investigación de la cultura organizacional (Druckman, Singer & Van Cott, 1997; Siehl & Martin, 1983):

1. La cultura existe. Aunque parece evidente, esta cuestión tomó años de investigación y teorización para concluir que efectivamente existe.
2. Las culturas son inherentemente difusas puesto que incorporan paradojas, contradicciones, ambigüedades y confusiones.

Durante el desarrollo de la cultura Organizacional se ha reconocido que la cultura no es un fenómeno superficial. Mejor aún, está "cargada de símbolos y simbolismos" (Druckman et al., 1997, p.69) y es "indetectable la mayoría de veces" (Cameron & Quinn, 1999). La falta de tangibilidad y el alto potencial para confundir y ser inconsistente llevó a que fuera necesario hacer una rigurosa valoración del término. Este paradigma de pensamiento está aún más involucrado que la tradición positivista de la administración de negocios y por lo tanto requiere mayor desarrollo conceptual.

3. La cultura organizacional es socialmente construida, el producto de los grupos y no de los individuos y está basada en el intercambio de experiencias.

El principio básico del concepto de Cultura Organizacional es la naturaleza grupal del concepto. Estudiosos han utilizado esta propiedad para distinguir la cultura organizacional de otros constructos similares y para diferenciar los métodos de los anteriores trabajos sobre clima organizacional. La cultura ofrece a los miembros de la organización un marco para entender y dar sentido a su entorno laboral y a sus experiencias (Siehl & Martin, 1983).

4. La cultura de las organizaciones es única, maleable y sujeta a cambios continuos.

Alrededor de este punto se crearon dos corrientes de pensamiento. En una, se entiende la cultura organizacional como una de las variantes influyentes en el comportamiento empresarial (algo que se tiene), mientras que para autores como David Kreps, es la esencia de la organización, es decir, aquella que ofrece una interpretación de la realidad y facilita la habilidad de organizarse (lo que se es). Cualquiera que sea la corriente que se elija, es claro que ambas están enmarcadas dentro de una transición de la visión de cultura como elemento externo y el desarrollo como elemento interno, a la visión de psicología cultural de Bruner (1990), y el aprendizaje cultural de Tomasello, Kruger y Ratner (1993), que asumen, por el contrario, que la cultura está dentro del individuo.

Sin embargo, el punto central de este principio era el debate sobre si la cultura es algo que la organización es o la organización tiene. Originalmente, los estudiosos de la antropología se basaron en las tradiciones de su disciplina y afirmaron que las organizaciones eran culturas en sí mismas (Rousseau, 1990). No obstante, investigaciones posteriores han llevado al consenso que la cultura es una propiedad que las organizaciones poseen. Por lo tanto, desde que la cultura es algo que se tiene, se genera una sensación de que puede ser controlada, influenciada o mejor aún, cambiada por sus miembros. De esta manera, la cultura se desarrolla en el tiempo y no es una propiedad estática. La afirmación que la cultura es única ha generado debates sobre la forma en cómo se debe evaluar. Generalmente, los investigadores académicos creen que la cultura de cada organización es diferente, aunque algunos elementos han demostrado la capacidad que tienen los grupos de separar la cultura en diferentes categorías. La noción de maleabilidad de la cultura resultó ser un atributo atractivo para algunos gerentes. Los que se suscribieron en esta teoría creían que el moldeamiento de la cultura organizacional en una forma ideal contribuiría con el mejoramiento de los resultados 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. Las más recientes investigaciones de cultura citan las definiciones de Schein o derivan de sus trabajos, con los cuales concuerdan los autores. Las raíces sociológicas de Schein (1987, p.383) y sus intereses en la integración de nuevos trabajadores son evidentes en su definición:

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas... Es la premisa que subyace en los valores y la cual determina los patrones de comportamiento y elementos visibles como la arquitectura, el diseño de las oficinas, los códigos de vestimenta, entre otros”.

3.3.1.2 Controversias

A pesar del creciente consenso entre los investigadores interesados en la cultura organizacional, existen también considerables desacuerdos. Esto no necesariamente significa que la cultura organizacional sea un concepto débil o mal definido. Por el contrario, estas diferencias son un indicativo de un continuo desarrollo del cuerpo de investigación (Ashkanasy, N., Broadfoot, L., & Falkus, S., 2000). Muchas controversias rodean la definición y operatividad de la cultura organizacional. En el trabajo investigativos de J. Bellot, se limitan a las tres más citadas:

Singular versus plural

¿Existe una única cultura por organización o existen diferentes culturas en las organizaciones? Los primeros investigadores de la cultura organizacional, particularmente aquellos con una perspectiva antropológica, postularon que con el

fin de que la cultura se definiera como única, cada organización posee una cultura singular y universal. Sin embargo, investigadores más contemporáneos han revelado la presencia de subculturas, también conocidas como "culturas anidadas" (Parker, 2000). Esta es una importante cualidad que se debe considerar cuando se conceptualice la gestión de la cultura o del cambio. Adicionalmente, los más recientes investigadores de la cultura han señalado la dualidad de lo percibido versus la cultura real. Se requiere de más investigación para determinar las implicaciones de la cultura percibida versus la cultura real dentro de una organización.

Acuerdos versus desacuerdos

Por la misma línea de la anterior controversia, el cuerpo de investigación de la cultura organizacional se ha enfocado en la consistencia de la cultura a través de la organización. Esto frecuentemente ubica las percepciones administrativas en oposición con las experiencias vividas por parte de los empleados de la organización. La investigación de Meyerson (1991) se ha enfocado en el marco de la cultura dentro de tres paradigmas: Integración, ambigüedad y fragmentación.

Meyerson afirma que es apropiado que al momento de caracterizar la cultura de la organización, se clasifique dentro de los límites de su aplicación efectiva. Basada en su estudio cualitativo sobre los trabajadores sociales de los hospitales, define que una cultura integrada es aquella que comparte acuerdos e identidades comunes y claras (p. 131). Fragmentación y ambigüedad, a su vez, tiene en cuenta las diferencias en percepciones y experiencias entre los miembros de las organizaciones.

Muchos investigadores, en un intento por considerar estas diferencias, han utilizado la clasificación de Meyerson en la evaluación de la cultura. No obstante, existen considerables desacuerdos frente a este método. Schein (1941, p.248) estipula:

Si no hay consenso, o si hay conflicto, o si las cosas son ambiguas, entonces, por definición, ese grupo no tiene una cultura. Puede haber

subculturas, pequeños grupos que comparten...llegan a consensos sobre determinado punto, pero el concepto de compartir o de consenso es fundamental para la definición.

Más adelante, Meyerson (1991) argumenta que las ambigüedades pueden ser vistas como normales o anormales de acuerdo con la cultura de la organización y que la mayoría de las evaluaciones de cultura conscientemente excluyen las ambigüedades, pues los investigadores organizacionales usualmente estudian fenómenos objetivos y concretos.

Para efectos del presente documento, se utilizará como sustento teórico el modelo de Cultura Organizacional del Doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, modelo que se nutre de los elementos de las teorías clásicas más aceptadas e incorpora elementos nuevos y controversiales tales como la conciencia colectiva y el concepto del líder sobre el hombre, los cuales ofrecen una nueva perspectiva acorde con la dinámica organizacional actual, razón por la cual se ha elegido este enfoque de tal manera que sea replicable al caso bajo observación y contribuya a los desarrollos conceptuales en el área.

Cultura versus clima. ¿Lo mismo o diferente?

Muchos investigadores se han dedicado a la diferenciación entre clima y cultura. Dado que la cultura se ha desarrollado en un campo de investigación separado desde la década de los 80, una justificación común para su estudio fueron sus cualidades únicas, separadas del clima organizacional. Muchos artículos, libros y capítulos se han escrito para referirse a este tema. En lugar de presentar este debate en su totalidad, J. Bellot resalta los elementos de mayor controversia.

En un principio, en un intento simple por delinear los dos conceptos, Schwartz y Davis (1981) establecieron que "cualquiera que sea la cultura, no es clima" (p. 32). Esta distinción, aunque no muy sofisticada, sirvió de base de muchos desarrollos conceptuales de la década de los 80. El origen de la sobre posición de las

disciplinas de clima y cultura se dio a través de los temas sociológicos comunes a ambas. La investigación de clima se basa en la psicología Gestalt de Lewin mientras que la cultura incorpora referencias de la antropología (Schneider, 2000). Tradicionalmente, el clima ha sido medido con indicadores cuantitativos y es a menudo comparado a través de la configuración. Generalmente, el clima se clasifica por su propósito (ejemplo, clima para el servicio, clima para la productividad). La definición más aceptada para clima es "la relatividad permanente en el ambiente organizacional que (a) es experimentada por los ocupantes, (b) influye en su comportamiento y (c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de atributos y características del ambiente" (Tagiuri & Litwin, 1968, p. 25).

La definición es casi similar a la de cultura organizacional. De hecho, un gran número de investigadores han propagado la idea de que el clima es la manifestación de la cultura (ejemplo, Hatch, 1993; Reichers & Schneider, 1990; Schein, 1984) y que las insuficiencias de un enfoque se han convertido en las justificaciones del otro" (Denison, 1996, p. 6).

Al respecto, el investigador Carlos Eduardo Méndez Álvarez analizó los conceptos cultura organizacional y clima organizacional y plasmó un análisis comparativo con el fin de entender las relaciones y diferencias entre ellos:

Tabla 2: Análisis comparativo entre Cultura Organizacional y Clima Organizacional

Cultura Organizacional	Clima Organizacional
Es un constructo colectivo que comparten las personas sobre las características y/o atributos de la organización para la cual trabajan,	Es un constructo de percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social.
Su origen se explica en variables que propician comportamientos institucionalizados y aceptados por la organización que todas las personas cumplen,	Su origen está en variables sobre las cuales se evalúan percepciones individuales que conducen a diferentes interpretaciones de la organización por parte de las personas.
Es resultado de la conciencia colectiva que orienta el comportamiento de las personas.	Es resultado de percepciones que produce el individuo y que influyen en actitudes y comportamientos.
Tiene permanencia relativa en el tiempo.	Es susceptible de cambios en el corto tiempo.
Se describe, no se califica; es una realidad de la cual personas forman parte y la legitiman con sus comportamientos (conciencia	Se mide, puede ser calificado y recibe adjetivos de bueno, malo, satisfactorio, insatisfactorio, etcétera.

colectiva).	
Desde la perspectiva de los procesos de interacción social puede ser considerada como una categoría mayor que guía el comportamiento colectivo.	Desde la perspectiva de los procesos de interacción social es una categoría menor que resulta de los mismos.
Los atributos y características que resultan de su descripción establecen el marco que regula las relaciones sociales.	Las fortalezas, situaciones aceptables, debilidades y situaciones críticas son consecuencia de la calidad de las relaciones sociales.

Fuente: Méndez Álvarez, C. (2006). "Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC; un método de análisis para su intervención". Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies". Centro Editorial Universidad Del Rosario.

3.4 Conclusiones Cultura Organizacional

Probablemente, pocos debates han suscitado tanta controversia entre los científicos sociales como el dedicado a consensuar una única tesis sobre la Cultura Organizacional, sus elementos y sus implicaciones en el mundo organizacional y social.

Aunque este concepto ha sido protagonista de la literatura organizacional por más de tres décadas, la complejidad por elucidar tal constructo se ha debido, en parte, al haber sido objeto de estudio de diferentes tradiciones multidisciplinarias tales como la psicología, sociología y la antropología; aunado al hecho de haber sido convertido, durante los últimos años, en instrumento para crear diversas estrategias de marketing que ofrezcan soluciones inmediatas a los problemas que aquejan a la organizaciones de hoy. Son todos estos sucesos, los que han creado confusión y distorsión al momento de definir la Cultura Organizacional.

Con el objetivo de contribuir a sistematizar y clarificar la literatura existente y ayudar a dilucidar la confusión terminológica y conceptual, se realizó una revisión de setenta y siete definiciones de los principales exponentes, a partir de la cual se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Tal como lo exponen Santana y Araujo (2007) "Las principales aproximaciones epistemológicas que se han utilizado para estudiar el concepto pueden resumirse en una distinción entre la interpretativa o la

simbólica, de carácter socio cognitivo, bajo la cual, la organización es cultura, de modo que la cultura se considera una metáfora; y la funcionalista, de naturaleza objetivista, por la que la organización tiene cultura, de manera que la cultura es una variable, en concordancia con la denominación de Sypher (Applegate y Sypher, 1985)".

- "En un intento de ordenar las perspectivas teóricas adoptadas en el estudio de la cultura organizacional, Martin (1992, 2002) propone resumirlas en tres, a saber, integración, diferenciación y fragmentación... Las tres perspectivas adoptan una posición diferente en tres dimensiones: relación entre manifestaciones culturales, orientación hacia el consenso y tratamiento otorgado a la ambigüedad" (Santana & Araujo, 2007, p.302). Esta perspectiva va en línea con la definición de Cultura Organizacional planteada por Meyerson (1991).
- La recopilación de definiciones, muestra que la definición de Schein (1984), es la más aceptada hasta el momento. El define la cultura como "las respuestas aprendidas por los miembros de la Organización a los problemas colectivos implicados en la supervivencia y en la integración interna, de modo que la cultura es un esquema interpretativo o un medio para percibir, pensar, interpretar y sentir en relación con esos problemas. Así, las normas, los valores, los rituales e incluso el clima son manifestaciones de la cultura"
- De acuerdo con las setenta y seis definiciones revisadas en el presente estado del arte, por medio de la tabla los autores identificaron las definiciones con el mayor número de elementos en común, permitiendo definir la cultura organizacional como el conjunto de conocimientos, significados, principios, normas, valores, creencias, expectativas y supuestos básicos compartidos; también se define como el conjunto de directrices y patrones de comportamiento. Es particular, distingue a la organización de otras, influye en la interacción de ella con el entorno, aquella que genera sentido de identidad y de unidad y permite la

competencia en el mercado. Algunos autores han adicionado elementos tales como el rol del líder, la innovación y la estrategia, con los cuales concuerdan los autores.

- Partiendo desde la base de la Organización, concebida como un sistema vivo, que se adapta, aprende, evoluciona y se va actualizando con la identidad propia de sus integrantes, quienes conforman ese conjunto de elementos interrelacionados que buscan auto organizarse; se considera que es a través de este proceso de interacciones y aprendizaje que se va forjando una conciencia individual que termina trascendiendo hacia lo grupal o colectivo, y en la cual las personas interactúan y generan comportamientos similares que identifican y diferencian a una organización de otra, una conciencia que al final se traduce en una cultura organizacional.
- Sin embargo, después de años de desarrollo, el concepto de Cultura Organizacional finalmente ha logrado algún consenso. Aunque las investigaciones no confluyen en una única definición, hay un acuerdo relativo en los principales elementos de su definición. La cultura organizacional existe. Puede ser ambigua pero es única para cada organización, además de maleable. La cultura organizacional es socialmente construida y emerge de las interacciones de los grupos.
- El enfoque de Carlos Eduardo Méndez Álvarez difiere en su conceptualización frente a autores que han orientado el análisis de la organización y su cultura organizacional bajo otros parámetros. Estas diferenciaciones son visibles en postulados tales como:
 - La cultura organizacional no se mide, se describe.
 - La cultura organizacional es dinámica.
 - La cultura se debe describir dentro de un marco espacial (la organización) y temporal determinado.

- La descripción de la cultura organizacional es un insumo fundamental para diseñar estrategias coherentes y factibles de ejecutar dentro de procesos de cambio organizacional.
- La cultura es objeto de transformación, mediante un proceso de cambio planeado.
- El éxito de los procesos de cambio depende de la capacidad que tengan la alta dirección y los facilitadores del proceso, de conocer previamente los rasgos de cultura organizacional y de definir unas intervenciones que respondan a la realidad que se pretende modificar.
- La cultura podrá ser objeto de descripción y de intervenciones que conduzcan a unos rasgos en los que se manifieste la conciencia colectiva que comparten personas que, por su misma característica, cambian.
- El estudio de la cultura se aborda tomando en cuenta factores que interactúan en la dinámica de la organización tales como el concepto que tiene el líder o el fundador sobre el hombre / la gente, la estructura, el sistema cultural (normas, valores, ideologías, mitos, ritos, historias) y el clima de la organización. Todos estos elementos hacen parte de la conciencia colectiva compartida y que afectan el comportamiento.
- Para el autor, hasta ese entonces, la cultura organizacional se ha entendido como el resultado de aspectos como la ideología, los valores, las creencias, los mitos, los ritos y otros componentes.
- La cultura puede gestionarse, en el sentido de que puede ser sometida a un proceso de cambio planeado.

- Según el autor, los clásicos no llegaron a percibir en qué forma el comportamiento humano es influenciado por las normas y valores propios de los grupos sociales en los cuales participan mientras que aquellos que hacen parte de la teoría de las relaciones humanas, conciben la eficiencia de la organización por factores psicológicos y sociales inherentes al individuo y su grupo.
- En conclusión, los autores del presente trabajo han decidido adoptar el enfoque de Carlos Eduardo Méndez Álvarez pues ofrece una perspectiva desde la que se analiza y describe la cultura de la organización, a través de la interacción de los nuevos elementos incorporados por el autor como el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos. (Méndez, 2006a)

4 EVOLUCIÓN DEL CONSTRUCTO DE PROCESOS DE CAMBIO

Una vez esbozado el marco teórico de la Cultura Organizacional, surge ahora la necesidad por analizar el marco teórico del cambio organizacional, pues al día de hoy se habla sobre sus consecuencias, sus causas y los mejores procedimientos para llevarlo a cabo. No obstante, es tangencial la atención al concepto propiamente dicho del cambio organizacional y al ser éste el que determina el día a día de una organización, su curso de acción y su perdurabilidad en el tiempo, adquiere relevancia un estudio a mayor profundidad.

Antes de enunciar las diferentes definiciones que se han dado al concepto en cuestión, es importante hacer antes una revisión de sus principales concepciones y de las diferentes bases epistemológicas que lo conforman.

La recopilación realizada por Valdés (2008) arroja que desde un inicio, la teoría organizacional ha entendido el Cambio Organizacional como un asunto de capacidad de adaptación de las organizaciones a las presiones o influencias del entorno. Asimismo, ha enseñado que el cambio es el resultado de las acciones racionales de sus integrantes. Sin embargo, esta concepción aún no está en capacidad de responder por qué entonces, algunas empresas cambian y otras no; y por qué algunas de esas organizaciones que cambian, no logran perdurar en el tiempo.

En paralelo a todo el desarrollo de la literatura en torno a la cultura organizacional, también se ha visto un importante desarrollo del concepto de cambio organizacional. De esta forma, a través de las revisiones a la literatura, los autores han identificado tres visiones entorno a las cuales se ha desarrollado un marco de referencia.

La visión racionalizadora

Adopta la toma de decisiones y por ende el cambio, como un proceso racional y controlado que deviene de la exploración de condiciones internas y del entorno, de la brecha entre las condiciones actuales y las deseadas, de la evaluación, planificación y análisis de las metas de cambio, determinación de tácticas y programas de cambio, descongelación de conductas, evaluación del plan de cambio, ajustes o modificaciones al plan, implementación del plan, seguimiento y re-congelación de conductas y actitudes. Aquí, la intencionalidad de los integrantes de la organización adquiere un papel relevante para el cambio.

Esta visión va de la mano con los estudios de Kurt Lewin²⁸ quien en su trabajo “Fronteras en la dinámica grupal” de 1947, planteó que el cambio es un proceso con tres fases: La primera es el descongelamiento del comportamiento, en la cual se incrementa la capacidad de recepción ante un posible cambio; la segunda es de movimiento y alteración, en la cual se modifican las fuerzas hasta llegar a un

²⁸ Psicosociólogo estadounidense de origen alemán, pionero en el estudio de la psicología organizacional.

nuevo equilibrio; la tercera fase es el “re-congelamiento” y refuerzo de la nueva distribución en las fuerzas, manteniendo y estabilizando el nuevo equilibrio. Además, Lewin planteó que a pesar de que el sentido común se incline hacia aumentar las fuerzas que lideran, en muchas ocasiones esto puede crear un incremento en fuerzas resistentes iguales u opuestas, con esto el efecto neto es que no hay cambio y más tensión que antes.

La visión de la adaptación

Asume el cambio organizacional como resultado de una respuesta a la presión ambiental con el fin de mantener legitimidad o aceptación social. Asimismo, lo entiende como la adopción de patrones estables de comportamiento. El cambio organizacional hace parte de un ciclo de vida organizacional pues a medida que la organización crece y madura, se vuelve más formal y compleja.

La visión desde la auto-organización

Finalmente, esta visión tiene como punto de partida la complejidad, debido a que los valores y premisas que inspiran el análisis parten de asumir la existencia de una lógica interna en el devenir organizacional. Aquí el cambio está sujeto a una lógica interna cuyo estudio puede revelar la naturaleza de la organización.

El cambio bajo esta concepción, no se interpreta exclusivamente como resultado de una fuerza que proviene de afuera, otro sistema o entorno, sino que emerge del propio orden instituido resolviendo sus tensiones internas e instituyendo nuevas condiciones de operación. Es así como el concepto de “identidad”, con el cual también se entiende el cambio organizacional desde “adentro”; o según las propias reglas de la organización (apoyadas en los esquemas mentales de los miembros), a la vez permite apreciar las relaciones con lo externo en términos de acoplamientos estructurales con otros sistemas sociales. Quizás aquí toma relevancia el estudio de la denominada “cultura organizacional”, porque podría apuntar a identificar patrones de interacción entre los integrantes de una organización, revelados en aspectos como: los modos de pensar (valores y

creencias), el saber compartido (procesos de socialización), el plano de los modelos mentales y el orden de lo simbólico.

Adicional a las diferentes visiones entorno al Cambio Organizacional, es importante señalar que de acuerdo con Alvarado (2006) este concepto:

“ha venido sufriendo una metamorfosis paulatina que ha transitado, en primera instancia, desde concepciones macro que ubican al contexto social como fuente determinante del comportamiento organizacional hasta arribar a concepciones a micro nivel que consideran que gran parte de tal comportamiento puede ser explicado a partir de las dinámicas internas que se alojan en las organizaciones...En segunda instancia, estos desarrollos teóricos se han trasladado desde una consideración de que el cambio organizacional es poco factible debido a la rigidez del contexto institucional a percepciones de que el cambio organizacional es una dinámica frecuentemente ligada a las organizaciones, lo cual es provocado por las tensiones entre el contexto institucional y el ambiente competitivo en el que se desenvuelven...En tercer lugar, también es observable cómo en el marco del estudio de los procesos de cambio hay un desplazamiento en cuanto a la unidad de análisis utilizada; así, mientras en las primeras aportaciones la atención se centra sobre los campos organizacionales o sectores institucionales, en tiempos más recientes el énfasis indagador se ha centrado fundamentalmente en la organización individual.”

A continuación se presentan a continuación las diferentes definiciones del concepto de Cambio Organizacional con las cuales se llevará a cabo un estudio exploratorio y de carácter teórico con el fin de exhibir la literatura al respecto y así tener un acercamiento a la naturaleza de este proceso y señalar si existen avances en la producción de conocimiento en torno al tema en discusión. Con base en el análisis categorial realizado por los autores sobre las definiciones se generan cuatro categorías: a) el cambio ligado a poder e intereses, b) el cambio

ligado a legitimidad e isomorfismo, c) la reintroducción de poder e intereses en el análisis del cambio y d) el cambio ligado a riesgo e incertidumbre.

4.1 Planteamiento de los autores respecto al concepto de Cambio Organizacional

4.1.1 El Cambio ligado a poder e intereses

4.1.1.1(Selznick 1949) (DiMaggio y Powell, 1999a) El cambio es una parte endémica de la relación adaptativa en la evolución de la organización.

4.1.2 Visión del Cambio Organizacional que enfatiza legitimidad e isomorfismo

4.1.2.1 (DiMaggio y Powell, 1999a) (Meyer y Rowan, 1999); (Zucker, 1999); (Scott, 1999); (DiMaggio y Powell, 1999b) El Cambio Organizacional son procesos de transformación que inician en un estado de la organización caracterizado por la diversidad de estructuras y prácticas dentro de las organizaciones en lo individual, para arribar a un nuevo estado organizacional caracterizado por el rediseño de sus estructuras en función de los requerimientos alentados por los mitos racionalizados que aparecen como legítimos en ese momento. El cambio organizacional, en consecuencia, está orientado hacia la conformidad ritual. Esta visión del cambio organizacional se distingue porque tiende a enfatizar la homogeneidad de las organizaciones y a destacar la estabilidad y persistencia de los componentes institucionalizados

4.1.3 Visión del Cambio Organizacional que reintroduce poder e intereses

4.1.3.1 (Greenwood y Hinings, 1996) Se entiende el cambio organizacional como el conjunto de dinámicas exógenas (el contexto de mercado y el contexto institucional) así como las endógenas (intereses, valores, dependencias de poder y capacidad de acción).

4.1.3.2 (Acosta, 2002) El Cambio Organizacional consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan. Este razonamiento conduce a pensar que no solo hay una fuerza del cambio organizacional sino dos: No Planeado y Planeado.

4.1.4 Visión del Cambio Organizacional que enfatiza riesgo e incertidumbre

4.1.4.1 Kondra y Hinings (1998) Las organizaciones se transforman inicialmente de manera individual cuando su intención de apartarse de las reglas institucionales logra superar las presiones que le exigen conformidad con tales reglas; además, si su actitud escapista con predisposición a correr riesgos superiores le permite obtener niveles de desempeño mayores a los del resto de miembros de un campo organizacional específico. Si se cumple esta segunda condición, entonces las demás organizaciones del campo asumen actitudes miméticas que luego se convierten en las pautas de comportamiento por seguir

4.1.5 Otros aportes

4.1.5.1 Dalton (1969, p. 231), lo define como cualquier alteración significativa de las pautas de conducta de una gran cantidad de los individuos que constituyen esa organización.

4.1.5.2 El Cambio Organizacional surge junto al esfuerzo de la compañía de incrementar su efectividad. Huse and Cummings, (1985, p. 4) lo definen como el "cambio en el carácter de la organización que significativamente altera su desempeño".

4.1.5.3 (Pierce y Delbecq, 1977, p. 27) El Cambio en una organización se puede considerar como "la adopción de una nueva idea o un nuevo comportamiento en una organización"

4.1.5.4 (Van de Ven y Poole, 1995, p. 512) Otra propuesta define el cambio como la observación de la diferencia en una o más dimensiones de una entidad con el pasar del tiempo.

4.1.5.5 De Faria Mello (1995, p. 47) lo define como la modificación de un estado, condición o situación. Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

4.1.5.6 French y Bell (1996, p. 2) nos dicen que "cambio" significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas.

- 4.1.5.7** (Burnes, 1996) Considera que el cambio organizacional se refiere al entendimiento de las alteraciones al interior de las organizaciones en el nivel más amplio entre individuos, grupos, y en el nivel colectivo a lo largo de toda la organización.
- 4.1.5.8** Según Stephen y Coulter (2000, p. 312), el cambio es una modificación en las personas, estructura o tecnología.
- 4.1.5.9** El cambio también es estudiado dentro de la rama de estudios del Desarrollo Organizacional, la cual está definida por Dean Anderson y Linda Ackerman Anderson (2002, p. 20) como un proceso colaborativo que abarca todo el sistema y se basa en valores, de aplicar el conocimiento de la ciencia del comportamiento al desarrollo, el mejoramiento y refuerzo de rasgos organizacionales tales como estrategias, estructuras, procesos, personas y culturas que llevan a la efectividad organizacional.
- 4.1.5.10** (Arrazate, R., 2003, p. 6) El cambio organizacional es un estado medular en la vida de las organizaciones, permite generar nuevas formas de trabajo, inserta eficaz y eficientemente a la organización con el entorno y en su búsqueda y obtención juegan un papel importante elementos internos y externos como el Estado, estrategia, estructura, valores, paradigmas manageriales.
- 4.1.5.11** Entendiendo el cambio como una modificación ocurrida en el entorno del trabajo, representa un aspecto importante en la innovación de las organizaciones y en su capacidad de adaptación para responder a las diferentes transformaciones del medio ambiente interno y externo (Malott, 2001; Armenakis y Bedeian, 1999, citados por García, Gómez y Londoño, 2008, p. 144).

4.1.5.12 El cambio social se entiende como una transformación observable en el tiempo que afecta, de una manera no efímera ni provisional, a la estructura o al funcionamiento de la organización de una colectividad dada y modifica el curso de su historia (Rocher, G., 1985 citado en Méndez. 2009)

4.2 Tipos de Cambio Organizacional

En cuanto a la tipología del cambio organizacional, Warner Burke (1994) habla de cambio organizacional planeado y no planeado. El cambio puede ser planeado, cuando una organización identifica un plan a adoptar.

4.2.1 Cambio No Planeado

El primer tipo de cambio que se propone se le denomina *No Planeado*. Es de aparición espontánea y tiene dos fuentes de origen: por una parte está la acción que ejerce el estilo gerencial y por la otra está la acción que ejerce el medio en que se mueve la organización. De tal modo, las empresas pueden cambiar por efecto de la orientación gerencial y por evolución natural.

4.2.2 Cambio Organizacional Planeado

El cambio organizacional planeado se produce por acciones administrativas tendientes a lograr metas específicas de reducción de costos o incremento de valores agregados y se puede ver desde tres perspectivas: primero, el desarrollo organizacional el cual busca impulsar el mejoramiento de la organización de forma paralela y contingente con el desarrollo de las personas. En segundo lugar está el cambio producido por la búsqueda "pre" de la calidad y la rentabilidad en oposición a la calidad y la rentabilidad "post" que venía siendo el marco de actuación tradicional dentro del cual se incluye la gerencia de la calidad y la reingeniería. En tercer lugar está el cambio planeado propiamente dicho, esto es, la transformación intencional, de gran magnitud y alcance, de la organización con el fin de mejorar su desempeño actual y de proyectarse al futuro. No tiene la intención de introducir una filosofía administrativa en particular (como la gerencia de la calidad total) sino

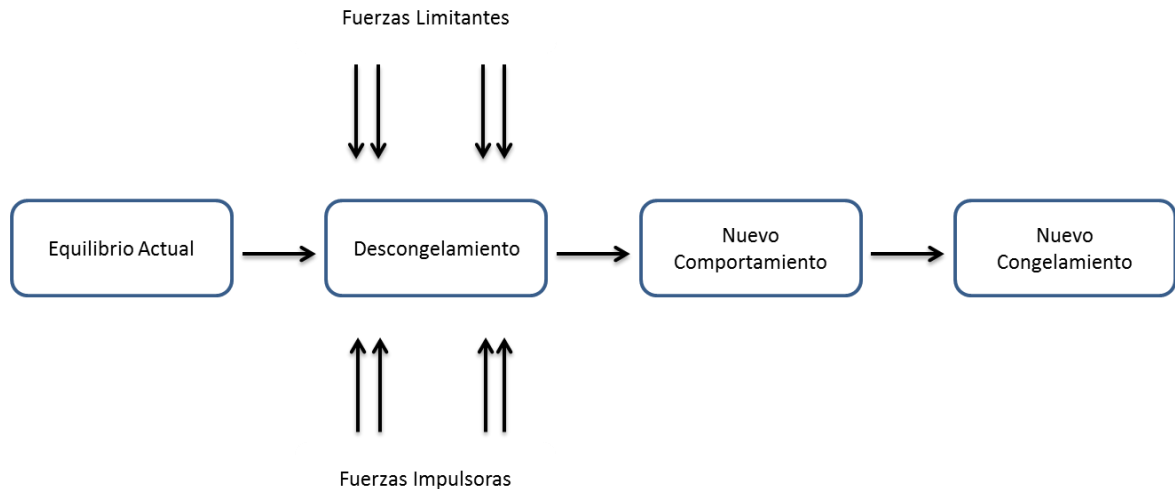
la transformación sostenida en aquellos patrones que le determinan, en el aquí y ahora, la planeación estratégica.

4.3 Modelos de Cambio Organizacional

4.3.1 Modelo de Lewin (1958): Tres pasos del proceso del cambio (Tamayo, Gutierrez & Martinez, 2007, p.4)

Se podría considerar el modelo de proceso de cambio de Kurt Lewin (1949) como la base del cambio organizacional planificado (Burke, 1987), Dicho modelo establece que se debe descongelar la antigua conducta o situación, moverla a un nuevo nivel de conducta y volver a congelar la conducta en el nuevo nivel.

- La primera fase del proceso, la descongelación, es la clave del cambio. Implica reducir las fuerzas que impiden el movimiento en la organización, es decir, eliminar las causas de resistencia al cambio, facilitar e impulsar el cambio. Aun así, pocas organizaciones anticipan la necesidad del cambio (Nadler, 1998). Algunas sólo lo hacen en momentos de crisis (Kotter, 1996; O´Toole, 1995).
- A esta fase, le sigue la del movimiento, la del cambio en sí. Se produce en ámbitos como la estructura, las actitudes, los valores y los comportamientos. Tras la discusión entre los miembros de la organización, se produce la implantación de nuevos planes de acción.
- La última fase es de re-congelado. En ella, la organización tras someterse al cambio, debe consolidar la nueva estructura, así como sus comportamientos y valores.



Fuente: K. Lewin, Field theory in social science, 1951

Figura 1: Modelo del Campo de Fuerzas (Lewin, 1951)

4.3.2 Modelo Kanter, Stein and Jick (1992): Diez mandamientos del cambio (Tamayo, Gutierrez & Martinez, 2007, p.4)

Apoyándose en el modelo de Lewin, desarrollan las fases necesarias para implantar el cambio estratégico de la organización. Hablan del cambio, de la visión de lo nuevo, del sentido de la urgencia, el liderazgo, la coalición, la planeación, las estructuras de transición, la comunicación y del reconocimiento. Relatan la importancia de la flexibilidad y de la comunicación. La primera implica la habilidad de los implantadores para cambiar y la habilidad de los receptores para reaccionar a las situaciones que se afrontan, en muchos casos impredecibles. La comunicación implica diálogo, es decir, proporcionar y recibir información, aspectos necesarios para el éxito del proyecto.

4.3.3 Kissler (1992): Marco del cambio organizacional (Tamayo, Gutierrez & Martinez, 2007, p.4)

Plantea en su modelo del marco del cambio organizacional cuatro fases que denomina de diagnóstico, desarrollo de la estrategia, transformación y mejora continua.

4.3.4 Modelo Harrison and Fiman (1996) (Tamayo, Gutierrez & Martinez, 2007, p.4)

Realizaron una adaptación al modelo de Lewin. Hablaron del cambio desde el estado presente hacia el estado deseado, atravesando un momento de transición, en el que la atención se centra en los miembros de la organización.

4.3.5 Nadler (1997): Modelo para el cambio discontinuo (Tamayo, Gutierrez & Martinez, 2007, p.4)

Plantea otras cinco fases en su modelo para el cambio discontinuo en el que se vuelve a remarcar la importancia de reconocer la necesidad del cambio como uno de los tres principales desafíos del proceso. Esto se va produciendo mientras el entorno presiona a la organización. El autor alude a la importancia de los CEOs al crear éstos una visión general del cambio y al señalar las áreas de la organización donde el cambio es más necesario. El modelo incluye aspectos como los objetivos, el sistema, la estructura, la estrategia, los procesos y la gente.

4.3.6 Watson (1998): Fases del esfuerzo del cambio planeado (Tamayo, Gutierrez & Martinez, 2007, p.4)

Plantea cinco fases del esfuerzo del cambio planeado como respuesta a la idea de cambio discontinuo de Nadler, Shaw y Walton (1995). Partiendo de la necesidad a alcanzar, si se consigue la coalición de la organización se podrán efectuar los cambios necesarios percibidos, estabilizar la organización en la situación deseada y favorecer la sostenibilidad del cambio.

4.3.7 Barman (1998): Cinco requisitos necesarios para implementar el cambio (Tamayo, Gutierrez & Martinez, 2007, p.4)

Enumera cinco requisitos necesarios para implementar el cambio. El cultivo de una actitud ganadora, otorgarle importancia a la organización, establecer al aprendizaje organizativo acumulativo, promover la estrategia de comunicación (educación y marketing) y alinear la estrategia y el comportamiento, son los pasos necesarios para la implantación de un cambio estratégico.

4.3.8 Levy (2001) (Tamayo, Gutierrez & Martinez, 2007, p.4)

Explica el desarrollo del cambio revolucionario o radical (cambios de segundo orden) como aquel proceso formado de cuatro fases. La primera es la de decadencia, en la que los cambios continuos, evolucionarios, racionales y cuantitativos (de primer orden) no tienen efectos positivos. Se llega a una situación de desaparición de la organización o de revitalización. Ahí comienza la fase de transformación, donde se acepta la necesidad de cambio, que es comprometido, se reformulan los procesos, se crean o se descubren nuevas realidades, varían las percepciones y surge la necesidad de una nueva dirección tanto cuantitativa como cualitativamente. Tras esta fase en la que se abandonan los viejos hábitos y las viejas creencias, llega la etapa de transición en la que se tratan de plasmar esas nuevas ideas en programas, estructura y procedimientos, con el fin de pasar de un estado inestable a uno estable. Finalmente, llega la fase de estabilización y desarrollo donde los cambios del programa son institucionalizados, mantenidos y desarrollados. Según el autor, el cambio implica modificar los siguientes elementos:

- Paradigma organizacional o puntos de vista: Percepciones, procedimientos y comportamientos.
- Propósitos y misiones de la organización: Misión, objetivos y políticas.
- Cultura organizacional: Normas, valores y creencias.
- Procesos principales: Estructura de la organización, gestión, procesos de toma de decisiones, modelos de comunicación.

Tabla 3: Modelos académicos de Cambio Organizacional

Autor	Kurt Lewin (1958)	Kanter, Stein and Jick (1992)		Gary Kissler (1992)
Modelo	Tres pasos del proceso de cambio.	Diez mandamientos del cambio		Marco del cambio organizacional
Fases	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descongelado 2. Movimiento 3. Re-congelado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la organización y su necesidad de cambio. 2. Crear una visión compartida y una dirección común. 3. Separarse del pasado. 4. Crear un sentido de urgencia. 5. Apoyar a un líder fuerte 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Apoyo político 7. Implementar un plan 8. Desarrollo de estructuras posibles. 9. Comunicar e implicar a la gente. 10. Reforzar e institucionalizar el cambio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico 2. Desarrollo de la estrategia. 3. Transformación.

Autor	Harrison and Fiman (1996)	Elise Watson (1998)	Robert Bauman (1998)	
Modelo	Proceso psicológico de cambio	Fases del esfuerzo del cambio planeado	Cinco requisitos necesarios para implementar el cambio	
Fases	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estado presente 2. Estado de transición 3. Estado deseado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico y prescripción 2. Clarificación y consolidación 3. Actuación 4. Consolidación 5. Sostenibilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultivo de una actitud ganadora 2. Hacer a la organización un héroe 3. Establecer aprendizaje acumulativo 4. Promover la comunicación estratégica 5. Ajustar la estrategia y el comportamiento. 	

Fuente: Tamayo, I., Gutiérrez, L., Martínez, F. (2007). *La percepción de la necesidad del cambio estratégico como fuente de ventaja competitiva. Una aproximación teórica.* El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, (1), p. 38.

4.4 Elementos comunes que prevalecen en las definiciones de Cambio Organizacional

Todas las definiciones de cambio estudiadas presentan afinidades y algunas divergencias como las que se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 4: Elementos comunes que prevalecen en las definiciones de Cambio Organizacional

			El cambio es una parte endémica de la relación adaptativa en la evolución de la organización	Alteración significativa de pautas de conducta de individuos de una Organización	Diferencia dimensiones de una entidad con el paso del tiempo / nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo / conformidad ritual	Modificación de un estado, condición o situación / De las personas, estructuras, tecnología	Contexto Social como fuente determinante del comportamiento organizacional	CO determinado a partir de dinámicas internas en las Organizaciones / Entendimiento de las alteraciones al interior de las organizaciones entre individuos, grupos, y a lo largo de toda la organización	Proceso colaborativo basado en valores, conocimiento aplicado al comportamiento, rasgos Organizacionales: estrategias, estructuras, procesos, personas y culturas que llevan a la efectividad de la Organización	CO es una dinámica frecuentemente ligada a las Organizaciones, provocado por las tensiones entre el contexto institucional y el ambiente competitivo externo / Entorno / Estado / Innovación / Adaptación / Dinámicas exógenas y endógenas	Campos organizacionales / sectores institucionales como unidad de análisis	La Organización individual es la nueva unidad de análisis
1	1949 1999	Selznick DiMaggio y Powell	X									
2	1969	Dalton		X								
3	1992	Oliver								X		
4	1993 1996	Greenwood y Hinings						X		X		X
5	1999	Van de Ven y Poole			X							

			El cambio es una parte endémica de la relación adaptativa en la evolución de la organización	Alteración significativa de pautas de conducta de individuos de una Organización	Diferencia dimensiones de una entidad con el paso del tiempo / nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo / conformidad ritual	Modificación de un estado, condición o situación / De las personas, estructuras, tecnología	Contexto Social como fuente determinante del comportamiento organizacional	CO determinado a partir de dinámicas internas en las Organizaciones / Entendimiento de las alteraciones al interior de las organizaciones entre individuos, grupos, y a lo largo de toda la organización	Proceso colaborativo basado en valores, conocimiento aplicado al comportamiento, rasgos Organizacionales: estrategias, estructuras, procesos, personas y culturas que llevan a la efectividad de la Organización	CO es una dinámica frecuentemente ligada a las Organizaciones, provocado por las tensiones entre el contexto institucional y el ambiente competitivo externo / Entorno / Estado / Innovación / Adaptación / Dinámicas exógenas y endógenas	Campos organizacionales / sectores institucionales como unidad de análisis	La Organización individual es la nueva unidad de análisis
6	1995	De Faria Mello				X						
7	1996	French y Bell			X							
8	1996	Tolbert y Zucker								X		
9	1996	Burnes						X				
10	1996	Greenwood y Hinings								X		
11	1997	March y Olsen						X		X		
12	1999	Kondra y Hinings								X		X

			El cambio es una parte endémica de la relación adaptativa en la evolución de la organización	Alteración significativa de pautas de conducta de individuos de una Organización	Diferencia dimensiones de una entidad con el paso del tiempo / nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo / conformidad ritual / modificación de un estado, condición o situación / De las personas, estructuras, tecnología	Contexto Social como fuente determinante del comportamiento organizacional	CO determinado a partir de dinámicas internas en las Organizaciones / Entendimiento de las alteraciones al interior de las organizaciones entre individuos, grupos, y a lo largo de toda la organización	Proceso colaborativo basado en valores, conocimiento aplicado al comportamiento, rasgos Organizacionales: estrategias, estructuras, procesos, personas y culturas que llevan a la efectividad de la Organización	CO es una dinámica frecuentemente ligada a las Organizaciones, provocado por las tensiones entre el contexto institucional y el ambiente competitivo externo / Entorno / Estado / Innovación / Adaptación / Dinámicas exógenas y endógenas	Campos organizacionales / sectores institucionales como unidad de análisis	La Organización individual es la nueva unidad de análisis
13	1999	Meyer y Rowan				X					
14	1999	Scott				X				X	
15	1999	Beckert							X		X
16	1999	DiMaggio y Powell, Meyer y Rowan, Lynne G. Zucker, Scott			X	X				X	
17	1999	Jepperson				X					
18	2000	Stepen y Couter									
19	2002	Dean Anderson, Linda Ackerman Anderson						X			

			El cambio es una parte endémica de la relación adaptativa en la evolución de la organización	Alteración significativa de pautas de conducta de individuos de una Organización	Diferencia dimensiones de una entidad con el paso del tiempo / nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo / conformidad ritual	Modificación de un estado, condición o situación / De las personas, estructuras, tecnología	Contexto Social como fuente determinante del comportamiento organizacional	CO determinado a partir de dinámicas internas en las Organizaciones / Entendimiento de las alteraciones al interior de las organizaciones entre individuos, grupos, y a lo largo de toda la organización	Proceso colaborativo basado en valores, conocimiento aplicado al comportamiento, rasgos Organizacionales: estrategias, estructuras, procesos, personas y culturas que llevan a la efectividad de la Organización	CO es una dinámica frecuentemente ligada a las Organizaciones, provocado por las tensiones entre el contexto institucional y el ambiente competitivo externo / Entorno / Estado / Innovación / Adaptación / Dinámicas exógenas y endógenas	Campos organizacionales / sectores institucionales como unidad de análisis	La Organización individual es la nueva unidad de análisis
20	2003	Arrazate							X	X		
21	2004	Pina							X			
22	2006	Alvarado, S									X	X
23	1999 2001 2008	Malott; Armenakis y Bedeian; García, Gómez y Londoño								X		
24	1985 2009	Rocher, G										

Fuente: Construcción propia de los autores

4.5 Síntesis de las definiciones de Cambio Organizacional

4.5.1 Elementos comunes en las definiciones de cambio

Los autores evaluados sobre temas de cambio coinciden en los siguientes puntos:

- Todo cambio debe entenderse como un proceso
- Es la modificación de un estado, condición o situación
- Está determinado a partir de dinámicas internas que se alojan en las Organizaciones y se entiende a partir de las alteraciones al interior de las organizaciones entre individuos, grupos, y a lo largo de toda la organización
- Implica la afectación del comportamiento, estrategias, estructuras, tecnologías, entorno, etc.
- El cambio debe ser entendido apoyado por todos en la organización, como afecta a todos no puede tratarse de esfuerzos individuales

4.5.2 Consensos sobre cambio

A partir de la revisión de la conceptualización del Cambio Organizacional, se deduce una concepción que considera procesos de transformación que inician en un estado de la organización caracterizado por la diversidad de estructuras y prácticas dentro de las organizaciones en lo individual, para arribar a un nuevo estado organizacional caracterizado por el rediseño de sus estructuras en función de los requerimientos alentados por los mitos racionalizados que aparecen como legítimos en ese momento. El cambio organizacional, en consecuencia, está orientado hacia la conformidad ritual.

Asimismo, es posible acordar que la respuesta de la organización individual a las presiones del contexto institucional depende de las dinámicas internas de la organización. Por lo tanto, se considera que el papel de las dinámicas intra-

organizacionales es crítico para adoptar o rechazar las prácticas establecidas por el contexto institucional.

4.6 Conclusiones Cambio Organizacional

Aunque en los últimos años se ha dedicado mayor interés a estudiar las motivaciones del Cambio Organizacional, es importante resaltar que con el paso de los años, el concepto se ha desarrollado y hoy es posible tener más precisión sobre la naturaleza del concepto de Cambio Organizacional.

A partir del conjunto de desarrollos teóricos expuesto anteriormente, puede apreciarse que la visión del cambio organizacional ha venido sufriendo una metamorfosis paulatina que ha transitado, en primera instancia, desde concepciones macro que ubican al contexto social como fuente determinante del comportamiento organizacional hasta arribar a concepciones a micro-nivel que consideran que gran parte de tal comportamiento puede ser explicado a partir de las dinámicas internas que se alojan en las organizaciones.

En segunda instancia, estos desarrollos teóricos se han trasladado desde una consideración de que el cambio organizacional es poco factible debido a la rigidez del contexto institucional, puesto que se aprecia que el cambio organizacional es una dinámica frecuentemente ligada a las organizaciones, lo cual es provocado por las tensiones entre el contexto institucional y el ambiente competitivo en el que se desenvuelven.

En tercer lugar, también es observable cómo en el marco del estudio de los procesos de cambio hay un desplazamiento en cuanto a la unidad de análisis utilizada. Así, mientras en las primeras aportaciones la atención se centra sobre los campos organizacionales o sectores institucionales, en tiempos más recientes el énfasis indagador se ha centrado fundamentalmente en la organización individual.

Finalmente, de acuerdo al autor Carlos Eduardo Méndez, analiza el Cambio Organizacional, visto desde la perspectiva del cambio social, por lo cual acude a los estudios de Guy Rocher (1990, p. 411) quien precisa el concepto de Cambio Social señalando que es “toda transformación observable en el tiempo que afecta,

de una manera no efímera ni provisional, a la estructura o al funcionamiento de la organización de una colectividad dada y modifica el curso de su historia”.

De acuerdo con el autor, en concepto de Rocher el proceso de cambio social implica un proceso social al que “hay que entenderlo entonces como la secuencia y el encadenamiento de los acontecimientos, de los fenómenos, de las acciones cuya totalidad constituye el discurrir del cambio. El proceso dice cómo acontecen las cosas, en qué orden se presentan y cómo se disponen. El proceso no nos explica el cambio sino que nos narra su desarrollo en el tiempo”.

Tomando como referencia las nociones planteadas por Rocher en el análisis del cambio y aplicadas a las tecnologías de gestión, estas podrán ser consideradas factor de cambio esto es el “elemento de una situación dada que, por el mero hecho de su existencia o por la acción que ejerce, entrafia o produce un cambio”. Los líderes de la organización, así como los consultores externos e internos en este proceso de cambio social son agentes de cambio “que introducen el cambio, lo sostienen, lo fomentan o se oponen a él”. La cultura de la organización propicia las condiciones del cambio como “elementos de la situación que favorecen o desfavorecen, activan o frenan, alientan o retrasan la influencia de un factor o de varios factores de cambio”. (Méndez, 2009).

5 LA ORGANIZACION OBJETO DE ESTUDIO- CONTEXTO

5.1 Filosofía De la Organización

Con el fin de poner en práctica las teorías de Cultura y Cambio Organizacional y de llevar a cabo un análisis que permita caracterizar la cultura en pro de facilitar los procesos de cambio de acuerdo a la estrategia corporativa, han elegido una compañía colombiana perteneciente a una de las más grandes y exitosas organizaciones de servicios financieros en el mundo. Gracias a una exitosa carrera de casi 50 años en Colombia, esta compañía se ha consolidado al punto de lograr un alto posicionamiento y reconocimiento en el mercado gracias, en parte, a una estrategia sólida basada en la conformación de relaciones comerciales duraderas con distribuidores y clientes.

Esta compañía, que en Colombia tiene 120 empleados y que tiene como base y centro de operaciones la capital del país, ha centrado su filosofía en proporcionar el mejor servicio al cliente a través de una comunicación abierta y honesta en todos los niveles en aras de superar las expectativas de niveles de calidad y responder a la confianza depositada en la compañía.

Durante los últimos años, la empresa ha sido expuesta a cambios organizacionales de fondo, razón por la cual surgió la necesidad de llevar a cabo un estudio con el cual se logre identificar la situación actual (análisis de la Cultura Organizacional), la situación deseada (plan estratégico definido por la alta dirección) y los elementos que permitan una transición y un cambio organizacional planeado y exitoso.

6 METODOLOGÍA PARA DESCRIBIR Y ESTUDIAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según los lineamientos metodológicos del profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, para identificar la caracterización de la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio, se deben tener en cuenta las 4 variables para identificar acciones importantes dentro de la cultura:

- Concepto del líder sobre el hombre
- Estructura de la organización
- Sistema cultural
- Clima organizacional

La metodología para describir la Cultura Organizacional, y en consecuencia, identificar los elementos sustantivos y diferenciales de una organización en relación con otra se fundamenta en los siguientes aspectos:

La información obtenida en la organización luego de la aplicación y tabulación de las encuestas (información cuantitativa), permite identificar rasgos que de acuerdo con parámetros previamente establecidos se denominan altamente arraigados, es decir, aquellos hechos, eventos, situaciones, percepciones, comportamientos u otras manifestaciones que han sido verificados cuantitativamente por su mayor frecuencia de suceso o percepción colectiva y, en consecuencia, tienen presencia concreta en la organización.

La agrupación de dichos rasgos permite construir categorías descriptivas de análisis, es decir, aquellas características generales de la organización que se encuentran implícitas en sus variables influyentes y que sirven para contrastar su marco teórico con la realidad.

Una vez identificadas las categorías descriptivas de análisis, dentro de la metodología propuesta, se realiza una clasificación por frecuencia de rasgos en categorías descriptivas de análisis, lo cual permite hacer un análisis cuantitativo de la información que se va depurando claramente con las tendencias de la organización.

Para este propósito se realiza de nuevo una agrupación de las categorías de análisis alrededor de una categoría mayor que se denomina tendencia de la Cultura Organizacional. De esta forma se focalizan en categorías generales aquellas que caracterizan la cultura de cada organización. Así, las tendencias de Cultura Organizacional resultan de la agrupación de categorías descriptivas de análisis que, por la frecuencia e intensidad de suceso, determinan categorías generales que actúan como características determinantes en la descripción de la cultura de la organización.

Luego de consolidar la información encontrada en las categorías y tendencias identificadas, se agruparon tales resultados en macro-tendencias consideradas ideas fuerza, para lograr la caracterización de la cultura de las organizaciones. La información sobre las tendencias y el número y porcentaje de rasgos que

corresponden a cada una de ellas, fueron los insumos que ayudaron a identificar la formalización y la calidad de la interacción social como las dos macro-tendencias de la Cultura Organizacional.

Formalización:

Determinada por el ordenamiento de la organización de su estructura, procesos administrativos, de relación social y comportamientos de las personas mediante normas, procedimientos y otros, con el propósito de predecir y controlar la acción individual y colectiva.

Calidad de la interacción Social:

Resulta de la percepción que tienen las personas sobre la frecuencia con la que participan en procesos sociales de carácter asociativo (aquellos que propician la unión y cohesión social de las personas como la cooperación, acomodación y asimilación), y que se reflejan en su desarrollo individual, participación, identidad y satisfacción.

El paso final del análisis será caracterizar la Cultura Organizacional y plasmarla en un gráfico de acuerdo con las definiciones que se han dado a las macro-tendencias. En esta gráfica se mostrarán los vínculos existentes entre la formalización y la calidad de la interacción social y será posible identificar una de cuatro tipos de cultura: Humanitaria, más enfocada en las personas, sus relaciones y su bienestar; explícita, todo lo relacionado con la organización está documentado y soportado por políticas, el foco es la estructura más que las personas; alternativa, es una organización con una buena composición de lo formal y de lo humanitario o simple (Méndez, 2006a).

Para esto se obtendrá el número de rasgos y su porcentaje por cada macro tendencia con el fin de caracterizar la cultura organizacional por medio del vínculo o relación final que existe dentro de las macro tendencias, esta relación será

expuesta por medio de un gráfico de dispersión o un gráfico XY, para identificar si la empresa tiene una cultura humanitaria, una cultura explícita, una cultura alternativa, o una Cultura simple, que es aquella donde no se perciben rasgos altamente arraigados, aunque pueden existir otros rasgos de carácter arraigado o menos arraigados.

Herramienta MEDECO

Para llevar a cabo el presente análisis se aplicó la metodología para describir la Cultura Organizacional en Colombia (MEDECO), propuesta por Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor investigador. Asimismo, dentro de esta metodología, se acudió al Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) diseñado en la década de los ochentas por el Doctor Méndez.

6.1 INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA.

La medición del Clima Organizacional se realizó mediante la aplicación del I.M.C.O.C. (Instrumento para medir Clima en las Organizaciones Colombianas) diseñado, aplicado y evaluado por Carlos Eduardo Méndez Álvarez.

El I.M.C.O.C, es un instrumento diseñado y validado para el medio empresarial colombiano. A través de 30 años ha sido utilizado como referencia por consultores, estudiantes y empresas en la medición de clima organizacional, confirmando su validez, y alto nivel de confiabilidad en la información que suministra, para decisiones de la alta gerencia, que se orientan a la satisfacción y eficiencia de las personas de la organización.

El I.M.C.O.C. ha sido aplicado en más de 250 empresas colombianas de todos los sectores y tamaños de la economía colombiana con fines académicos y de consultoría lo que le ha permitido en todos los casos definir el perfil de la organización y de los rasgos característicos de clima en los diferentes niveles y/o departamentos, respecto de cada una de las variables., identificando acciones para el mejoramiento y/o fortalecimiento del Clima de la

Organización con excelentes resultados en la gestión y el desempeño de las personas.

El I.M.C.O.C., lo conforman 45 preguntas. Para su tabulación y como instrumento para el procesamiento de la información se ha diseñado el software IMCOC. Este ofrece en su menú información sobre: porcentaje de respuestas positivas, porcentaje positivo de cada variable, porcentaje de respuestas por cada pregunta, promedio por pregunta, promedio por variable.

Los niveles de confiabilidad de la prueba (0.89) y validez del instrumento se fundamentan en las pruebas de consistencia (índices de consistencia interna, Ítem- Variable e Ítem - factor) y prueba de validez (por el método de análisis de factores efectuado a las variables y a los Ítems), realizados por expertos en validación de pruebas, como el Dr. Eduardo Ponce de León en 1.985 , demostró la existencia de un factor general validando de esta forma las siete variables del IMCOC y determinando niveles aceptables para que el instrumento pueda ser confiable, consistente y válido para medir el Clima Organizacional.

6.1.1 VARIABLES DEL I.M.C.O.C.

Partiendo del marco teórico de las relaciones humanas el IMCOC permite medir el clima de la organización a partir de las variables definidas por ELTON MAYO y demás representantes de las relaciones humanas que involucran los conceptos básicos que fundamentan la dirección del recurso humano en la administración moderna. Los conceptos teóricos analizados permiten definir las variables: OBJETIVOS, COOPERACION, LIDERAZGO, RELACIONES INTERPERSONALES, MOTIVACION, TOMA DE DECISIONES, CONTROL.

6.1.1.1 OBJETIVOS

Los objetivos de la organización se refieren al conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los cuales se orienta la empresa

en la cual trabaja. La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales pueden alcanzar sus objetivos personales los trabajadores, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización. De esta forma la integración Hombre - Organización por la identificación de objetivos permitirá obtener eficiencia y mejores resultados.

Las preguntas de la variable suministran información sobre conocimiento de objetivos por parte del trabajador. La posibilidad de conocerlos e identificarse con los mismos a través de la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia a la empresa. De igual forma evalúa la frecuencia por la cual el individuo tiene la posibilidad de determinar tareas y resultados en su trabajo que permitan el cumplimiento de los objetivos, al igual que la calidad periodicidad de la comunicación sobre los objetivos y políticas de la Empresa.

6.1.1.2 COOPERACION

La posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones permite el logro de los objetivos organizacionales. Mayo señala que el hombre es más productivo cuanto más se integra a su grupo de trabajo y a la organización. La cooperación es un proceso social que puede constituirse en elemento integrador del individuo. Se presenta a nivel formal (en las relaciones de trabajo) o a nivel informal (relaciones sociales fuera del trabajo). Se conoce como el proceso social, mediante el cual dos o más sujetos o grupos unen sus esfuerzos individuales con el fin de lograr objetivos comunes. Para ello, cada uno aporta en la medida de sus posibilidades. Chester Barnard señala que la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas las cuales son capaces de comunicarse entre sí y están dispuestas a contribuir en su acción con el fin de cumplir un propósito común.

Las preguntas formuladas para esta variable toman procesos de cooperación a nivel formal, esto es, la que puede presentarse directamente en la relación de trabajo. Se busca medir no solo actitudes sino comportamientos específicos de colaboración al igual que la forma como es proyectado en el deseo de cooperar ante los compañeros. Las respuestas a las preguntas formuladas permiten identificar condiciones para el desarrollo o no, de actitudes de cooperación en la ejecución del trabajo, que al mismo tiempo influyen en el logro de los objetivos de la empresa.

6.1.1.3 LIDERAZGO

La función de liderazgo se relaciona con el concepto de autoridad.

El líder es la persona que por sus capacidades y condiciones personales puede orientar y llevar a otros al logro de objetivos. La autoridad conferida a un individuo por la posición que ocupa de acuerdo con la estructura de la organización, le permite desarrollar un liderazgo de carácter formal. Esto es, impuesto y donde los subordinados obedecen más por temor y respeto que por su convicción. Cuando el líder ejerce influencia sobre los subordinados sin necesidad de acudir a la autoridad que le confiere su posición dentro de la organización, se habla de líder natural, éste puede causar repercusiones en el desarrollo empresarial o puede ser responsable de traumatismos y dificultades en el adecuado y armónico desenvolvimiento del trabajador

El líder ejerce su acción por el uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permiten entender su estilo de dirección y que se manifiesta a través de proceso de influencia como la sugestión, exhortación, limitación, argumentación persuasiva, publicidad, usos de la “lógica de los hechos”, demostración de una “afectuosa devoción” invención de alguna condición típica del problema o dificultad encontrada.

Las preguntas formuladas para esta se refieren al ejercicio del “liderazgo formal” y la percepción que tiene el trabajador de su jefe, esto es, miden la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos. La confianza que el jefe inspira son aspectos evaluados en las preguntas propuestas. Fundamentalmente permiten identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo a partir de conductas y comportamientos del Jefe.

Un clima adecuado para la organización podrá percibirse a través de liderazgo de carácter participativo y consultivo. Las conductas del líder y las percepciones evaluadas en el cuestionario para esta variable, permiten identificar el estilo de liderazgo en los modelos teóricos propuestos por Mc Gregor y Ouchi y otros.

6.1.1.4 TOMA DE DECISIONES

El proceso de toma de decisiones es un subproceso de la función de dirección, por lo tanto, está relacionado y depende del estilo de dirección que ejerza el líder en la organización. Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El proceso de decisiones recae sobre los niveles superiores de la administración. La forma como se presenta incide en el clima de la organización pues afecta en una u otra forma a muchos individuos, a otras empresas y a otras entidades; por esto, la toma de decisiones implica no solamente conocer con profundidad las condiciones internas y técnicas de la decisión sino también las consecuencias externas y humanas de ella.

En concepto del enfoque de las relaciones humanas debe abrirse a todos los niveles de la organización. El trabajador puede encontrar en su trabajo situaciones que le permitan tomar decisiones.

Las preguntas para esta variable se refieren a la posibilidad que el trabajador tiene en el proceso de decisiones como la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo.

6.1.1.5 RELACIONES INTERPERSONALES

El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales que se expresan en procesos de carácter asociativo como la cooperación descrita anteriormente. La posibilidad que tiene el individuo de desarrollar comportamientos de carácter asociativo o disociativo en los grupos formales e informales en la organización con los superiores y compañeros de trabajo hace necesario identificar tales procesos ya que de acuerdo con la forma como se presentan podrán identificarse estrategias para la integración y motivación.

Las preguntas formuladas para esta permiten conocer la frecuencia y forma como el individuo establece relaciones interpersonales de carácter informal con sus compañeros de trabajo. La percepción que el individuo tiene sobre la positividad o no de sus relaciones sociales con sus compañeros de trabajo.

Las respuestas a las preguntas formuladas están planteadas en términos de comportamientos y actitudes frente al proceso de interacción. Es importante señalar que se ha orientado la información a medir la intensidad con que se participa en actividades de carácter informal, esto es, que no tienen relación directa con el cumplimiento de acciones de trabajo, éstas se han formulado en la variable cooperación.

Las actitudes y comportamientos de participación, son elementos indicativos de un clima organizacional orientado por la mayor confianza entre los diferentes niveles de la organización por lo cual sería posible concluir en la ausencia de conflictos de carácter interpersonal entre los niveles comprometidos en el proceso.

6.1.1.6 MOTIVACIÓN

El hombre en la organización a la que pertenece, manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que le llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. El elemento que induce al hombre al desarrollo de sus potencialidades para tal fin, se conoce como la motivación que en el sentido psicológico se entiende “como la tensión persistente que lleva al individuo a alguna forma de comportamiento con miras a la satisfacción de una o más necesidades, por lo anterior, el gerente, el supervisor o quien tenga funciones de dirección debe crear condiciones en el trabajador, que permitan a la organización operar adecuadamente por la acción del trabajo individual, de grupo e intergrupala.

La motivación es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente y según el tipo de liderazgo que les identifica. La motivación por estímulos salariales y económicos al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos motivadores del hombre en su trabajo. Las preguntas para esta variable, suministran información por la cual es posible medir actitudes que el individuo tiene por su pertenencia a la organización y que se expresan en niveles de satisfacción que son indicadores de la motivación y condiciones existentes en la empresa. Señalan comportamientos que a través de los líderes, definen en el trabajador elementos motivacionales que los llevan al cumplimiento y eficacia en el trabajo asignado.

Las preguntas planteadas hacen posible identificar factores de motivación y actitudes de los trabajadores que producen condiciones para el clima organizacional.

6.1.1.7 CONTROL

Existen conceptos diferentes sobre el control, los planteamientos desde la teoría clásica de la administración hasta las teorías actuales, llegan a niveles

opuestos y dicotómicos. Según Elton Mayo la supervisión debe colocarse en manos de hombres hacia quienes el respeto de sus compañeros se oriente con naturalidad. Los supervisores deben ser adiestrados de tal manera que adquieran la destreza de escuchar, entender y suscitar cooperación. Existe también una participación de los empleados en la dirección de su propio trabajo.

El control permite saber, si el trabajo realizado en un tiempo determinado, ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa y definidos por el proceso de planeación. El individuo debe evaluar su gestión y comprobar el cumplimiento de metas con el propósito de que pueda decidir nuevas líneas de acción que le permitan el logro de los objetivos planteados a nivel individual y por tanto los de grupo (sección) y de la organización total.

Las preguntas planteadas para esta variable se refieren a la periodicidad con la cual se realiza la función de control. Señalan las actitudes que el individuo manifiesta por la percepción que tiene de la forma como se realiza el control a sus actividades. Permiten comprender actitudes favorables a la dimensión del control en la empresa. La forma como es ejercido el control en la función de liderazgo, por el jefe y/o supervisor.

6.2 Método de Investigación

El método de investigación utilizado es de tipo inductivo deductivo pues permite "a partir de situaciones particulares llegar a identificar explicaciones generales contenidas explícitamente en la situación general" (Méndez, 2001, pp. 51).

En este caso, se parte de los rasgos altamente arraigados existentes en la empresa, los cuales tienen un peso mayor a 71% sobre el total de las respuestas, para analizarlos y aplicarlos con la metodología propuesta; los rasgos arraigados con un peso entre el 51% y el 70% y los menos arraigados menores al 50%.

Es así como a partir de las situaciones específicas de la empresa se busca demostrar en qué consiste la cultura organizacional y que tan alineada está con los procesos de cambio propuestos por la alta dirección.

6.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Se aplicaron encuestas a los colaboradores de la organización siempre buscando la mejor representación tanto por áreas de la misma, como por tipos de trabajo realizados, buscando siempre obtener la más completa información de la organización. La recolección de la información se hizo de la siguiente manera:

1. Aplicación de encuestas a una muestra significativa de empleados en todos los niveles de la organización.
2. El muestreo probabilístico, se realizó según lo señalado y según la encuesta:
 - a. Instrumento para identificar el concepto que tiene el líder sobre el hombre: 18 encuestas.
 - b. Instrumento para identificar la estructura de la Organización: 25 encuestas en todos los niveles de la organización.
 - c. Instrumento para identificar el sistema cultural: 24 encuestas en todos los niveles y ocupaciones.
 - d. Instrumento de Medición de Clima Organizacional: 76 encuestas buscando cubrir el mayor número de personas posible.

6.4 Resultados de la Investigación

6.4.1 Rasgos Altamente Arraigados

6.4.1.1 Variable Hombre

Tabla 5: Resumen de Rasgos Altamente Arraigados - Hombre

DESCRIPCIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESA COLOMBIANA	
VARIABLE HOMBRE	
RESUMEN DE RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS	
#	RASGO / LOCALIZACIÓN
101	El desempeño de los trabajadores se evalúa teniendo en cuenta características como su capacidad de liderazgo, iniciativa y calidad del trabajo.
102	La disponibilidad de materiales de trabajo, la capacidad y autonomía para definir los procesos de trabajo, la capacitación y la exigencia de resultados por medio del control estimula e influye para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio.
103	La capacidad intelectual y la hoja de vida se tienen en cuenta durante el proceso de selección para la contratación del personal.
104	La estabilidad laboral, la posibilidad de aprender, el deseo de proyección y adquirir experiencia laboral, son las principales expectativas de los empleados al momento de vincularse
105	Se da mucha importancia al salario
106	Las directivas se preocupan por el desarrollo de planes y programas de capacitación
107	Se desarrollan programas de capacitación para el personal con el fin de mejorar la ejecución del trabajo, lograr los objetivos de la empresa, aumentar la productividad y mejorar la calidad del desempeño del empleado.
108	El personal contribuye a la eficiencia de la empresa.
110	Ser creativo y tener iniciativa es un comportamiento permitido a los empleados.
111	Las directivas se preocupan por la conformación de grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades.
113	Las condiciones de trabajo como el horario, iluminación, materiales, ventilación, acceso y localización son buenas.
114	Las relaciones interpersonales tienen influencia sobre el desempeño de los empleados.
116	El conocimiento de la empresa y el ser reconocido por tener un alto sentido de pertenencia e identidad con la compañía son factores clave para el éxito de los empleados.

Fuente: Construcción propia de los autores

6.4.1.2 Variable Estructura

Tabla 6: Resumen de Rasgos Altamente Arraigados - Estructura

DESCRIPCIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESA COLOMBIANA	
VARIABLE ESTRUCTURA	
RESUMEN DE RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS	
#	RASGO / LOCALIZACIÓN
201	Los objetivos están definidos y formalizados por escrito, lo que permite operar con una estructura adecuada y eficiente.
202	La forma como la empresa se encuentra actualmente organizada ayuda a que ésta cumpla con sus objetivos
203	Los departamentos son el resultado de un diseño racional y lógico, de acuerdo con la operación.
206	Las responsabilidades y funciones asignadas a las personas conllevan a la repetición y rutina permanente de sus labores.
210	Se asignan indicadores y/o estándares de rendimiento a los empleados para lograr la eficiencia.
216	Se respeta el conducto regular: los subordinados reciben órdenes principalmente de su jefe inmediato.
217	El jefe inmediato evalúa las tareas y los resultados del trabajo de forma integral, verificando, corrigiendo y enseñando a hacer mejor la labor del empleado.
218	Los empleados reciben de sus jefes orientación adecuada y permanente para el cumplimiento de sus tareas.
219	Las decisiones fundamentales y estratégicas de la empresa son tomadas por el nivel directivo.
224	Las personas que ocupan cargos directivos asumen la responsabilidad sobre los resultados de la empresa o de su área.
225	Los jefes delegan autoridad a sus subalternos teniendo en cuenta criterios personales (de confianza) y funcionales (de acuerdo al cargo).
226	Los empleados tienen un claro y total conocimiento de sus responsabilidades y funciones así como las del jefe inmediato.
229	Hay muchos jefes en diferentes niveles.
232	Los jefes de esta empresa, apoyados en la autoridad de su cargo, orientan su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo.

233	Las personas que toman las decisiones son las que tienen un nivel de autoridad alto
235	La autoridad de los jefes es aceptada formalmente por parte de los subordinados de manera irrestricta.
236	Hay personas que sin tener autoridad por el cargo que desempeñan, tienen influencia en las tareas y responsabilidades de los demás.
237	Los empleados aceptan y valoran las decisiones de una persona que ejerce su cargo como jefe y de la misma forma de personas que no tienen cargos directivos.
238	La delegación de los jefes a sus colaboradores es una práctica común.
245	Las funciones y responsabilidades de los empleados están de acuerdo al cargo dentro de la estructura de la empresa.
246	Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área.
247	El empleado conoce los objetivos para los cuales está desarrollando su labor.
248	Los resultados de cada área y de las personas que la conforman son consecuencia de la correcta y eficiente integración.
249	Existe un conocimiento claro de los objetivos y propósitos de la empresa por parte de los empleados
250	La información que se recibe de la empresa es absolutamente necesaria para el correcto desempeño del trabajo.
252	La empresa tiene claramente definidas sus estrategias y son conocidas por todos sus empleados.
257	La estructura genera cambios en las funciones y responsabilidades entre las personas, compañeros y jefes entre áreas.

Fuente: Construcción propia de los autores

6.4.1.3 Variable Sistema Cultural

Los porcentajes utilizados en la presente investigación son: altamente arraigado (entre 71%-100%), arraigado (entre 51% y 70%) y no relevante (menor a 50%). Para el caso del sistema cultural únicamente se presentan rasgos arraigados, no hay respuestas de rasgos altamente arraigados. Esto demuestra que en la Empresa objeto de estudio, no existe un Sistema Cultural dominante.

6.4.1.4 Variable Clima Organizacional

Tabla 7: Resumen de Rasgos Altamente Arraigados - Clima Organizacional

DESCRIPCIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESA COLOMBIANA	
VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL	
RESUMEN DE RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS	
#	RASGO / LOCALIZACIÓN
401	Existen conocimientos de la filosofía, misión y objetivos de la empresa.
402	Al ingresar a la empresa, se recibe información sobre los objetivos y políticas de la misma.
403	Los colaboradores sienten que sus necesidades personales y profesionales son cubiertas al colaborar con el logro de los objetivos, el salario, el reconocimiento, la aceptación y los ascensos, entre otros.
404	Existe ayuda y colaboración entre los colaboradores de esta empresa.
405	Hay ayuda y colaboración permanente entre compañeros de área.
406	Los colaboradores participan como líderes o colaboradores cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que se pertenece.
407	Hay alta participación cuando los compañeros de área o de otras áreas organizan fiestas, paseos y otros eventos.
408	Los eventos deportivos, sociales y culturales que se organizan fuera o en horas de trabajo tienen gran relevancia.
411	Para cumplir con las responsabilidades asignadas al cargo que se desempeña, los colaboradores tienen autonomía y libertad para definir las tareas y resultados del trabajo.
413	Participación con los compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el área para la cual trabajamos
414	Siempre hay planteamiento de inquietudes y problemas del trabajo al jefe inmediato.
415	Existe un nivel de confianza con los compañeros de área para confiarles las inquietudes y problemas personales que afectan el rendimiento en el trabajo.
416	Periódicamente se recibe información sobre los objetivos, políticas y novedades de la empresa.
417	El jefe inmediato es justo y/o equitativo cuando asigna un trabajo o toma decisiones que afectan el trabajo
418	Los colaboradores están de acuerdo y aceptan con satisfacción y gusto las órdenes del jefe inmediato

	cuando asigna un trabajo.
419	Cada jefe controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados del trabajo.
420	El jefe inmediato da apoyo para que se pueda hacer el trabajo que corresponde.
422	Al ingresar a la empresa se recibe toda la información sobre las responsabilidades del cargo.
423	Se tiene autorización para tomar decisiones del trabajo, sin consultar al jefe inmediato.
424	En general hay gusto por participar en decisiones de trabajo, que den más responsabilidades a las actuales.
427	Existen relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con los compañeros de trabajo.
428	Los problemas del trabajo se solucionan con el apoyo de los compañeros de área.
429	Existe comunicación y buen trato con el jefe inmediato.
430	Existe confianza entre los compañeros de sección con el jefe inmediato.
431	Los empleados reciben información necesaria sobre las novedades o acontecimientos que suceden en el área de trabajo o que afectan a la empresa.
432	En el área se tiene la posibilidad de tomar decisiones individualmente o en grupo que solucionen den solución a los problemas.
433	El trabajo que se ejecuta genera satisfacción.
435	Trabajar en la empresa genera felicidad y satisfacción.
436	Cuando se asignan tareas, se permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados del rendimiento.
437	El jefe inmediato reconoce y felicita cuando se alcanzan logros importantes y éxito en el trabajo propio.
439	Trabajar en la empresa genera satisfacción.
440	El jefe inmediato y otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad del trabajo.
441	El jefe inmediato u otros jefes hacen comentarios sobre la evaluación de los resultados del trabajo de sus colaboradores.
442	El jefe inmediato permite a sus colaboradores comentar sobre el trabajo y los resultados alcanzados
443	La forma como el jefe inmediato controla y hace seguimiento al trabajo genera tranquilidad.
444	Se acepta la forma y el estilo que el jefe tiene para controlar y evaluar el trabajo.
445	Para que esta empresa funcione en forma correcta y sea eficiente el control, el empleado debe controlar su trabajo con el jefe periódicamente

Fuente: Construcción propia de los autores

6.4.2 Categorías de análisis. Su descripción e impacto.

Después de la clasificación de los rasgos en altamente arraigados, arraigados y menos arraigados, se procedió a la categorización de los altamente arraigados en premisas relacionadas con teorías administrativas y la relación con las variables de estudio, dando como resultado las siguientes:

Tabla 8: Categorías de Análisis. Su descripción e impacto

#	CATEGORIA IDENTIFICADA	DESCRIPCION	TOTAL RASGOS / CATEGORÍA
1	Alta calidad de las relaciones interpersonales	<p>En la empresa los jefes son aceptados y respetados por sus colaboradores, se preocupan por el trabajo en equipo y apoyan a sus colaboradores en el cumplimiento de su trabajo. Permiten la creatividad e iniciativa, generan un ambiente de confianza, buena comunicación y trato, permiten a sus colaboradores definir el tiempo y los resultados del rendimiento y controlan y evalúan el trabajo adecuadamente.</p> <p>Existen relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre los compañeros de área, así como ayuda y colaboración para lograr una solución conjunta de los problemas.</p> <p>Los colaboradores buscan participar más en decisiones de trabajo que les responsabilidades adicionales a las actuales.</p>	15
2	Alto sentido de Pertenencia, identificación y satisfacción con la institución	Los colaboradores muestran entusiasmo por la empresa y su trabajo, reciben retroalimentación de su desempeño, están satisfechos con el horario, las condiciones de trabajo, la estabilidad laboral y los programas que impacten el ambiente laboral y se identifican con la organización a través de los símbolos, lo cual impacta en el cumplimiento de objetivos y el rendimiento.	5
3	Adecuada estructura y división de trabajo	La estructura está organizada de forma racional y lógica para cumplir los objetivos estratégicos. Los colaboradores perciben que se maneja una estructura clara y consecuente con sus objetivos; tienen un claro conocimiento de sus funciones y responsabilidades lo que les permite lograr las metas establecidas.	20
4	Sólidas Políticas Corporativas	Las políticas de desarrollo humano y de bienestar hacia el empleado se manifiestan en programas de capacitación en aspectos de carácter profesional y en programas de bienestar que contribuyen al desarrollo integral de las personas y la satisfacción de necesidades personales y laborales. Adicionalmente, se toma en cuenta la calidad en el trabajo, los resultados, la iniciativa y la responsabilidad para evaluar el desempeño y promover ascensos, reconocimientos y bonificaciones.	6

5	Recursos adecuados	Las condiciones en el sitio de trabajo son adecuadas, aportando lo necesario para un desempeño de buen nivel. Los cambios tecnológicos son adoptados con prudencia. La organización está prudentemente abierta al cambio y consciente de la importancia de mejorar los procesos y alcanzar los estándares de calidad exigidos por la competencia y la globalización.	1
6	Enfoque en Eficiencia y productividad	Existe conciencia en los colaboradores de que con su trabajo aportan a la eficiencia y que cumplir con las normas y aportar a los objetivos de la empresa, es factor de éxito.	4
7	Prioridad en el conocimiento de la organización y la capacitación	La organización tiene claramente establecidos sus objetivos estratégicos al momento de vincular y realizar la inducción a los empleados que reciben la información necesaria en relación con sus funciones, responsabilidades, políticas, objetivos y estrategias para que puedan desarrollar y cumplir con sus objetivos personales, de área y a su vez con los objetivos de la organización. Los directivos son conscientes de la calidad en la capacitación a sus empleados porque permite que se preste un mejor servicio y los clientes reconozcan la organización.	6
TOTAL			57

Fuente: Construcción propia de los autores

6.4.3 Tendencias Culturales

Al definir las categorías de análisis, se efectuó la agrupación en tendencias para describir el comportamiento real en la empresa, discriminando en una frase la orientación de cada uno de los rasgos altamente arraigados agrupados previamente, lo cual generó como resultado tres tendencias, que son: Estructura y División del trabajo (20), Calidad de las relaciones interpersonales (15), y Políticas Corporativas (6), Prioridad en Conocimiento de la Organización y Capacitación (6), Pertenencia y Satisfacción con la Institución (5), Enfoque en Eficiencia y Productividad (4) y Recursos Adecuados (1).

Tabla 9: Tendencias Culturales

#	TENDENCIA	CATEGORIA	DESCRIPCIÓN	#	%
1	GESTION ORIENTADA A LAS PERSONAS	Alta calidad de las relaciones interpersonales	<p>La organización tiene claramente establecidos sus objetivos estratégicos, las funciones, responsabilidades y políticas y los transmite adecuadamente a sus colaboradores quienes muestran entusiasmo por la empresa y su trabajo pues reciben permanente retroalimentación de su desempeño, están satisfechos con el horario, las condiciones de trabajo, la estabilidad laboral y los programas que impactan el ambiente laboral, se identifican con la organización y generan relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre los compañeros de área, así como ayuda y colaboración para lograr una solución conjunta de los problemas.</p> <p>Los jefes son aceptados y respetados por sus colaboradores, se preocupan por el trabajo en equipo, permiten la creatividad e iniciativa, generan un ambiente de confianza, buena comunicación y trato, controlan y evalúan el trabajo adecuadamente y dan prioridad a las capacitaciones y programas de desarrollo profesional y personal.</p>	27	47%
		Alto sentido de Pertenencia, identificación y satisfacción con la institución			
		Recursos adecuados			
		Prioridad en el conocimiento de la organización y la capacitación			
2	LA DINÁMICA DE LA ESTRUCTURA	Adecuada estructura y división de trabajo	<p>La estructura está organizada de forma racional y lógica para cumplir los objetivos estratégicos. Los colaboradores perciben que se maneja una estructura clara y consecuente con sus objetivos; tienen un claro conocimiento de sus funciones y responsabilidades lo que les permite lograr las metas establecidas.</p> <p>Las políticas de desarrollo humano y de bienestar hacia el empleado se manifiestan en programas de capacitación en aspectos de carácter profesional y en programas de bienestar que contribuyen al desarrollo integral de las personas y la satisfacción de necesidades personales y laborales. Adicionalmente, se toma en cuenta la calidad en el trabajo, los resultados, la iniciativa y la responsabilidad para evaluar el desempeño y promover ascensos, reconocimientos y bonificaciones.</p> <p>Existe conciencia en los colaboradores de que con su trabajo aportan a la eficiencia y que cumplir con las normas y aportar a los objetivos de la empresa, es factor de éxito.</p>	30	53%
		Sólidas Políticas Corporativas			
		Enfoque en Eficiencia y productividad			
TOTAL				57	100%

Fuente: Construcción propia de los autores

6.4.4 Macro tendencias Culturales

Posteriormente se aplicó la agrupación de las tendencias en macro-tendencias, con lo que se buscó caracterizar dentro de dos corrientes, calidad de la interacción social y formalización, la cultura organizacional, dando como resultado una cultura alternativa.

Tabla 10: Matriz de Macro-tendencias Culturales

#	CATEGORIA IDENTIFICADA	DESCRIPCION	TOTAL FACTORES CALIFICADOS	MACRO TENDENCIA DE FORMALIZACIÓN	CALIDAD DE LA INTERACCIÓN SOCIAL
1	Alta calidad de las relaciones interpersonales	<p>Se facilita y permite el ser creativo y tener iniciativa a la vez que se generan relaciones de amistad y compañerismo con otros colaboradores, los colaboradores participan en toma de decisiones y están dispuestos a asumir mayores responsabilidades; como hay apoyo a los compañeros de área se da la solución conjunta de problemas propios y del área.</p> <p>Los directivos propician el trabajo en equipo y cuentan con la aceptación de sus decisiones y ordenes puesto que hay confianza en ellos y buena comunicación, su trato con los colaboradores es bien aceptado pues todos saben que cuentan con su apoyo. El Control y evaluación del desempeño de los colaboradores es bueno y se permite y acepta la definición conjunta de tiempos y de los resultados esperados.</p>	15		X
2	Alto sentido de Pertenencia, identificación y satisfacción con la institución	Desde el ingreso a la empresa los colaboradores muestran expectativas por su estabilidad laboral, deseo de adquirir experiencia laboral con la posibilidad de aprender, y su deseo de proyección. Hay gusto por los eventos sociales, culturales y deportivos ya se realicen dentro o fuera del horario laboral. Los colaboradores presentan un sentimiento de realización en el trabajo y se muestran satisfechos e importantes por trabajar allí.	5		X

#	CATEGORIA IDENTIFICADA	DESCRIPCION	TOTAL FACTORES CALIFICADOS	MACRO TENDENCIA DE FORMALIZACIÓN	CALIDAD DE LA INTERACCIÓN SOCIAL
3	Adecuada estructura y división de trabajo	<p>La estructura está organizada para facilitar el cumplimiento de objetivos lo cual dice que sus áreas son racionales y lógicas para la operación desarrollada, adicionalmente hay respeto por el conducto regular y las órdenes provienen del superior inmediato. Los directivos entregan orientación adecuada y permanente para el cumplimiento de tareas y las decisiones que afectan el curso de la empresa son tomadas por el nivel directivo únicamente; se cuenta con delegación basada en la confianza y el nivel jerárquico de cada uno. Todos conocen con claridad sus funciones y las de los superiores por lo cual las decisiones son tomadas por el nivel directivo especialmente si afectan el desempeño total de la empresa, normalmente se cuenta con la opinión de colaboradores en estos temas como insumo para lograr la mejor decisión.</p> <p>Los niveles jerárquicos y su autoridad respectiva son entendidos y respetados por todos puesto que hay conocimiento de los objetivos a cumplir y de los resultados a lograr bajo integración los directivos usualmente controlan los resultados de las personas y del área</p>	20	X	
4	Sólidas Políticas Corporativas	<p>Las políticas de desarrollo humano y de bienestar hacia el empleado se manifiestan desde la selección del personal realizada con base en experiencia, capacidad intelectual y conocimientos, y luego en programas de capacitación en aspectos de carácter profesional y en programas de bienestar que contribuyen al desarrollo integral de las personas y la satisfacción de necesidades personales y laborales. Adicionalmente, se toma en cuenta la calidad en el trabajo, los resultados, la iniciativa y la responsabilidad para evaluar el desempeño y promover ascensos, reconocimientos y bonificaciones. Asimismo, se cuenta con políticas de evaluación del desempeño con base en los objetivos de cada cargo y realizados integralmente para poder corregir, enseñar y mejorar. Los objetivos personales de áreas y de la empresa son claros y documentados, facilitando la organización estructural y la eficiencia. El salario es considerado importante y cuenta también con las políticas que le rigen.</p>	6	X	

#	CATEGORIA IDENTIFICADA	DESCRIPCION	TOTAL FACTORES CALIFICADOS	MACRO TENDENCIA DE FORMALIZACIÓN	CALIDAD DE LA INTERACCIÓN SOCIAL
5	Condiciones y elementos de trabajo	Las condiciones en el sitio de trabajo como, iluminación, ventilación, acceso a las instalaciones y a las áreas, así como su localización son buenas facilitando el desempeño de todos los colaboradores. La tecnología de información es adecuada y actualizada, adoptando cambios tecnológicos con prudencia para evitar fallas de programas e instrumentos. Se está abierto al cambio para mantener la competitividad y alcanzar y mantener los estándares de calidad que se exigen a toda empresa global.	1		X
6	Enfoque en Eficiencia y productividad	Existe conciencia en los colaboradores de que con su trabajo aportan a la eficiencia y que cumplir con las normas y aportar a los objetivos de la empresa, es factor de éxito. Cuentan con disponibilidad de materiales de trabajo suficiente, con capacitación y la evaluación permanente de los resultados facilita el logro de la eficiencia requerida y de la calidad del servicio esperada por los clientes. Igualmente aporta a la eficiencia y productividad el que los colaboradores puedan definir procesos de trabajo, sumado a su compromiso personal. Las relaciones interpersonales también apoyan el logro de mayor eficiencia, sumado al control de indicadores y estándares de rendimiento.	4	X	
7	Prioridad en el conocimiento de la organización y la capacitación	Desde el momento de vinculación se conocen la filosofía, misión y objetivos, como base para todo el desempeño posterior. Los planes y programas de capacitación son formulados con la participación de los directivos, se constituye en factor de éxito conocer la empresa, el reconocimiento como eficiente y productivo, además de un alto sentido de pertenencia, que parte desde el conocimiento claro de objetivos empresariales por los empleados. La información sobre la empresa, sus estrategias y su desempeño es divulgada y conocida por los colaboradores.	6		X
TOTAL			57		

Fuente: Construcción propia de los autores

Tabla 11: Matriz Resumen Macro-tendencias Culturales

FACTORES	X	Y
	CALIDAD DE LA INTERACCIÓN SOCIAL	MACRO TENDENCIA DE FORMALIZACIÓN
NUMERO	27	30
PORCENTAJE	37%	63%

Fuente: Construcción propia de los autores

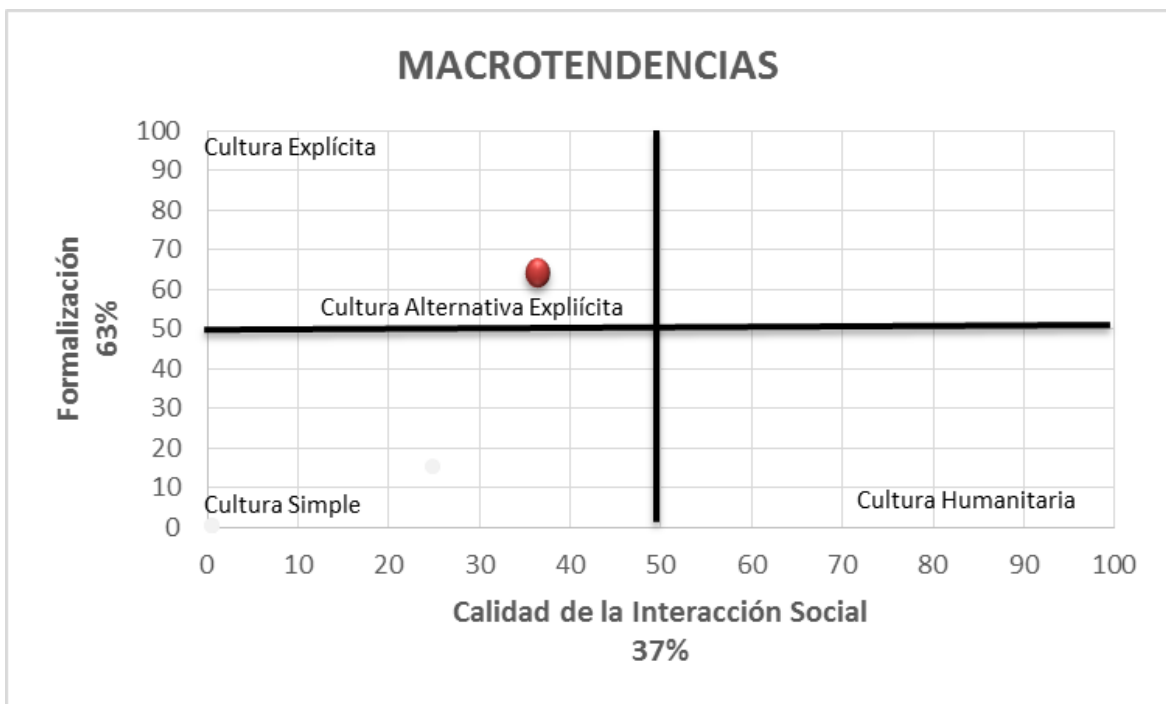


Figura 2: Categorización de la Cultura Organizacional

6.4.5 Caracterización de la Cultura Organizacional de la empresa objeto de estudio y estrategias de intervención

La Empresa objeto de estudio, se constituyó en la década de los 60 en la ciudad de Bogotá D.C. y cuenta con una sólida presencia en todo el país a través de su red de aliados estratégicos.

Actualmente se considera una de las empresas más grandes y exitosas del sector financiero, por lo cual es líder y es reconocida en el país y en el mundo.

El estudio de cultura organizacional se realizó en todos los niveles y áreas de la empresa, abarcando una muestra representativa de un total de 120 empleados.

Después de la obtención de las tendencias, descritas anteriormente, se realizó la agrupación de éstas para obtener las macro tendencias con el fin de caracterizar la cultura de acuerdo con la metodología del Docente Carlos Eduardo Méndez Álvarez.

Se identificaron dos macro tendencias, la formalización en la cual sólo se acogió la tendencia de la dinámica de la estructura y la calidad de la interacción social donde se referenció la Gestión orientada a las personas. Bajo formalización se incluyen los aspectos relacionados con la parte formal de la organización, en general todo lo definido para su propia identificación como organización y su diferenciación con las demás. En calidad de la interacción social, se hace referencia a la forma en que las personas se relacionan en la organización con el correspondiente efecto en los resultados finales.

Es así como se concluye la matriz de macro tendencias culturales y se observa la caracterización de la cultura según la ubicación del cuadrante que en éste caso, arrojó la alternativa de cultura alternativa explícita conformada por el 63% en

formalización y el 37% en la calidad de la interacción social. Es así como se puede evidenciar que en la empresa no se perciben rasgos altamente arraigados en situaciones de nivel dicotómico y podría afirmarse que existe algún nivel de equilibrio en las percepciones que tienen las personas alrededor de las dos macro tendencias. Asimismo, su operación se representa a través de la formalización de las normas, en donde son importantes la estructura, las políticas y los procedimientos; sin que la interacción y la gestión de los empleados dejen de ser relevantes.

6.5 Propuesta de Estrategias de Intervención respecto a Cambio Organizacional

En la organización objeto de estudio se presenta la formalización por una sólida divulgación de los lineamientos estratégicos con el fin de hacerlos propios de cada uno de sus empleados en pro del cumplimiento de las metas propuestas, es así como cada uno de ellos se responsabiliza y ejecuta sus tareas con el fin de propagar el mejoramiento continuo en la empresa y lograr mayor eficiencia y productividad. La autoridad en la empresa es aceptada de manera formal e irrestricta y se basa en el racional de la estructura. Asimismo, la empresa se preocupa por otorgar capacitación permanente a sus colaboradores en los temas afines a las funciones de cada trabajador; buscando así propiciar la optimización de los recursos.

La empresa está preparada para el cambio, de hecho, éste se ha presentado de diversas maneras y la organización ha logrado mantenerse vigente afrontando esos retos.

Méndez (2009) La calidad de la interacción social resulta de la percepción que tienen las personas sobre la frecuencia con la que participan en procesos sociales de carácter asociativo (aquellos que propician la unión y cohesión social de las personas, como la cooperación, acomodación y asimilación), y que se reflejan en su desarrollo individual, participación, identidad y satisfacción. En la empresa, la calidad de la interacción social se asocia a la tendencia de gestión orientada a las

personas puesto que la Organización se interesa en el desarrollo personal y profesional de cada uno de los colaboradores, lo cual se evidencia en la forma como evalúan, capacitan y ejercen el reconocimiento. Asimismo, la empresa tiene unas sólidas políticas de desarrollo humano y bienestar. La participación se muestra a partir de la forma como cada empleado es autónomo y gestor responsable de sus funciones, dando como resultado un liderazgo participativo el cual está fundamentado en la calidad en la relación jefe subordinado, la buena comunicación entre colaboradores, un alto grado de confianza y el respeto para todos los empleados.

La empresa incentiva el trabajo en equipo, el cual es excelente y se promueve desde los cargos directivos por la integración de los subordinados. En la toma de decisiones se escuchan las opiniones de los colaboradores, pues existe una dinámica entorno a la delegación, a asumir y compartir la responsabilidad de acuerdo al cargo, sin embargo, las decisiones de tipo estratégico son siempre tomadas por las altas directivas de la organización.

Con base en lo anterior se define la cultura organizacional como una cultura alternativa explícita, en donde no existe una dominancia sino por el contrario, se evidencia cierto balance entre la formalidad y la interacción social.

Este balance, en el caso de la formalidad, se ve reflejado en su estructura eficiente producto de un diseño racional y lógico de sus departamentos, de su filosofía y misión bien definida y de las excelentes condiciones de trabajo. Adicionalmente se cuenta con normas y objetivos definidos y formalizados por escrito, los cuales son enseñados a los colaboradores al momento de ingresar a la empresa. La frecuencia media-baja de cambio de la estructura impide que se genere algo de informalidad, sin embargo en algunas ocasiones se presentan cambios en las funciones y responsabilidades de los colaboradores y entre áreas y departamentos, pero no afecta el ordenamiento de la organización.

En cuanto a la calidad de la interacción social, se evidencia un ambiente propicio para la iniciativa y creatividad. Existen programas que promuevan el bienestar, la

interacción y el desarrollo, y en consecuencia se logra satisfacción por parte de los empleados con sus labores y la empresa.

Alta calidad de las relaciones interpersonales

Actualmente la organización evidencia una cultura sana enfocada en su talento.

Las relaciones entre superiores, pares y subordinados son positivas, y con un alto nivel de confianza, respeto, trabajo en equipo y colaboración lo que hace que los resultados de los objetivos por área sean óptimos y contribuyan al progreso de la organización. Además, se percibe un alto liderazgo por parte de los jefes y un clima laboral sano en donde los eventos extra laborales son bien recibidos por los colaboradores.

Se facilita y permite la creatividad e iniciativa a la vez que se generan relaciones de amistad y compañerismo con otros colaboradores, los colaboradores participan en toma de decisiones y están dispuestos a asumir mayores responsabilidades; hay apoyo entre los compañeros de área lo que permite llegar a una solución conjunta de problemas propios y del área.

Los directivos propician el trabajo en equipo y cuentan con la aceptación de sus decisiones y ordenes puesto que hay confianza, comunicación y buen trato con los colaboradores.

El Control y evaluación del desempeño de los colaboradores es bueno y se permite y acepta la definición conjunta de tiempos y de los resultados esperados.

Tabla 12: Estrategias de intervención - Alta calidad de las relaciones interpersonales

Descripción Situación Actual	Descripción Cultura Deseada	Impacto Cultura Deseada según Estructura	Acción
<p>En esta empresa ser creativo, tener iniciativa, tomar decisiones y ser accountable son comportamientos permitidos a los colaboradores.</p>	<p>Tener una cultura en donde la creatividad, la iniciativa, la toma de decisiones y el accountability sean permitidos y se conviertan en un hábito que se traduzca en resultados y mejora de procesos.</p>	<p>Impacto positivo en la estructura y dinámica organizacional al crear altos niveles de sentido de propiedad y responsabilidad conjunta que permitan un enfoque común y el logro de los resultados.</p>	<p>Implementar plan de reconocimiento de las iniciativas que redunden en mejora de procesos y logro de resultados.</p> <p>Talleres de cohesión de equipos, toma de decisión</p>
<p>En la Organización se valora la autoridad y el liderazgo de los jefes quienes velan por el desarrollo del talento a través del empoderamiento, la retroalimentación, la comunicación, el control y la evaluación.</p>	<p>Cultura de liderazgo</p>	<p>El estilo y la cultura de liderazgo que existe en la organización es la principal causa determinante de los resultados empresariales pues existe una estrecha correlación entre efectividad de liderazgo y desempeño de negocio. Se logra mejores resultados económicos, mayor compromiso de los empleados, mayor satisfacción de los empleados, mayor satisfacción de clientes y menos rotación de empleados.</p>	<p>Implementar talleres de grupo, coaching para jefes y equipos, talleres de comunicación efectiva, preparar a los jefes en cómo hacer feedback y evaluar el desempeño</p>
<p>En la Organización se incentiva el trabajo en equipo, la participación y la colaboración entre los compañeros de área</p>	<p>Cultura Colaborativa: Impulsar la colaboración entre áreas a partir de la coordinación y la confianza y a través de la parte hard (procesos de tomas de decisión, arquitectura de comités, diseminación de la información relevante, etc.), y de la parte soft (calidad de las relaciones, frecuencia de conversaciones, generosidad de las partes, etc.)</p>	<p>La colaboración entre áreas se hace visible en tres áreas principales: la capacidad de resolver problemas complejos con respuestas inteligentes, la agilidad en la ejecución de las prioridades de negocio y el buen ambiente de trabajo.</p>	<p>Diseñar un conjunto de actuaciones que incluya la mejora del perfil ético de los directivos, la creación de buenos estímulos culturales y el diseño de métricas e incentivos económicos que favorezcan la colaboración. Mantener las reuniones extra laborales, que fortalecen las relaciones de los colaboradores</p>

Fuente: Construcción propia de los autores

Alto sentido de pertenencia, identificación y satisfacción con la institución

Desde el ingreso a la empresa los colaboradores muestran altas expectativas por su estabilidad laboral, deseo de adquirir experiencia laboral con la posibilidad de aprender, y su deseo de proyección. Asimismo, muestran entusiasmo por la empresa y su trabajo, evidencian un sentimiento de realización en el trabajo y se muestran satisfechos e importantes por trabajar allí.

Están satisfechos con el horario, las condiciones de trabajo, la estabilidad laboral y los programas que impacten el ambiente laboral y se identifican con la organización a través de los símbolos, lo cual impacta en el cumplimiento de objetivos y el rendimiento.

Tienen gusto por los eventos sociales, culturales y deportivos ya se realicen dentro o fuera del horario laboral y se encuentran a gusto con la retroalimentación de desempeño que reciben por parte de sus jefes.

Tabla 13: Estrategias de Intervención - Alto sentido de pertenencia, identificación y satisfacción con la institución

Descripción Situación Actual	Descripción Cultura Deseada	Impacto Cultura Deseada según Estructura	Acción
<p>La estabilidad laboral, la posibilidad de aprender, el deseo de proyección, adquirir experiencia laboral es una de las principales expectativas de los empleados al momento de vincularse a la empresa.</p> <p>Una vez adentro, los colaboradores sienten satisfacción y orgullo por pertenecer a ella.</p>	<p>Cultura Socio – Laboral:</p> <p>La organización es atractiva para el mercado y para sus colaboradores.</p>	<p>Compromiso y fortalecimiento del clima y la cultura organizacional.</p> <p>Competitividad en términos de compensación global.</p> <p>Atracción y retención del talento clave de la organización.</p> <p>Incremento en los niveles de productividad bajo una cultura de rendimiento y eficacia.</p> <p>Control de los índices de gestión integral(salud ocupacional,</p> <p>Seguridad industrial, medio ambiente y mejoramiento continuo.</p> <p>Fortalecimiento de la imagen pública.</p>	<p>Definición, fortalecimiento y comunicación de los planes de carrera para todos los niveles.</p> <p>Endo-marketing: Divulgación de los beneficios y la filosofía de la empresa que redundan en el compromiso del colaborador y en el bienestar de él y de su entorno.</p> <p>Participación en Great Place to Work. Utilizar esta herramienta para identificar y mejorar las debilidades y capitalizar las fortalezas.</p> <p>Fortalecer la imagen pública y el posicionamiento de la compañía en su industria a través una estrategia de comunicación efectiva con colaboradores, aliados, industria y el mercado.</p>

Fuente: Construcción propia de los autores

Descripción Situación Actual	Descripción Cultura Deseada	Impacto Cultura Deseada según Estructura	Acción
<p>Los eventos deportivos, sociales, culturales que esta empresa organiza fuera o en horas de trabajo son valiosos para sus colaboradores.</p>	<p>Cultura Socio – Laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Balance vida – trabajo • "Salario emocional" 	<p>Posicionamiento externo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atracción y retención del talento clave • Disminución de índices de ausentismo y rotación • Fortalecimiento de la estrategia retributiva • Fortalecimiento de la cultura organizacional • Incremento en la productividad 	<p>Mantener las reuniones extra laborales, que fortalecen las relaciones de los colaboradores</p>

Fuente: Construcción propia de los autores

Adecuada estructura y división de trabajo

La estructura está organizada para facilitar el cumplimiento de objetivos estratégicos lo cual demuestra que sus áreas son racionales y lógicas para la operación desarrollada.

Los colaboradores perciben que se maneja una estructura clara y consecuente con sus objetivos; tienen un claro conocimiento de sus funciones y responsabilidades lo que les permite lograr las metas establecidas.

Hay respeto por el conducto regular y las órdenes que provienen del superior inmediato.

Los directivos entregan orientación adecuada y permanente para el cumplimiento de tareas y las decisiones que afectan el curso de la empresa son tomadas por el nivel directivo únicamente; se cuenta con delegación basada en la confianza y el nivel jerárquico de cada uno.

Tabla 14: Estrategias de Intervención - Adecuada estructura y división de trabajo

Descripción Situación Actual	Descripción Cultura Deseada	Impacto Cultura Deseada según Estructura	Acción
<p>Las funciones y responsabilidades de los empleados están de acuerdo al cargo dentro de la estructura de la empresa. Sin embargo, en ocasiones conllevan a la repetición y rutina permanente de sus labores.</p> <p>En esta empresa se respeta el conducto regular, los empleados reciben de sus jefes orientación adecuada y permanente para el cumplimiento de sus tareas.</p> <p>Las decisiones fundamentales y estratégicas de la empresa y la responsabilidad sobre los resultados de la empresa son tomadas por los cargos directivos. Sin embargo, la delegación de los jefes a sus colaboradores es una práctica común</p> <p>En esta empresa hay muchos jefes en diferentes niveles</p> <p>Los jefes de esta empresa delegan autoridad a sus subalternos teniendo en cuenta criterios tales como personales de confianza y funcionales de acuerdo al cargo</p>	<p>Cultura Organizacional basada en el aprendizaje y en el desarrollo del talento en donde además de existir claros planes de carrera, los empleados sean conscientes, responsables y autónomos por su desarrollo y crecimiento profesional y estén en constante búsqueda de su propia motivación personal, de acuerdo a la demanda de la compañía.</p> <p>Promover el cuestionamiento crítico y constructivo y la capacidad de toma de decisiones en pro del valor agregado.</p> <p>Velar por una cultura de confianza de los empleados hacia su comité directivo a través del conocimiento mutuo y el fortalecimiento de los canales de comunicación.</p>	<p>Contar con un plan de carrera permitirá a los colaboradores adquirir nuevos conocimientos y por ende alcanzar nuevas posiciones dentro de la empresa. Esta es una alternativa para que crezcan y evitar que experimenten la rutina y la monotonía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento y promoción del plan de carrera • Planificación de las necesidades de RRHH de la empresa a medio plazo • Identificación y clasificación del talento <ul style="list-style-type: none"> ○ (HR Review 2 veces al año) ○ Identificación Hi Potential ○ Identificación y asignación de proyectos alternos y con otras áreas • Desarrollo profesional individualizado • Seguimiento y formalización del proceso de Feedback. Proveer espacios formales para el mismo. • Acercar el comité directivo, que está conformado por nacionales y extranjeros, a los empleados mediante actividades y espacios formales tales como townhalls, reunión general, etc.

Descripción Situación Actual	Descripción Cultura Deseada	Impacto Cultura Deseada según Estructura	Acción
No todos los procesos de cambio que se inician en la organización tienen continuidad. En algunos casos su duración es relativa y dichos procesos son cambiados o aplazados con mayor frecuencia a lo deseado.	Crear una cultura de cambio pues éste es importante para la sobrevivencia de la empresa.	Una cultura de cambio permitirá a la organización tener una nueva ventaja competitiva: la flexibilidad de su cultura. Además podrá aprovechar las nuevas oportunidades que se presentan en el mercado.	Aunque es real que, “Lo único permanente es el cambio”, es bueno asegurar la permanencia de medidas. Por eso es bueno entender ¿Cuáles causas llevan a suspender o aplazar un proceso de cambio? ¿Cuáles se deben aceptar? ¿Por qué hacerlo? ¿Quién hace esa evaluación?; Esas preguntas guían la acción de decisión del comité ejecutivo

Fuente: Construcción propia de los autores

Sólidas políticas corporativas

Las políticas de desarrollo humano y de bienestar hacia el empleado se manifiestan desde la selección del personal realizada con base en experiencia, capacidad intelectual y conocimientos, y luego en programas de capacitación en aspectos de carácter profesional y en programas de bienestar que contribuyen al desarrollo integral de las personas y la satisfacción de necesidades personales y laborales. Adicionalmente, se toma en cuenta la calidad en el trabajo, los resultados, la iniciativa y la responsabilidad para evaluar el desempeño y promover ascensos, reconocimientos y bonificaciones. Asimismo, se cuenta con políticas de evaluación del desempeño con base en los objetivos de cada cargo y realizados integralmente para poder corregir, enseñar y mejorar. Los objetivos personales de áreas y de la empresa son claros y documentados, facilitando la organización estructural y la eficiencia. El salario es considerado importante y cuenta también con las políticas que le rigen.

Tabla 15: Estrategias de Intervención - Sólidas políticas corporativas

Descripción Situación Actual	Descripción Cultura Deseada	Impacto Cultura Deseada según Estructura	Acción
En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta la capacidad de liderazgo, la iniciativa para ejecutar actividades, la calidad del trabajo. Asimismo, cuando el jefe inmediato evalúa las tareas y los resultados del trabajo lo hace de forma integral, verificando, corrigiendo y enseñando a hacer mejor la labor del empleado	Evaluar al colaborador en toda su integralidad	Al tener en cuenta aspectos tanto profesionales como personales será posible establecer estrategias y políticas que apunten a la satisfacción y redunden en retención y productividad.	Evaluación 360° Assessments
En la empresa, durante el proceso de selección para la contratación del personal se tiene en cuenta la capacidad intelectual, la hoja de vida	Realizar la selección de talento abordando las necesidades de la organización partiendo de la estrategia de negocio, objetivos y cultura organizacional, y buscando candidatos que posean competencias compatibles con la misión y visión empresarial.	Atracción del mejor talento del mercado	<ul style="list-style-type: none"> Validar las competencias, experiencia, responsabilidades y resultados esperados del cargo. Definir la remuneración asignada para el cargo, y su comparación con el mercado laboral nacional de acuerdo al perfil analizado. Definir las fuentes de búsqueda para cada proceso. Realizar entrevistas por competencias para determinar el ajuste del candidato al cargo. Aplicar batería de pruebas para medir el nivel de desarrollo de las competencias en las áreas gerencial, comercial, administrativa y motivacional, así como valores universales. Adicionalmente si el cargo lo requiere, medir el nivel de inglés gramatical y conversacional.
La empresa da mucha importancia al salario	Colaboradores bien remunerados no sólo monetariamente (por encima del mercado) sino emocionalmente.	Satisfacción y retención del talento	Comparación del mercado interno vs el mercado externo a través de las diferentes encuestas salariales y la investigación de mejores prácticas de otras organizaciones.
En la empresa se desarrollan programas de capacitación para el personal con el fin de mejorar la ejecución del trabajo, lograr los objetivos de la empresa, aumentar la productividad, mejorar el desarrollo del personal. Lograr mayor uniformidad en la gestión, de gerentes, supervisores y dueños de proceso	Cultura de Aprendizaje	Esta cultura permite a la empresa transformar información en conocimiento, difundirlos y explotarlo con el fin de incrementar su capacidad innovadora y competitiva. Hoy día constituye una potente herramienta para incrementar el capital intelectual, aumentando sus capacidades para resolver problemas cada vez más complejos y adaptarse al entorno. Para esto se requiere de una cultura que favorezca implementar procesos de gestión del conocimiento,	<ul style="list-style-type: none"> Visión a largo plazo y gestión anticipada de cambio. Estructura organizativa ágil, basada en comunicación, información y dialogo continuo. Superación del rendimiento individual por la eficacia colectiva. Compromiso con el desarrollo de las personas. Liderazgo por niveles de conocimiento. Capacidad de anticiparse a los cambios.

		el aprendizaje en equipos y la transmisión de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Intervención en la organización del trabajo por parte de quien lo ejecuta. Introducción de nuevas técnicas de gestión y motivación del personal.
La empresa tiene sus objetivos definidos y formalizados por escrito, lo que le permite operar con una estructura adecuada y eficiente. Mantener la divulgación de la política de la empresa y de todas sus modificaciones.	Comunicación permanente, directa y transparente	Transparencia, confiabilidad, conocimiento	Se cuenta con una intranet, en la que la política de la empresa está disponible para todos. Asegurar el acceso de todos los colaboradores a la red, pues se debe contar con una clave que pudo haber sido olvidada.
Mantener divulgación de política empresarial y modificaciones	Que todos actúen de manera similar frente a la operación	Mínimo: Medición en todo proceso, Frecuencia de evaluación de desempeño, Forma de abordar situaciones. Apoyo de Six Sigma	Revisar procesos RRHH, con: Procesos de selección, con participación de empleados, y externos. Assessments,
Asegurar acceso de todos, pues se puede haber olvidado la clave	Con planta de personal pequeña se atiende un negocio de tamaño importante	Revisión de las claves de todos. Líder RRHH apoyo de IT. Correo electrónico con encuesta básica	
Asegurar equipos primarios en todas las áreas	Liderados por Supervisores con sus subordinados	Asignar tiempo en cada equipo primario para revisar cambios en la política o temas de consulta y profundización.	

Fuente: Construcción propia de los autores

Condiciones y elementos de trabajo

Las condiciones en el sitio de trabajo como, iluminación, ventilación, acceso a las instalaciones y a las áreas, así como su localización son buenas facilitando el desempeño de todos los colaboradores. La tecnología de información es adecuada y actualizada, adoptando cambios tecnológicos con prudencia para evitar fallas de programas e instrumentos. Se está abierto al cambio para mantener la competitividad y alcanzar y mantener los estándares de calidad que se exigen a toda empresa global.

Tabla 16: Estrategias de Intervención - Condiciones y Elementos de Trabajo

Descripción Situación Actual	Descripción Cultura Deseada	Impacto Cultura Deseada según Estructura	Acción
Las condiciones de trabajo de esta empresa como el horario, iluminación, materiales, ventilación, acceso y localización son buenas	Proveer a nuestros colaboradores un ambiente sano y agradable que incentive el orgullo al pertenecer a la organización.	Bienestar, satisfacción, motivación y retención del talento	Evaluación y diagnóstico permanente de las condiciones internas a través de técnicos especializados.
Actualmente hay dificultades con la operación de los recursos tecnológicos tales como página web e intranet.	Asegurar la excelente operación de los medios y recursos tecnológicos, para que en todo momento el cliente interno y externo cuente con información consistente y acceso a la empresa.	<p>Confianza de los colaboradores, clientes y proveedores al tener la información más actualizada, en tiempo real y con excelente calidad.</p> <p>El sitio web de la empresa otorga a los clientes la opción de validar su información relativa a los créditos con la compañía.</p>	<p>Es necesario mejorar es el número de clientes que cuentan con acceso al sitio web, actualmente es un 20% del total, este número tan reducido genera situaciones de mora o reclamos a la compañía.</p> <p>Se debe validar la concordancia entre los datos presentados en la web con la realidad.</p> <p>Se debe mantener actualizada y consistente con la realidad, datos actualizados.</p> <p>Que el área de tecnología en asociación con la de servicio al cliente (Propietaria del sitio web) y las áreas de cobranza coordinen un trabajo de revisión inicial y de encuestas de satisfacción.</p> <p>Se recomienda revisar y actualizar la página web de la empresa.</p>

Fuente: Construcción propia de los autores

Enfoque en eficiencia y productividad

Existe conciencia en los colaboradores de que con su trabajo aportan a la eficiencia y que cumplir con las normas y aportar a los objetivos de la empresa, es factor de éxito. Cuentan con disponibilidad de materiales de trabajo suficiente, frecuente capacitación y evaluación permanente de los resultados lo cual facilita el logro de la eficiencia requerida y de la calidad del servicio esperada por los clientes. Igualmente aporta a la eficiencia y productividad el que los colaboradores puedan definir procesos de trabajo, sumado a su compromiso personal. Las relaciones interpersonales también apoyan el logro de mayor eficiencia, sumado al control de indicadores y estándares de rendimiento.

Tabla 17: Estrategias de Intervención - Enfoque en Eficiencia y Productividad

Descripción Situación Actual	Descripción Cultura Deseada	Impacto Cultura Deseada según Estructura	Acción
<p>En la empresa, la disponibilidad de materiales de trabajo, la capacitación del personal, que los coordinadores exijan resultados por medio del control, que tengan capacidad de definir los procesos de trabajo y que tengan compromiso estimula e influye para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio.</p> <p>En esta empresa siempre se asignan indicadores y/o estándares de rendimiento a sus empleados para lograr la eficiencia</p>	<p>Cultura de excelencia y calidad</p>	<p>La Excelencia es una cultura empresarial, basada en la mejora continua, que implica la asunción de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización.</p> <p>Tiene en cuenta tanto los resultados de la empresa, como a todos los agentes que inciden en ellos, lo que facilita que mejore su gestión y competitividad.</p>	<p>Realizar autoevaluación, examen global, detallado y sistemático de todos los elementos que intervienen en la gestión de la organización y su incidencia en sus resultados, tomando como referencia un modelo de Excelencia empresarial. Ésta consiste en comparar la gestión de la empresa con la de una organización “teóricamente” excelente, reflejada en los modelos. Se buscan, evidencias que demuestren que los buenos resultados de la empresa son consecuencia de su gestión y, por tanto, sostenibles en el tiempo. Como resultado de este análisis, se identifican los puntos fuertes y las áreas de mejora de la empresa, que servirán de partida para establecer programas de mejora.</p>
<p>La locación y las relaciones interpersonales tienen mayor influencia sobre el desempeño de los empleados</p>	<p>Integración y aprendizaje común</p>	<p>Integración y aprendizaje común</p>	<p>Facilitar e incentivar la creación de proyectos que permitan la participación de los colaboradores de las diferentes áreas con el fin de incentivar la integración y el aprendizaje continuo.</p>
<p>Ampliar conocimiento Lean Six Sigma para su correcta aplicación.</p>	<p>Mantener el rol del área de Six Sigma, como única capacitadora en</p>	<p>Eficiencia en la gestión del conocimiento.</p>	<p>Contratar capacitación con externos, expertos en el tema Lean Six Sigma con el objetivo de formar</p>

	temas Lean Six Sigma en la compañía. Contar con un contenido básico, universalmente aceptado para los Belts Yellow, Green y Black, el único Black Belt sería el responsable del mejoramiento de procesos, se sugiere el líder del área Six Sigma.		el mayor número de colaboradores en el contenido y alcance apropiados de los niveles aceptados en la metodología Lean Six Sigma: Yellow Belt, a quienes deben tomar datos y consolidarlos para su revisión posterior Green Belt, quienes dirijan equipos de mejoramiento de procesos. Fortalecer su rol de líderes de equipo y sus capacidades de interacción con clientes.
Fusionar las áreas con muy pocos integrantes	Con las fusiones se requieren en total 7 Green Belts	Se proponen las siguientes fusiones: 1. Financiera, 2. Tesorería 3. Cobranzas. 4. Crédito. 5. Riesgo, Compliance, Control Interno. 6. Contabilidad. 7. Tecnología	Generar y mantener un Green Belt por cada área funcional sin fusionarlas. Que cada proceso cuente al menos dos Yellow Belts
Tener un solo Black Belt. Por su rol no se considera necesario aún tener más Black Belts	Revisar experiencia documentada en mejoramiento de procesos. Conocimientos amplios en metodologías, herramientas y tácticas de mejoramiento para poder asesorar toda la organización en esto. Validar si es interno, ¿Tiene formación y experiencia como Green? Es ventaja, no determinante, conocer la empresa y procesos	Que toda la capacitación y control de proyectos se pueda hacer localmente, sin importar la magnitud del proyecto. También es posible seleccionar un externo. Como requisito básico, debe tener un excelente nivel de relación con clientes internos y externos	

Fuente: Construcción propia de los autores

Prioridad en el conocimiento de la organización y la capacitación

Desde el momento de vinculación se conocen la filosofía, misión y objetivos, como base para todo el desempeño posterior. Los planes y programas de capacitación son formulados con la participación de los directivos, se constituye en factor de éxito conocer la empresa, el reconocimiento como eficiente y productivo, además de un alto sentido de pertenencia, que parte desde el conocimiento claro de objetivos empresariales por los empleados. La información sobre la empresa, sus estrategias y su desempeño es divulgada y conocida por los colaboradores.

Tabla 18: Estrategias de Intervención - Prioridad en el conocimiento de la organización y la capacitación

Descripción Situación Actual	Descripción Cultura Deseada	Impacto Cultura Deseada según Estructura	Acción
<p>En la empresa las directivas se preocupan por el desarrollo de planes y programas de capacitación.</p> <p>La empresa tiene claramente definidas sus estrategias y son conocidas por todos sus empleados y existe un conocimiento claro de la filosofía, los objetivos, la misión y los propósitos de la empresa por parte de los empleados.</p>	<p>Cultura del aprendizaje.</p>	<p>El conocimiento de la empresa, ser reconocido por eficiente y productivo, ser reconocido por tener un alto sentido de pertenencia e identidad con la compañía es un factor clave para el éxito de los empleados.</p>	<p>Ampliar el alcance y profundidad de la capacitación a todo el personal de la compañía.</p> <p>Agregar a cada proceso documentado el cargo del dueño del proceso.</p> <p>Este cargo, quien lo ocupe debe poder responder sobre el proceso, en mejoramiento, personas, herramientas, medios requeridos como papelería y elementos de oficina u otros.</p>
<p>Entrenar en el uso de programas como EXCEL, WORD y especialmente ACCESS para acelerar y optimizar la información disponible en todo momento.</p>	<p>Gestión del conocimiento</p>	<p>El nivel general de uso de herramientas de computación es alto, se sugiere elevar el nivel general, en EXCEL.</p> <p>Extender el uso de ACCESS para mejor manejo de bases de datos. Su uso es bajo en la compañía y quienes conocen su uso son pocos.</p>	<p>Explorar esta capacitación con proveedores externos, que tienen cursos montados y aprobados por las compañías distribuidoras.</p>

Fuente: Construcción propia de los autores

7 PROPUESTA

Una vez obtenidos los resultados de la investigación, se entrega a los directivos de la Organización objeto de estudio, la descripción de la Cultura Organizacional con el fin de que puedan acceder a la información y validar si el plan estratégico y procesos de cambio en plan, están alineados o no a dicha cultura. En caso que no se encuentre alineación, será posible identificar los aspectos en los que se deba trabajar de acuerdo a los intereses de las directivas.

Con este trabajo, se busca que las directivas tomen conciencia de las diferencias en los comportamientos de las personas, influidos fundamentalmente por el jefe a cargo de cada área.

Recomendaciones en siete áreas de interés para la empresa objeto de estudio:

Alta calidad de las relaciones interpersonales

Implementar un plan de reconocimiento de las iniciativas que redunde en la mejora de procesos y el logro de resultados. Asimismo, implementar talleres de cohesión de equipos, toma de decisión, coaching para jefes y equipos, talleres de comunicación efectiva, preparar a los jefes en cómo hacer feedback y evaluar el desempeño.

Alto sentido de pertenencia, identificación y satisfacción con la institución

Diseñar un conjunto de actuaciones que incluya la mejora del perfil ético de los directivos, la creación de buenos estímulos culturales y el diseño de métricas e incentivos económicos que favorezcan la colaboración. Mantener las reuniones extra laborales, que fortalecen las relaciones de los colaboradores.

Definir, fortalecer y comunicar de los planes de carrera para todos los niveles.

Divulgar los beneficios y la filosofía de la empresa que redundan en el compromiso del colaborador y en el bienestar de él y de su entorno.

Participar en Great Place to Work y utilizar esta herramienta para identificar y mejorar las debilidades y capitalizar las fortalezas.

Fortalecer la imagen pública y el posicionamiento de la compañía en su industria a través una estrategia de comunicación efectiva con colaboradores, aliados, industria y el mercado.

Adecuada estructura y división de trabajo

Fortalecer y promover el plan de carrera

Planificar las necesidades de RRHH de la empresa a medio plazo

Identificar y clasificar el talento

Proveer planes de desarrollo profesional individualizado

Seguimiento y formalización del proceso de Feedback. Proveer espacios formales para el mismo.

Acercar el comité directivo, que está conformado por nacionales y extranjeros, a los empleados mediante actividades y espacios formales tales como town halls, reunión general, etc.

Sólidas políticas corporativas

Validar las competencias, experiencia, responsabilidades y resultados esperados del cargo.

Definir la remuneración asignada para el cargo, y su comparación con el mercado laboral nacional de acuerdo al perfil analizado.

Definir las fuentes de búsqueda para cada proceso.

Realizar entrevistas por competencias para determinar el ajuste del candidato al cargo. Aplicar batería de pruebas para medir el nivel de desarrollo de las competencias en las áreas gerencial, comercial, administrativa y motivacional, así como valores universales. Adicionalmente si el cargo lo requiere, medir el nivel de inglés gramatical y conversacional.

Comparación del mercado interno vs el mercado externo a través de las diferentes encuestas salariales y la investigación de mejores prácticas de otras organizaciones.

Visión a largo plazo y gestión anticipada de cambio. Capacidad de anticiparse a los cambios.

Estructura organizativa ágil, basada en comunicación, información y dialogo continuo.

Superación del rendimiento individual por la eficacia colectiva.

Compromiso con el desarrollo de las personas.

Liderazgo por niveles de conocimiento.

Intervención en la organización del trabajo por parte de quien lo ejecuta.

Introducción de nuevas técnicas de gestión y motivación del personal.

Contar con una intranet, en la que la política de la empresa está disponible para todos.

Asegurar el acceso de todos los colaboradores a la red.

Condiciones y elementos de trabajo

Evaluación y diagnóstico permanente de las condiciones internas a través de técnicos especializados.

Es necesario mejorar es el número de clientes que cuentan con acceso al sitio web, actualmente es un 20% del total, este número tan reducido genera situaciones de mora o reclamos a la compañía.

Se debe validar la concordancia entre los datos presentados en la web con la realidad.

Se debe mantener actualizada y consistente con la realidad, datos actualizados.

Que el área de tecnología en asociación con la de servicio al cliente (Propietaria del sitio web) y las áreas de cobranza coordinen un trabajo de revisión inicial y de encuestas de satisfacción.

Se recomienda revisar y actualizar la página web de la empresa.

Enfoque en eficiencia y productividad

Realizar autoevaluación, examen global, detallado y sistemático de todos los elementos que intervienen en la gestión de la organización y su incidencia en sus resultados, tomando como referencia un modelo de Excelencia empresarial que consiste en comparar la gestión de la empresa con la de una organización “teóricamente” excelente, reflejada en los modelos. Se buscan, evidencias que demuestren que los buenos resultados de la empresa son consecuencia de su gestión y, por tanto, sostenibles en el tiempo. Como resultado de este análisis, se identifican los puntos fuertes y las áreas de mejora de la empresa, que servirán de partida para establecer programas de mejora.

Facilitar e incentivar la creación de proyectos que permitan la participación de los colaboradores de las diferentes áreas con el fin de incentivar la integración y el aprendizaje continuo.

Contratar capacitación con externos, expertos en el tema Lean Six Sigma con el objetivo de formar el mayor número de colaboradores en el contenido y alcance apropiados de los niveles aceptados en la metodología Lean Six Sigma:

Yellow Belt, a quienes deben tomar datos y consolidarlos para su revisión posterior

Green Belt, quienes dirijan equipos de mejoramiento de procesos. Fortalecer su rol de líderes de equipo y sus capacidades de interacción con clientes.

Generar y mantener un Green Belt por cada área funcional sin fusionarlas. Que cada proceso cuente al menos dos Yellow Belts

Prioridad en el conocimiento de la organización y la capacitación

Ampliar el alcance y profundidad de la capacitación a todo el personal de la compañía.

Agregar a cada proceso documentado el cargo del dueño del proceso.

Explorar esta capacitación con proveedores externos, que tienen cursos montados y aprobados por las compañías distribuidoras.

8 REFLEXIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

- Después de casi 30 años de desarrollo, el constructo de Cultura Organizacional finalmente está alcanzando algún consenso respecto a su definición. Aunque la investigación aún no confluye en una única y universal definición, hay cierto acuerdo respecto a los elementos que la componen: La Cultura Organizacional existe, puede ser ambigua, pero única y maleable. Es construida socialmente y emerge de la interacción de los grupos.
- La complejidad del concepto Cultura Organizacional ha derivado una profusa bibliografía que desarrolla los análisis culturales en su vinculación con la efectividad organizacional.
- Las definiciones de cultura organizacional comparten conceptos comunes, en la mayoría de los casos y subrayan la importancia de los valores y creencias básicas compartidas de forma inconsciente y su efecto sobre el comportamiento humano.
- Determinadas disciplinas como la Psicología, la Antropología y la Sociología entre otras, han desarrollado una variedad de conceptos útiles para el entendimiento del comportamiento de los individuos en las empresas; pero la dinámica relativa al cambio, en ocasiones los fracasos y por encima de todo el hecho de que se hagan cosas que parecen carecer de sentido, es aún desconocido.
- En gran medida los autores estudiosos del tema, no llegan a plantear procesos completos para el estudio de la cultura, esto puede estar

determinado en primer lugar, porque el tema de la cultura organizacional es muy complejo dado que los elementos que se analizan son en su mayoría abstractos y en segundo lugar porque los procedimientos son diversos y cambiantes, sintetizándose a partir de la experiencia continuada de los investigadores.

- Todo estudio en el ámbito organizacional, que pretende cambios o desarrollo debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos y a ellos no escapa la cultura organizacional.
- La implicación del personal de la organización en el estudio de la cultura organizacional es un factor necesario, ya que el mismo está dirigido a la comprensión de los complejos procesos que se dan en las organizaciones para accionar hacia el mejoramiento de los resultados de las mismas. La experiencia ha indicado que las personas sólo llegan a desarrollar todas sus capacidades cuando creen en lo que hacen, y esto les sirve a su vez, a su realización personal y a los objetivos de la organización.
- El papel del agente externo en una descripción, es fundamental, el mismo debe estar convencido de que el cliente (organización) está consciente de lo que va a exhibir, y que esa información le ayudará en sus proyecciones y en los resultados a lograr en el ámbito organizacional.
- Para que una organización conozca sus potencialidades y pueda decidir que alternativa estratégica tomar basada en un análisis realista, deberá estudiar y comprender su propia cultura, lo que por supuesto no es sencillo, y requiere esfuerzos y paciencia, inclusive se pueden cometer errores como: Arribar a conclusiones incorrectas con respecto a la cultura, el

realizar este tipo de análisis sin que se tenga claridad en el tema, el que no sé este convencido de la necesidad de cambio, y que no se esté preparado para conocer alguna información.

- Un cambio organizacional planeado, sólo es duradero y permanente auto gestionado cuando se trabaja con la cultura de la organización y se incide en ella para que impacte y dinamice los cambios.
- La realización de estudios en las organizaciones que proporcionen elementos de análisis más específicos de su funcionamiento real y deseado, es elemento central en cualquier proceso de cambio planificado para que este sea más duradero.
- Para el estudio de la cultura organizacional es necesario describir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por, valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; clima; velocidad; cohesión grupal; motivación; así como: logotipo; formas de vestir; organización, entre otros. Unos son de más fácil medición al igual que el instrumento a utilizar con este fin, no siendo así en aquellas que están relacionadas con el aspecto socio psicológico a nivel individual y grupal.
- Sólo un estudio profundo de la cultura organizacional, permite revelar su contenido esencial, más allá de lo percibido en forma primaria por las manifestaciones externas.

- La cultura organizacional se puede estudiar dentro de un proceso de consultoría, un diseño estratégico, de estructuras o en cualquier proceso de cambio en el que se desee conocer determinados elementos que impiden o favorecen el mismo.

9 REFERENCIAS

- Abravanel, H. (1992) *Cultura Organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Trad. Villamizar, J. Legis Editores.
- Acosta, C. (2002) Cuatro Preguntas para iniciarse en el Cambio Organizacional. *Revista colombiana de psicología*, 11, 9 - 24. Recuperado el día 18 de Febrero de 2013 de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1194/1745>.
- Alabart, Y. (2002). Cambio Cultural, a partir de la implementación de procesos de mejora continua en la empresa cubana. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/yeculcu.htm>
- Alvarado (2006). Metamorfosis de la concepción del Cambio Organizacional en el nuevo institucionalismo. *Portal de Revistas Científicas y Arbitradas de la UNAM*. 219.
- Anderson, D. & Ackerman, L. (2000). *Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer
- Ansoff, H.I. (1985): *La Dirección y su Actitud ante el Entorno*. Deusto, Bilbao.
- Anzola, O. (2008). Cultura Organizacional en Procesos de Cambio. *Leadership Magazine for Managers*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2014 de Revista de circulación internacional: <http://www.revistaleadership.com/Art%EDculos.php>
- Anzizu, J.M. (1985) "Cultura organizativa. Su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa". *Alta Dirección*, 120

- Ashkanasy, N. M., Broadfoot, L. E., & Falkus, S. (2000). Questionnaire measures of organizational culture. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* 131–147. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (Eds.). (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Arrazate, R. (2003) *Institucionalismo y cambio organizacional. El instituto mexicano de petróleo en búsqueda de un nuevo modelo de gestión*. (Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana). Recuperado de <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=10925&docs=UAMI10925.PDF>
- Balay, R. & Ipek, C. (2010). Teachers' perception of organizational culture and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of the world of Turks*. 2 (1). 363 – 384.
- Barley, Gordon, Meyer & Gash (1988). Culture of Cultures: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control. *Administrative Science of Quarterly*. 33(1). 24-60. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2392854>
- Barney (1986). Organizational Culture: Can it be a Sourced of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*. 11(3). 656-665. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/258317>
- Beer, M. (1980). *Organization Change and Development: A systems view*. Santa Monica, Ca: Goodyear
- Bellot, J. (2011) Defining and assessing organizational culture. *Nursing Forum: An independent voice for nursing*. P.46.

- Berson, Y., Oreg S. & Dviv, T. (2007). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 615-633. Recuperado el día 8 de abril de 2012 en www.interscience.wiley.com DOI: 10.1002/Job 499
- Bretones, F. D. y Mañas, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín. y F. D. Bretones, *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide. 69-92.
- Bruner, J. (1990). *Acts of meaning*. Cambridge. Harvard University Press
- Burke, W. (1987). *Organization development: A normative view*. Reading, Massachusetts. Addison-Wesley.
- Burke, W. (1994). *Desarrollo Organizacional*. México. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Burnes, B. (1996). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. London: Pitman Publishing
- Burrell, G., & Morgan, G., *Sociological paradigms and organizational analysis. Elements of the sociology of corporate life*. Burlington. Ashgate
- Cameron, K. M., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Cameron, K. (2004). "A Process for Changing Organizational Culture". University of Michigan Business. Michael Driver (Ed.) *The handbook of Organizational Development*. Recuperado de <http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/A-Process-for-Changing-Organizational-Culture.pdf>

- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy Of Management Executive*, 7(2), 57-70. doi:10.5465/AME.1993.9411302324
- Chatman, J. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*. 36(3). 459-484. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2393204>
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de los recursos humanos*. (5ta Ed.). Bogota, Ed. Mc Graw Hill Interamericana.
- Chica, S. A. (2009). Aproximaciones teóricas y estudios específicos en torno a la cultura organizacional en Colombia. *Colombia Polémica: Revista De Los Estudiantes De La Facultad De Ciencias Políticas Y Administrativas De La Esap / Esap. Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas*. 10. 26-43. Recuperado el día 14 de Mayo en <https://sites.google.com/site/schica21/culturaorganizacional.pdf?attredirect=s=0>
- Cooper, R., & Burrell, G. (1988). "Modernism, postmodernism, and organizational analysis: An introduction." *Organization Studies*, 9.
- Cordero, T. (2012). La Cultura Organizacional. Factor de éxito en las empresas. *Líder empresarial*. Recuperado el día 21 de Mayo de 2013 en <http://www.liderempresarial.com/articulo.php?articulo=68>
- Cruz, T. (2000): El Sistema Empresarial, Cultura y Consultoría. Folletos Gerenciales.

- Dalton, G. (1969). Influence and organizational change. En Dalton, G. Lawrence, P. y Greiner, L. (eds), *Organization change and development*. Homewood, Ill.: Irwin-Dorsey, 1970.
- Deal, T., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- De Faria Mello, Fernando Achilles (1995). “*Desarrollo organizacional, enfoque integral*” 1ª edición, 15ª reimpresión, México, D. F.
- Delobbe, N., Haccoun, R. & Vandenberghe, C., (2002). *Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument*. Recuperado el día 8 de Abril de 2012 en http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_53_Delobbe.pdf
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Denison, D.R. & Mashra, A.K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, Vol. 6, No. 2 (Mar – Apr., 1995), pp. 204 – 223. Recuperado el día 8 de Marzo de 2012 en la base de datos JSTOR.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 1–36.
- Deshpande, R. & Webster, F. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *The Journal of Marketing*, 53 (1), 3-15. Doi: 10.2307/1251521

- De Souza, A (1998). *Cultura Organizacional*. P.A. & Partners. Recuperado el día 14 de Septiembre de 2014 en http://issuu.com/miguelcorderonoguera/docs/cultura_organizacional
- DiMaggio, P. y Powell, W. (1999a), *Introducción, en El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.
- DiMaggio, P. y Powell, W. (1999b), Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales, en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Druckman, D., Singer, J. E., & Van Cott, H. (1997). *Enhancing organizational performance*. Washington, DC: National Academy Press.
- Drumaux, (2007) Management & Organization. *Solvay Business School*. Recuperado de <http://www.ulb.ac.be/soco/adrumaux/pdf/ManOrg42007.pdf>
- Elliott, M. (1934). *The Human Problems of an Industrial Civilization by Elton Mayo*. Review by: Margaret Elliott. *The American Economic Review*, Vol. 24, No. 2 (Jun., 1934) Doi: 10.2307/1806668 Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/1806668>
- Espinoza I. y Pérez C. (1994). Cultura, Cultura en México y su impacto en las empresas. *Revista Gestión y Estrategia*. 6
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations. Foundations of Modern Sociology Series*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey. [Versión de Bibliotheca Facultatis Philosophiae Universitatis Catholicae de Petro Pazmany Nominatae]. Recuperado de http://biblsrc.btk.ppke.hu/Szociologia/08EtzioniAmitai_Modern_Organizations.pdf

- Ezirim, C.; Nwibere, B.; Emecheta, B., (2010) Organizational Culture and Performance: The Nigerian Experience. *International Journal of Business & Public Administration*; 7(1), 40-56
- Fleury, Maria (1987). Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresa. Rio de Janeiro*, 27(4)7-18, out./dez.
- Fleury, Maria (1989). *Cultura y poder en las Organizaciones*. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia
- Freitas, M. E. de (1991). Cultura organizacional: grandes temas em debate. En *Revista de Administração de Empresa. São Paulo*, 31 (3) Doi: 10.1590/S0034-75901991000300007
- French, W. & Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional, aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México, Prentice Hall.
- García, M., Gómez, G. & Londoño, O. (2008). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Diversitas: perspectivas en psicología*. 5(1) 141-159. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982009000100012&lng=en&tlng=es.
- Garmendia, J.A. (1988) La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica. En *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 41, enero – marzo 1988, P. 9 – 13.
- Geertz, C. (1973). *The interpretations of culture*. New York: Basic Books.
- González, P. (2004). *Las nuevas ciencias y las humanidades. De la academia a la política*. Barcelona: Anthropos.

- Gonzalez, R.; Carmona, E.; Hernandez, J. Ponencia: Diagnóstico de la cultura organizacional en los cuerpos académicos de la DES Ciencias Sociopolíticas Económicas Administrativas de la UAZ. Recuperado el día 24 de Mayo de 2013 en http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/1_cultura/1_10.pdf
- Gonzalez, G.; Forero, D. (2010). *Estudio de la cultura organizacional dentro de Fresenius Medical Care en la ciudad de Bogotá*. Chía: Universidad de la Sabana. Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas. Recuperado el día 23 de Mayo de 2013 en <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/6459/1/126571.pdf>
- Gravano, A. (2009). La Proyección del Enfoque Etnográfico hacia la Facilitación Organizacional en Procesos Participativos de Planificación Urbana. *Horizontes Antropológicos*, 15 (32), 81 – 114.
- Greenwood, R. y Hinings, C. (1996), "Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, 21(4)
- 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.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of culture. *Academy of Management Review*, 18, 657–693.
- Hill, C. & Jones, G. (2001). *Strategic Management* 5th Ed. Boston: Houghton Mifflin.

- Hodge, B.J., Anthony, William P. y Gales, Lawrence M. *Teoría de la Organización: Un enfoque estratégico*. Madrid: Pearson Educación S.A., 6ª. Edición, 2003, Capítulo 13. 365 - 387
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work - related values*. Beverly Hills: CA: Sage.
- Huete, L. (2012). "Creando culturas colaborativas en las empresas" tomado el 18 de Abril de <http://www.luishuete.com/es/articulos/leadership/creando-culturas-colaborativas-en-las-empresas>
- Huse, E. & Cummings, T. (1985). *Organization development and change*. (3ra Ed.) St. Paul, MN, West.
- Jaime, P. y Araujo, Y. (2009). 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, Vol. 1, 2007 (Ponencias) , pág. 19 Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Jaques, E. (1951). *The changing cultures of a factory*. Londres: Tavistock Publications
- Kanter, R., Stein, B. & Jick, T. (1992). *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. New York. Free Press
- Keesing, R (1974) "*Theories of cultures*". Annual Review of Anthropology, 3, 73-97. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2949283>.
- Koberg, C.S., & Chusmir, L.H. (1987). *Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables*. Journal of Business Research, 15, 397-409.

- Kondra, A. y Hinnings C. (1998). Organizational diversity and change in institutional theory. *Organization Studies*. 19(5)
- Kotter and Heskett (1993). Corporate Culture and Performance (Book). *Training & Development*. 47(2), 63.
- Kotter, J. (1996) *Leading change*. Boston, MA, Harvard Business School Press
- KPMG. *Unlocking Shareholder Value: The Keys to Success. Mergers and Acquisitions. A Global Research Report*. The UK member firm of KPMG International. Recuperado el 10 de Septiembre de 2014 de <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/eqnotes/KPMGM&A.pdf>
- Kroeber, A.L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers* 47.
- Lawson, R. & Shen, Z. (1998). *Organizational psychology: Foundations and applications*. New York, NY: Oxford University Press
- Leidner, D., & Kayworth, T. (2006). Review: A Review of Culture in Information Systems. Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict. *MIS Quarterly*. 30(2), 357-399. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/25148735>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Tavistock Publications, London.
- Liberto, P. (2011). "5 Razones para incluir la Cultura de Liderazgo en el Cuadro de Mando de la Empresas". Tomado el 11 de Abril de

<http://www.kanvio.com/blog/5-razones-para-incluir-la-cultura-de-liderazgo-en-el-cuadro-de-mando/>

- Louis, M. (1983). Organizations as culture bearing milieu *Human Systems Management*; 1981, 2 (4) p. 246-258.
- Lund, D. (2003) "Organizational culture and job satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219 - 236
- 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 (2010)
- Mead (1967). *Mind self and society from the standpoint of a social behaviorist*. Works of George Herbert Mead, 1. Chicago, IL: University of Chicago Press. Recuperado de http://www.livrosgratis.com.br/arquivos_livros/bu000001.pdf
- Méndez Álvarez, C. E. (1986) Algunas consideraciones acerca de la formación de investigadores en la Universidad Colombiana. *Revista Documentos ISSN: 0120 – 6966 Ed: Universidad del Rosario. 5. p.40 - 53*
- Méndez Álvarez, C. E. (2001) *Metodología de la Investigación*. México: MC Graw Hill. ISBN: 9701033663 v. 1 págs. 159.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006a) *Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio*. (1ra. Ed). Bogotá: Editorial Limusa, Universidad del Rosario, p. 246.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006b) *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial universidad del Rosario. ISBN: 9588225876 v. págs. 143.

- Méndez Álvarez, C. E. (2009) *Tecnologías y herramientas de Gestión. Caso: Grandes, mediana y pequeñas empresas en Bogotá* Centro editorial Universidad del Rosario. Bogotá. 130 páginas. Julio de 2009.
- Meyer, J. y Rowan, B. (1999), "*Organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia*" en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México
- Meyerson, D. E. (1991). "Normal" ambiguity? A glimpse of an occupational culture. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (pp. 131–145). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Miranda, R. (2008). *Teoría Organizacional*. Lima, Perú: Textos de la Maestría en Educación. Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Miron, E., Erez, M., Naveh, E., 2004. Do personal characteristics and cultural that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement other? *Journal of Organizational Behavior* 25 (2), 175–199.
- Nadler, D. & Shaw, R. (1995): Change leadership: Core competency for the twenty-first century. In: Nadler, D. A. /Shaw, R. B. /Walton, A. E. (Eds.): *Discontinuous change: Leading organizational transformation*, San Francisco: Jossey-Bass. 3-13.
- Nadler, D. (1998). *Champion of change: How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change*. San Francisco, California: Jose-Bass Inc.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in Mergers and Acquisition. *Academy of Management Review*, 13(1), 79-90. Doi: 10.5465/AMR. 1988.4306790

- Naranjo, J., Jiménez, D. & Sanz, R. (2012). ¿Es la cultura un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de economía y dirección de empresa*. 15. P. 63-72.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*. 31(4), 9.
- O'Toole, J. (1995). *Leading change: Overcoming ideology of comfort and the tyranny of custom*. San Francisco, California. Jossey-Bass.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. [Versión de Open Library] Recuperado de <https://archive.org/stream/theoryzhowam00ouch#page/35/mode/1up>
- Ospina, M. "Salario Emocional: El siguiente paso en la estrategia retributiva". Presentación Andi - Cartagena. Tomado el 20 de Abril de 2014 de file:///C:/Users/Montpa01/Downloads/Salario%20Emocional%20Cartagena_20100601_125554.pdf
- Ott, J. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Chicago, IL; Dorsey Press.
- Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity*. London: Sage Publications.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2392363>
- Phegan, B. (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa: los beneficios del liderazgo*. (E. Mercado, Trad.) México: Editorial Panorama, S.A.

- Pierce, J. & Delbecq. A., (1977). Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation. *Academy of Management Review*. 2(1): 27-37
- Pous, (2007). Cultura organizacional e identidad. (Spanish). *HOSPITALIDAD-ESDAI*, (11), 25-45. Recuperado de <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=24884333&lang=es&site=ehost-live>
- Pumpin, Cuno y otros (1985): La Cultura de las Empresas. *Revista L Informativa* No. 85.
- Radcliffe-Brown (1952). *Structure and Function in Primitive Society. Essays and Adresses*. [Version de California Digital Library]. Recuperado de http://archive.org/stream/structurefunctio00radc/structurefunctio00radc_djvu.txt
- Ravasi, D. & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49 (3), 433-458.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5–40). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rocher, G. (1990) *Introducción a la sociología general*. Barcelona. Herder.
- Rohlen, T. (1974). *For harmony and strength. Japanese white-collar organization in anthropological perspective*. University of California Press
- Rossi, I. (1980). People in culture. *A Survey of Cultural Anthropology*. New York.
- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 153–193). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*, 15th ed., Estados Unidos, Pearson Prentice Hall
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Royo, C (2005). Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria. Barcelona, Tesis Doctoral. Recuperado el 24 de Mayo de 2013 en http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2667/01.CRM_parte1.pdf?sequence=1
- Saffold (1988). Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond "Strong" Culture. *The Academy of Management Review*. 13(4). 546-558. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/258374>
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A. & Lanero, A. (2006) Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *Revista de antropología iberoamericana*. 1 (3), p. 374 – 397.
- Sanchez, M. (2012). A Collaborative Culture: Collaboration Is Not Something Organizations Do, But a Way of Being. *OD Practitioner*, 44(2), 7-12.
- Sánchez, I. (2009) Hacia unos valores culturales más eficaces: El papel de la estrategia en la consecución de mejores resultados. Universidad Complutense de Madrid. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 15(2), 159-182, ISSN: 1135-2523. Recuperado el 19 de Marzo de 2012 en dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=3028179
- Santana, P & Araujo Y (2007) "Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar el mismo fenómeno? Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM, Vol. 1. 2007 (Ponencias). Pág. 19.

- Scott, R. (1999), "Retomando los argumentos institucionales", en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3–16.
- Schein, E. H. (1987). Defining organizational culture. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of organizational theory* (2nd ed., pp. 381–396). Chicago, IL: The Dorsey Press.
- Schein, E. H. (1988). Organizational culture, *Sloan Working Papers*
Recuperado de <http://hdl.handle.net/1721.1/2224>
- Schein, E.H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, 109–119.
Recuperado de [http://ciow.org/docsB/Schein\(1990\)OrganizationalCulture.pdf](http://ciow.org/docsB/Schein(1990)OrganizationalCulture.pdf)
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership. Third Edition*. The Jossey-Bass business & management series. P. 17. Recuperado de http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
- Schultz y Hatch (1996). "Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies". *The Academy of Management Review*, Vol. 21 number 2, April.
- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. xvii–xxiii). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Schwartz, H., & Davis, S. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30–38.
- Siehl, C., & Martin, J. (1983). Organizational culture and counter culture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52–64.
- 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* (p. 227-269). New York: Pergamon Press.
- Selznick, P. (1949), *TVA and the Grass Roots*, University of California Press, EUA.
- Siehl, C., & Martin, J. (1990). Organizational culture: A key to financial performance? En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (p. 241–281). San Francisco: Jossey-Bass.
- Siehl & Martin (1993). Measuring Organizational Culture. *CEO Publication*. Recuperado de http://ceo.usc.edu/pdf/t85_11.pdf
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28(3). 339-358.Doi: 10.2307/2392246. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2392246>
- Smircich, L. (1985). "Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves". In P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture*. Newbury Park, CA: Sage.
- Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la*

Zona Metropolitana de Guadalajara, México. [En línea]. Consultado: [18, Febrero, 2013] Disponible en: www.eumed.net/libros/2008c/432/

- Taylor, E (1891) *Primitive Culture* [Versión de Open Library]. Recuperado de <https://archive.org/stream/primitiveculture1891tylo#page/n3/mode/2up>
- Tagiuri, R., & Litwin, G. (Eds.) (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School.
- Tamayo, I., Gutierrez, L., Martinez, F. (2007). La percepción de la necesidad del cambio estratégico como fuente de ventaja competitiva. Una aproximación teórica. *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, 1, p. 38.
- Testa & Sipe (2011). The Organizational Culture Audit: A Model for Hospitality Executives. *International CHRIE Conference - Refereed Track. Paper* (8). Recuperado de http://scholarworks.umass.edu/refereed/ICHRIE_2011/Friday/8
- Tomasello, M., Kruger, A., & Ratner, H. (1993). Cultural learning. *Behavioral and Brain Sciences*, 16(3), 495-552.
- Tomei, A., (1993) *Envidia en las organizaciones*. Mexico: McGraw Hill.
- Trefry, M., (2006). *A Double-Edged Sword: Organizational Culture in Multicultural Organizations*. Business Faculty Publications. Paper 33. http://digitalcommons.sacredheart.edu/wcob_fac/33
- Trujillo, M., (2010). "Reseña de 'The social problems of an industrial civilization' de Elton Mayo". *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y sociales*, 20(38), 257 – 259.

- Valdés, (2008). Concepciones básicas del Cambio Organizacional. *Revista Papeles De Administración Hoy*. 1(2), 1-12. Recuperado de http://www.unipiloto.edu.co/contenido/pdf_relinter/admon/cambio.pdf
- Van De Ven, A., & Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy Of Management Review*, 20(3), 510-540. doi:10.5465/AMR.1995.9508080329
- Van Maanen & Schein (1979), Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*. 1. 209-264.
- Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1985). Cultural organization: Fragments of a theory. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (pp. 31–55). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field: On writing ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.
- Vargas, J.G. (2007). La Culturocracia organizacional en México, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/301
- Want, J. (2003) When worlds collide: culture clash: Corporate culture – illuminating the black hole, *Journal of Business Strategy*, 24 (4), 14 – 21
- Weber (1930). The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism by Max Weber (Trans. By Talcott Parsons). *American Studies at the University of Virginia*. Recuperado de <http://xroads.virginia.edu/~HYPER/WEBER/cover.html>
- Weber, K. & Dacin, M. (2011). The Cultural Construction of Organizational life: Introduction to the Special Issue. *Organization Science*, 22(2), 287-298
- Welch, J., Welch, Z. (2012) “Goldman Sachs and a culture-killing lesson being ignored” *Fortune Magazine*. Recuperado de

<http://fortune.com/2012/04/12/goldman-sachs-and-a-culture-killing-lesson-being-ignored/>

- Whyte (1949). The social structure of the restaurant. *American Journal of Sociology*. 54(4). 302-310. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2770650>
- Wilkins, A. & Ouchi, W. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*. 28(3), 468-481. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2392253>
- Williams, R. (1983) *Keywords: A Vocabulary of Culture and Society*. Revised Edition. New York: Oxford UP, 1983. Recuperado de <http://aklatangbayan.files.wordpress.com/2013/02/raymond-williams-keywords.pdf>
- Yusoff, W. & Omar, S. (2011). Knowledge Management Strategy and Design: The Role of Corporate Culture. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6 (2), 145-153.
- Zalpa, G. (2002). La cultura en las organizaciones empresariales. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 8 (15), 9-33. Recuperado el día 24 de Mayo de 2013 en http://www.culturascontemporaneas.com/contenidos/organizaciones_empresariales.pdf
- Zucker, L. (1999). El papel de la institucionalización en la persistencia cultural, en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de cultura económica, Mexico.