

**TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN REDES DE COOPERACIÓN
EMPRESARIAL**

David Fernando Espinosa Rojas

Daniel Felipe Sarralde Salas

Lorena Margareth Puentes Núñez

Trabajo de Grado

Universidad del Rosario

2013

**TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN REDES DE COOPERACIÓN
EMPRESARIAL**

David Fernando Espinosa Rojas

Daniel Felipe Sarralde Salas

Lorena Margareth Puentes Núñez

Trabajo de Grado

Tutor: Merlin Patricia Gueso Hinestroza

Universidad del Rosario

2013

Agradecimientos

Queremos agradecerles a Dios y a todas aquellas personas que nos acompañaron con su apoyo durante nuestra carrera profesional. Agradecemos especialmente a Merlin Patricia Grueso Hinestroza, quien con su espíritu académico e investigador nos guió durante la elaboración del presente trabajo.

Tabla de contenido

RESUMEN

PALABRAS CLAVE

ABSTRACT

KEY WORDS

GLOSARIO

INTRODUCCIÓN	8
1. MARCO TEÓRICO	10
1.1 Redes Empresariales	10
1.1.1 Tipologías de redes	12
1.2 Cultura Organizacional	19
1.2.1 Enfoques en el Estudio de la Cultura Organizacional	25
1.3 Cambio Organizacional	28
1.3.1 Modelos de Cambio Organizacional	29
2. JUSTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	33
3. OBJETIVOS	44
4. DISCUSIÓN	45
5. CONCLUSIONES	57
6. RECOMENDACIONES	59
7. BIBLIOGRAFIA	60

RESUMEN

Ante la globalización y las nuevas tendencias de consumo que se han venido desarrollando a través de los años, las diferentes firmas en el mundo se han visto en la necesidad de buscar estrategias que les permita ser productivas generando más valor a los consumidores. En este sentido, ha surgido la necesidad de trabajar de manera conjunta y a su vez crear lazos de cooperación entre las diferentes organizaciones para el logro de mejores resultados. Las redes empresariales son una opción de integración de procesos y recursos para las organizaciones, sin embargo durante la creación de esta se generan cambios organizacionales que impactan en factores como la cultura organizacional. El cambio en la cultura organizacional se produce de manera gradual o abrupta según la forma de cooperación que ejecuten las empresas o por el contexto externo al cual pertenezca la organización. Así mismo, el líder es el encargado de gestionar el cambio en los valores (núcleo de la cultura), prácticas o la filosofía de las organizaciones; sin el apoyo de los líderes el fracaso de una cultura organizacional en una empresa, red, clúster o alianza será incuestionable.

PALABRAS CLAVE

Red empresarial

Cambio Organizacional

Cultura

Cultura Organizacional

ABSTRACT

Faced with globalization and new consumer trends that have been developed over the years, many companies in the world have seen the necessity to find strategies that allow them to be productive in order to generate more value to consumers.

With this in mind, the need to work as a team has increased and at the same time it's creating bonds between different organizations for the achievement of greater results. Enterprise networks are a path to integrate processes and resources for organizations, and throughout this procedure some changes will impact directly the components of an organizational culture.

Variations in organizational cultures can occur either gradually or abruptly depending on first, the way the cooperative process was executed by the firms, and second, by the outer context in which the company belongs. Furthermore, the leader is in charge to manage the change regarding the values (core of the culture) and without the leader's support, the culture of an organization, practices and even the philosophy of the organization within a company will fail.

KEY WORDS

Enterprise Networks

Organizational Change

Culture

Organizational Culture

GLOSARIO

Red: Grupo de empresas que colaboran en un proyecto de desarrollo conjunto, complementándose unas con otras y especializándose con el propósito de resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados a los que no pueden acceder de manera individual.

Cambio Organizacional: 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.

Cultura Organizacional: Patrón de suposiciones básicas compartidas que fue aprendido por un grupo mientras resolvían sus problemas de adaptación externa e integración interna que ha servido lo suficiente para ser considerado válido y por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar, y sentir en relación a dichos problemas.

Cultura: Es ese todo complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras actitudes o hábitos adquiridos por el hombre en tanto que miembro de la sociedad.

INTRODUCCIÓN

Se han estudiado a profundidad los temas de cambio organizacional, redes de cooperación empresarial y cultura tanto social como empresarial, por parte de investigadores, académicos y personas especializadas en las áreas pertenecientes a estos temas, pero es muy poco lo que se ha abordado y profundizado acerca de los procesos de transformación cultural en las alianzas estratégicas o asociaciones de cooperación organizacional, específicamente en las redes empresariales.

El contexto teórico en el que se enmarca el tema de investigación está centrado en los siguientes grandes temas, las redes de cooperación organizacional, la cultura tanto social como empresarial y el cambio organizacional, además de los modelos y tipologías que se han desarrollado de estos temas a partir de diferentes autores los cuales se explicarán con mayor detalle dentro del presente documento.

Para lograr el objetivo, se realiza una investigación de tipo documental enfocada en evidencias empíricas y documentos especializados que entrelacen componentes o factores de la cultura organizacional y sus cambios dentro de las organizaciones en un proceso de cooperación.

Con lo anterior se obtendrán los recursos y evidencias para poder responder al objetivo general de investigación que es la descripción del proceso de transformación cultural en una red de cooperación inter-organizacional; logrando primero, identificar los componentes de la cultura organizacional que se evidencian en un proceso de cambio inter-organizacional y describiendo la forma en que los componentes de la cultura organizacional cambian cuando se crea un proceso de cooperación inter-organizacional. Para esto se abre a discusión dos preguntas fundamentales en la investigación, teniendo en cuenta el marco teórico conseguido de los tres grandes temas ¿qué de la cultura cambia?, y si hay un proceso cooperación (alianzas, clúster, redes) ¿Cómo se da el proceso de cambio?

Así finalmente, se logra concluir que durante un proceso de cooperación los valores, la filosofía, las prácticas, son componentes de la cultura que presentan mayores cambios en las organizaciones, generándose de manera paulatina en un mediano y largo plazo influenciados por los líderes de las empresas.

1. MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico pretende dar una perspectiva general al problema a investigar, teniendo en cuenta el abordaje del mismo a través de tres temas centrales: Redes Empresariales, Cultura Organizacional y por último Cambio Organizacional.

En cada uno de estos temas se atacaran diferentes definiciones, tipologías, modelos y enfoques que se han planteado por medio de estudios académicos debidamente soportados y justificados, además de la identificación de relación entre diferentes variables que surgen a partir de estos estudios.

1.1 Redes Empresariales

Para el desarrollo de la investigación es necesario tener en cuenta el concepto de redes empresariales y su papel en la vida de las organizaciones. De esta forma, durante el presente apartado se destacará la importancia de las redes empresariales, su finalidad, el valor que tiene esta y algunas tipologías de redes empresariales desde la perspectiva de cooperación empresarial.

Actualmente, las empresas giran en torno a un escenario competitivo en el que las tecnologías y la especialización de procesos son cada vez más importantes, con el fin de responder a las exigencias generadas por la apertura económica hacia otros países, las diferentes crisis y las nuevas tendencias del consumidor (López Cerdán, 2003). Es por esto, que las medianas como pequeñas empresas (Pymes) se han visto en la obligación de estimular el proceso de aprendizaje, fortalecer el músculo financiero y responder ante una demanda sofisticada que actualmente se ha generado en los consumidores; dichos procesos se han llevado a cabo mediante la creación de alianzas estratégicas como son las redes empresariales, que permiten la sinergia de actividades para obtener un beneficio en las empresas (López Cerdán, 2003).

Existen varias definiciones en torno de las redes empresariales. Para Becerra y Álvarez (2011) “son una forma de organizar las relaciones entre empresas que, sin dejar de competir, incluyen la cooperación como parte de su estrategia de negocio con el propósito de alcanzar un mejor desempeño en una determinada industria” (pág. 215).

Con asociaciones del tipo de las redes empresariales se busca la eficiencia colectiva para un beneficio en particular el cual facilite estructuras más solidas del negocio, facilidad en adquisición de los recursos , mayor capacidad para crear y mejorar estrategias sostenibles alcanzando un alto nivel de productividad. Los empresarios que toman la decisión de hacer parte de una red, con el fin de satisfacer un objetivo en común o hacer frente a un problema en específico, están constantemente relacionando información (conocimiento), con el objetivo de desarrollar habilidades que les permita generar productos y servicios diferenciados, es decir innovar (González & Gálvez 2008).

Hoy en día, el “valor” que las compañías puedan brindar a sus clientes, es de tal importancia que ha generado la necesidad de buscar alternativas que mejoren sus procesos y rediseñen sus estrategias para enfrentar un mundo empresarial competitivo. Como respuesta a esto, durante los últimos años las redes empresariales han venido jugando un papel muy importante en el desempeño empresarial, demostrando que permiten estimular las capacidades de las empresas que están cooperando en factores como: mejora de precios de venta, acceso a tecnología, facilidad para adquirir bienes de capital, generación de nuevos productos, incremento de presencia en el mercado, abaratamiento de servicios administrativos, subcontratación de procesos y productos, incremento de eficiencia y productividad (Montoya,2007).

En este orden de ideas, Montoya (2007) identifica las características más importantes de la conformación de redes las cuales giran en torno a un enfoque asociativo, el arraigo local y el potencial multiplicador.

El comportamiento de la conformación de redes está enfocado en empresas que comparten un producto en específico el cual se irán relacionando a través

de redes de confianza tanto con los clientes internos como externos. A su vez, se genera la necesidad de incluir unidades articuladores locales las cuales colaboran con la definición de puntos claves como las características del entorno en el que están las empresas y a su vez, son receptoras del “saber hacer”. Sin embargo, la conformación de las redes también pretende crear lazos con las instituciones locales y el mercado con el fin de suplir la demanda.

De acuerdo con González (2010), la teoría de la red esta directamente relacionada con aspectos sociológicos que definen el comportamiento de la misma, puesto que existen actitudes de los miembros que ayudan a crear lazos de confianza e integración, los cuales son la base de está.

Nohria y Eccles (citado por González, 2010) destaca que en un entorno organizacional debe tenerse en cuenta la influencia de las redes sociales las cuales van de la mano con el comportamiento de la red en su ambiente, la participación de cada una de las empresas de la red, la confianza y cooperación entre las mismas, con el fin de tener una caracterización más determinada de está. De esta forma, la teoría de la red son alianzas de carácter estratégico que mantienen nivel de confianza y asociación para llegar a un fin específico, del cual puede ser visto desde la sociología, las teorías organizacionales, la económica, psicología (Gonzales, 2010).

1.1.1 Tipologías de redes

Algunas de las tipologías de las redes giran en torno a perspectivas Bio-ecológicas (Astley y Fombrun, 1983) y perspectiva clásica (Ojeda, 2009).

Según Astley y Fombrun (1983), cuando las organizaciones se unen para enfrentar el entorno interorganizacional adoptan una estrategia colectiva. Dicha estrategia se caracteriza por plantear un tipo de relación (directa-indirecta) y una forma de interdependencia (comenalista y simbiótica).

La primera de las formas, destaca como alguno de los participantes obtiene un beneficio con los demás sin que el otro se vea en ventaja o desventaja, a este grupo pertenecen las organizaciones que demandan lo mismo, es decir se encuentran en el mismo sector. Por otro lado, en la adaptación simbiótica se da un beneficio mutuo entre las partes ya que las actividades pertenecen a distintos sectores siendo un complemento para cada una de ellas.

Con relación a lo anterior, Astley y Fombrun (1983) mencionan la clasificación de los grupos colectivos tales como: colectivo aglomerado, colectivo confederado, colectivo conjugado y colectivo orgánico (Ver Tabla 1).

Tabla 1

Clasificación de los grupos colectivos

Tipo de Asociación	Formas de Interdependencia	
	<u>Comensalismo</u>	<u>Simbiótica</u>
• Directa	Confederado	Conjugado
• Indirecta	Aglomerado	Orgánico

Fuente. Astley, W & Fombrun, C (1983).

De acuerdo con Astley y Fombrun (1983) el colectivo aglomerado se encuentra representado por organizaciones de una misma familia las cuales forman una única categoría debido a sus intereses y dependencia de recursos en común, de este colectivo hacen parte los clúster. Esta clase de grupos colectivos pueden llevar a cabo estrategias colectivas para un futuro en común.

De igual forma, al colectivo Confederado pertenecen algunos sectores económicos ó concentración de industrias las cuales están directamente relacionadas debido a que son un número reducido de miembros y desarrollan una interacción cercana (Astley y Fombrun, 1983).

Durante la adaptación simbiótica con relación directa, el colectivo conjugado está conformado por organizaciones de diferentes categorías cuyas interacciones están directa y fuertemente influenciadas debido a las funciones que cada uno de los miembros desarrolla y que son un complemento para las demás (Astley y Fombrun, 1983).

Finalmente al colectivo Orgánico hacen parte las organizaciones que no interactúan directamente pero hay una interdependencia entre ellas debido a que forman parte de un sistema general, es decir, que tienen cierto grado de unidad (Astley y Fombrun, 1983).

Por otro lado, según Ojeda (2009), en su revisión acerca de los procesos de cooperación, existen diferentes tipos de relaciones de cooperación empresarial las cuales se dividen por: Forma en que se vinculan los participantes, naturaleza del marco en el cual se constituyen, naturaleza de los recursos que se comparten, propósito de la relación, ámbito geográfico, mercado al que atienden, conexión, fortaleza del vínculo, duración, especificidad de los recursos de la red y su continuidad y en función del aprendizaje que se espera obtener (Ver Tabla 2).

Tabla 2

Tipos de relaciones de cooperación empresarial

Relaciones de cooperación Empresarial	Tipo de Asociación
Forma en que se vinculan los participantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Redes Horizontales • Verticales • Simbióticas • Comenalista
Naturaleza del marco en el cual se constituyen.	<ul style="list-style-type: none"> • Formales • Informales
Naturaleza de los recursos que se comparten.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurada • No estructurada

Propósito de relación	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de mercado • Transferencia de tecnología • Investigación y desarrollo • Internacionalización • Crecimiento de la empresa
Ámbito Geográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Local o Nacional • Internacional
Mercado al que atienden	<ul style="list-style-type: none"> • Sector público • Sector privado
Conexión	<ul style="list-style-type: none"> • Directa • Indirecta
Fortaleza del Vínculo	<ul style="list-style-type: none"> • Sólido • Débil
Duración	<ul style="list-style-type: none"> • Permanente • Temporal
Especificidad de los recursos de la red y su continuidad	<ul style="list-style-type: none"> • Agregación • Heurísticas • Transaccionales • Orquestación
En función del aprendizaje que se espera obtener	<ul style="list-style-type: none"> • Comerciales • Híbridas • De aprendizaje

Fuente. Adaptado de Ojeda, J (2009).

De acuerdo con la forma en que se vinculan los participantes, se dice que las redes pueden adoptar la forma de red horizontal, red vertical, red simbiótica y red comensalista. Así, para ONUDI (2008), las redes horizontales, constituyen asociaciones que tienen una misma actividad productiva y son similares en su tamaño, de esta forma pueden afrontar diversos obstáculos que se presente en

el desarrollo de las actividades dado que comparten intereses y los esfuerzos integrados pueden conllevar a mejorar la productividad y la eficiencia en las empresas.

Por otro lado, Dini (2010) define las redes verticales como una modalidad de cooperación entre empresas que desarrollan diferentes actividades en la cadena productiva y así representan menor competitividad entre las partes. El objetivo de estos acuerdos está relacionado con mantener ventajas competitivas que impulsen a la red a mantener una cooperación eficaz para el desarrollo de productos y servicios diferenciados.

La cooperación simbiótica, se desarrolla en una relación de apoyo entre compañías que no están interesadas en mantener un ambiente competitivo entre ellas ni con el cliente-proveedor. El fin último de esta cooperación va inclinado al crecimiento de cada una de las partes generando mayor competitividad y productividad en las empresas (Villaescusa, 2000).

La relación comenalista es cuando las empresas realizan las mismas demandas de recursos a su entorno y a su vez esta relación se ve presente en empresas del mismo sector económico lo cual implica la búsqueda por los mismos recursos (Galán, Casanueva, Castro 2011).

De acuerdo con Sebastián (2000) Las relaciones formales se dan mediante estructuras más serias y específicas a través de convenios, contratos, y acuerdos. A su vez, las redes informales se desarrollan en un marco de poca formalidad en el que se relacionan las partes de manera voluntaria.

Para la naturaleza en el cual los recursos se comparten, pertenecen los tipos estructurados y no estructurados de cooperación. Los acuerdos pueden implicar la inversión de capital, creándose formas “estructuradas” de cooperación, como por ejemplo las joint-ventures o empresas conjuntas o las participaciones accionariales; por el contrario, si no existe participación de capital, aparecen formas “no estructuradas”, como por ejemplo las asociaciones de compras, las redes de empresas, etc (Dirección General de Política de la PYME, 2000).

Ojeda (2009) plantea el propósito de la relación de cooperación empresarial en torno a cinco aspectos importantes como son: objetivos de mercado, el cual pretende que mediante la cooperación se creen alianzas más fuertes para posicionarse en el mercado y responder a la demanda del entorno; transferencia de tecnología, permite incrementar este recurso (tecnología) en cada una de las partes para mejorar la eficiencia en los procesos; Investigación y desarrollo, con el fin de reducir costos en la búsqueda de factores de innovación; Internacionalización, la cooperación empresarial también tiene como propósito expandirse en otros mercados fuera de su país de origen y por último el crecimiento de la empresa para aumentar sus utilidades y mejorar las condiciones del negocio.

En el ámbito geográfico se distingue entre local o nacional. Las Redes que se encuentran en un mismo espacio geográfico. Las redes nacionales constituyen uno de los mejores instrumentos para facilitar la coordinación de los grupos de I+D y de las instituciones para optimizar las infraestructuras para la I+D y para poder abordar temas científicos y tecnológicos de envergadura e interés social (Sebastián, 2000, p. 5). A diferencia del terreno nacional, Sebastián (2000) identifica que las redes que están desarrollándose con factores internacionales están constantemente influenciadas de nuevas tecnologías y desarrollo de procesos que permite la generación de nuevas ventajas competitivas.

Las relaciones de cooperación de acuerdo con Sebastián (citado por Ojeda,2009) se distinguen por los mercados a los cuales atiende como es al sector público el cual hacen parte diversos organismos gubernamentales y por el sector privado por empresas privadas y consumidores en general.

Hawley (citado por Casanueva, 2003) plantea dos tipos de conexión en las redes. La primera de ella es la conexión directa en la que los participantes están relacionados entre si y en las indirectas participan organismos que hacen de intermediarios.

Las redes se desarrollan mediante un vínculo fuerte o débil. Uzzi (citado por Casanueva, 2003) hace referencia a un vínculo fuerte cuando las redes tienen lazos sólidos sociales y empresariales. Por otro lado, un vínculo débil se ve reflejado cuando no se perciben grandes relaciones sino solamente relaciones con el mercado.

Las redes también pueden tener una relación permanente o temporal. Para Fonseca, Torres y Castellanos (2007) las redes que mantienen una relación permanente pretenden llevar a cabo relaciones a largo plazo donde puedan dar continuidad en el desarrollo de algún proyecto, mientras que las redes de relación temporal cooperan en un tiempo y para un objetivo en específico.

Por otro lado, Ojeda (2009) menciona la relación de cooperación empresarial entre las redes según la especificidad de los recursos de la red y su continuidad. Douard y Heitz (citado por Ojeda, 2009) destacan la relación según el tipo de agregación es decir entorno a la cooperación de los recursos, tipo heurístico en el cual hay una producción en compañía, a nivel transaccional en el que hay un complemento entre las partes y de tipo de orquestación donde enriquece la especialización.

De acuerdo a la cooperación en función del aprendizaje que se espera obtener Briones, Ramírez y Ros (2006) hacen referencia a que la cooperación puede tener relación de aprendizaje de tipo comercial en el que las empresas están enfocadas en la búsqueda de ventajas comerciales potencializando el conocimiento existente. A su vez, las formas híbridas de organización se ven en la necesidad de integrar conocimiento y medidas para mejorar las capacidades y seguir desarrollando el potencial para nuevas oportunidades y por último en la cooperación en función de aprendizaje en que hay grandes incentivos por encontrar recursos de información y desarrollar la habilidad entre los socios de diseñar, dirigir y adaptar los procesos.

1.2 Cultura Organizacional

Para comprender cómo se desarrolla un proceso de transformación cultural en un red, es importante partir del significado del concepto cultura, y de aquella transición que ha sufrido desde los campos de la antropología y sociología para posteriormente tener una idea más clara de su importancia en la empresa, es decir, cómo se desenvuelve la cultura organizacional en una o más organizaciones.

El primer autor en desarrollar una idea sobre el concepto de cultura fue el inglés sir Edward Burnett Tyler (citado por Harris, 2005) fundador de la antropología académica y autor del primer libro de texto de antropología general, el cual se refiere a la cultura como: “(...) Ese todo complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras actitudes o hábitos adquiridos por el hombre en tanto que miembro de la sociedad (...)” (pág. 4). Así mismo, y basado en la idea propuesta por Park and Burgess (citado por Kluckhohn, Kroeber, Untereiner & Meyer, 1952), la “cultura”, en un grupo, es la suma total de tradiciones sociales las cuales han adquirido un valor social a través de la vida histórica del grupo.

Por un lado, en contribuciones posteriores a la de E.B. Tyler, la cultura ahora es emergente, constantemente innovada y se encuentra en estado de flujo. Así mismo, muestra variaciones continuas, y no puede estar empíricamente dividida y social o geográficamente clasificada (Fox, Richard G. King, Barbara J., 2002).

Existe una discusión entre la definición de cultura y lo que se define como comportamiento humano en las ciencias sociales. Numerosos antropólogos a lo largo de la historia se han tomado el valor de precisar el significado de cultura como el comportamiento de la especie humana adquirido por medio de otro individuo, un grupo social o por generación transmitido a otro por mecanismos que involucran la herencia social (White, 1959). Sin embargo, Kluckhohn y Kelly (citado por White, 1959) argumentan que uno mismo puede ver tales

cosas como el comportamiento humano, sus acciones e interacciones sociales, pero la “cultura” no se puede ver, es intangible, y la definen como una abstracción del comportamiento. De aquí, la diferencia entre los psicólogos y antropólogos, pues para los primeros la cultura es comportamiento y para los segundos la cultura es una abstracción de aquél comportamiento.

El comportamiento del individuo (cultura) es situacional; varía de una situación a otra, de un momento específico a otro (Markus & Kitayama, 1991). Siendo clasificado como una clase de cosas y eventos que consisten y dependen de los símbolos (White, 1951).

Ahora bien, en las últimas décadas el concepto de cultura ha sido utilizado por algunos investigadores organizacionales y gerentes, haciendo referencia a ese clima y prácticas que las organizaciones desarrollan para sus empleados o a los valores y el credo de una empresa. En este contexto los gerentes hablan del desarrollo de una “cultura correcta”, de una “cultura de calidad” o de una “cultura de servicio al cliente”, sugiriendo que la cultura tiene que ver con aquellos valores que los jefes y altos cargos están tratando de inculcar en sus organizaciones (Schein, 2004). Se debe tener una cultura para el desempeño efectivo de la organización; entre más fuerte sea la cultura, mayor el desempeño organizacional.

La cultura organizacional o corporativa ha adquirido un status similar en materia de estructura, estrategia y control. Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sander (1990) aseguran que la mayoría de autores estarán de acuerdo en las siguientes características que describen una cultura organizacional: (1) Es holística, (2) históricamente definida, (3) semejante con conceptos antropológicos de la cultura, (4) construida socialmente, (5) simple y (6) resistente al cambio. Schein (2004) define la cultura como: “un patrón de suposiciones básicas compartidas que fue aprendido por un grupo mientras resolvían sus problemas de adaptación externa e integración interna que ha servido lo suficiente para ser considerado válido y por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar, y sentir en relación a dichos problemas” (pg. 17).

Kotter y Heskett (1992) dividen la cultura organizacional en dos niveles los cuales difieren en términos de su visibilidad y su resistencia al cambio. En el nivel más profundo, y por ende menos visible, la cultura se refiere a los valores compartidos por un grupo de personas con tendencia a perdurar a lo largo del tiempo incluso cuando los individuos del grupo pierden su participación dentro del mismo tales como: los jefes están enfocados más en el cliente que en otra actividad o los ejecutivos prefieren el endeudamiento en el largo plazo; la cultura en este nivel puede ser extremadamente difícil de cambiar debido a que los miembros del grupo no están, en su mayoría, conscientes de varios de esos valores que los unen. Y, en el nivel más visible, la cultura representa los patrones de comportamiento o estilo de la organización donde los nuevos empleados están automáticamente motivados por antiguos empleados como por ejemplo: los jefes de cada área involucran operarios en la toma de decisiones o los empleados son eficientes a la hora de responder a un pedido de algún cliente; en este nivel la cultura es aún resistente al cambio pero no tan sólida como en el nivel de los valores compartidos.

Así mismo, Meryl Louis (citado por Kotter y Heskett, 1992) afirma que las compañías tienden múltiples culturas asociadas con diferentes unidades de negocio o ubicaciones geográficas. Incluso con una unidad de negocio relativamente pequeña pueden existir varias y conflictivas subculturas; las firmas crean culturas gracias a las condiciones necesarias para su creación en los diferentes lugares geográficos. Edgar Schein (2004) ha demostrado que lo necesario e importante radica en la interacción de un grupo de empleados por un período de tiempo y que sea relativamente exitoso frente a lo que sea. Las soluciones que repetidamente aparecen para resolver desafíos y problemas se vuelven parte de la cultura organizacional, es más si dichas soluciones parecen funcionar entonces se van a adaptar, en un mayor grado de profundidad, a la cultura.

Sin embargo, los nuevos retos pueden llevar a la creación de nuevas estrategias en la forma de tomar decisiones. Facturación de empleados, rápida asimilación de nuevos trabajadores, diversificación del negocio en nuevos

mercados y expansión geográfica pueden todos estos aspectos debilitar o cambiar una cultura (Vijay Sathe, citado por Kotter y Heskett, 1992). Las culturas pueden estar estables a lo largo del tiempo, pero nunca son estáticas ya que a veces las crisis obligan a un grupo a re-evaluar sus valores y prácticas (Schein, 2004).

La cultura ha sido analizada a través de varios niveles (Schein, 2004); el término nivel hace referencia al grado en el que el fenómeno cultural es visible al observador o no. Los niveles abarcan desde lo más tangible en manifestaciones públicas que se pueden ver y sentir hasta lo más profundo e inconsciente siendo presunciones básicas definidas como la esencia de la cultura; en medio de cada nivel se concentran las creencias, valores, normas y reglas de comportamiento que los miembros de la cultura utilizan como una forma de representación de su cultura para ellos mismos o para individuos ajenos a dicha cultura.

El más alto, los artefactos (artifacts); es muy fácil de ver pero difícil de descifrar. Incluye todo aquello que una persona ve, escucha y siente cuando nos encontramos con un nuevo grupo que no es familiar para nosotros. Los artefactos, a su vez, representan los productos visibles de un grupo tales como la arquitectura del ambiente físico, el lenguaje, su tecnología y sus productos, sus creaciones artísticas, su estilo, maneras de vestir, emociones, mitos e historias sobre la organización, su lista pública de valores, rituales y ceremonias, entre otros. En términos de la empresa, representan los procesos organizacionales; comportamientos reflejados en la rutina y elementos estructurales como estatutos, descripciones formales de cómo opera una empresa.

El nivel del medio, los valores conscientes (espoused beliefs and values); abarca las estrategias, metas y filosofías. Cuando un grupo enfrenta una nueva tarea o problema, la primera solución para enfrentar aquéllos problemas refleja los supuestos básicos de algunos individuos sobre lo que está bien o mal, lo que funcionará o no. Esos individuos que influyen al grupo para afrontar los problemas serán más adelante identificados como líderes o fundadores, pero

aún el grupo no cuenta con un conocimiento compartido pues no ha tomado una acción conjunta frente a lo que se supone debe hacerse en una situación. Sí el directivo convence al grupo de actuar en su favor o creencia, sí la solución funciona y sí el grupo tiene una percepción de éxito de dicha solución entonces se convertirá en una suposición compartida; los valores y creencias en este nivel consciente predecirán en gran medida el comportamiento que sucede en el nivel de los artefactos.

Y, finalmente, el tercer nivel (basic underlying assumptions), el más bajo; explica los supuestos tácitos, sentimientos y actitudes que los miembros de una organización proyectan de manera inconsciente. Cuando la solución de un problema se ejecuta repetidamente y sirve, ésta es aceptada de manera automática. Los supuestos básicos a los que se refiere Schein (2004) han sido tan aceptados que se encuentran variaciones minúsculas dentro de las diferentes unidades de negocio; este grado de consenso resulta del éxito en la implementación de ciertas creencias y valores previamente descritos. De hecho, sí un supuesto básico queda fuertemente contenido dentro de un grupo, un nuevo comportamiento basado en otra premisa será inconcebible para los miembros del grupo; los supuestos básicos son no confrontables y no debatibles, y por esto muy difíciles de cambiar. Por ejemplo: en una ocupación como la ingeniería, será inconcebible diseñar deliberadamente algo que sea inseguro, por esta razón está establecido dentro de los miembros de aquél grupo que las cosas diseñadas deben ser seguras.

Por otro lado, Geert Hofstede define la cultura como un modelo de Programación Mental compuesto por los patrones que caracterizan a un individuo siendo lógicos, emocionales y de acción aprendidos a lo largo de la vida de una persona. Una vez establecidos en la persona, él o ella deben ser borrados u olvidados para aprender algo nuevo. Sin embargo, la cultura es un fenómeno colectivo; en el cual es compartida con otros individuos que viven o vivieron en el mismo contexto social en donde fue aprendida. Y, consiste en reglas, no escritas, de un juego social por medio del cual la programación mental colectiva se distingue entre miembros de grupos o categorías

diferentes. Teniendo en cuenta que un grupo está conformado por un número de personas que interactúan entre sí, y, una categoría está conformada por personas que no necesariamente mantienen un vínculo social, pero tiene rasgos en común.

En el modelo piramidal de Programación Mental se encuentran tres diferentes niveles: El primero (la base) es la naturaleza humana, la cual se define como la semejanza que tienen todos los seres humanos, heredado a través de la genética; determina el funcionamiento físico y fisiológico de los hombres y las mujeres. El segundo nivel, la cultura, definida en el párrafo precedente. Y, en el tercer nivel, la personalidad, es el kit personal de programas mentales que definen a un individuo, parcialmente aprendido y basado en la genética. Es importante aclarar que Hofstede (2010) lo define como “aquello que fue aprendido” modificado por influencia de un fenómeno colectivo (cultura), y experiencias personales únicas.

Hofstede (1997) afirma que las culturas se diferencian unas de otras de distintas maneras, sin embargo hay cuatro conceptos que abarcan el total de esas diferencias: los símbolos, los héroes, rituales y valores.

Los símbolos, para Hofstede (2010), son palabras, gestos, imágenes y objetos que llevan consigo un significado el cual es identificado y entendido por aquéllos que comparten la cultura, sin embargo son regularmente copiados por otras culturas. Por esta razón, los símbolos se encuentran en el nivel más superficial de la cultura. Seguido de los héroes; personajes, vivos o muertos, reales o imaginarios, que sirven como modelos para el comportamiento. Los rituales; actividades colectivas para alcanzar objetivos deseados, pero que dentro de una cultura son consideradas socialmente esenciales. Los símbolos, héroes y rituales han sido clasificados bajo el término prácticas. Siendo visibles para observadores ajenos; aunque su significado cultural es invisible y recae únicamente en la forma en que dichas prácticas son interpretadas por los personajes sumidos en una cultura. Y, finalmente, los valores son el núcleo de la cultura, siendo tendencias a preferir intereses propios sobre los de los demás.

1.2.1 Enfoques en el Estudio de la Cultura Organizacional

Dentro del análisis que se ha realizado en cuanto a la cultura organizacional, salen a luz dos importantes autores: Edgar Schein quien plantea el enfoque institucionalista y por su parte, Geer Hofstede desarrolla el enfoque sociocultural (López & García, 2002).

Enfoque Institucionalista

Tal como lo señalan Lucas y García (2002), el enfoque institucionalista defiende que la cultura organizacional es producto de las presunciones básicas y de la ideología de los directivos y fundadores de la organización, así, los postulados de Edgar Schein reflejan claramente este enfoque.

En las últimas décadas, el concepto de cultura organizacional o corporativa ha sido utilizado por investigadores organizacionales y directivos para referirse al clima y prácticas que las organizaciones desarrollan para sus empleados o a los valores y credo de la empresa (Schein, 2004). Así mismo, hace referencia al proceso de aprendizaje en un grupo complejo que es influenciado parcialmente, sólo, por el líder del grupo.

Los líderes son los creadores del proceso cultural en las organizaciones y, así mismo, los que la administran y en ocasiones la transforman (Schein, 2004). La cultura surge únicamente cuando presunciones básicas de un individuo están dirigidas a la solución de problemas de adaptación externa e integración interna de un grupo, es decir, es creada por una experiencia compartida de un individuo a un grupo siendo el líder quien inicia el proceso cultural imponiendo sus creencias, valores y presunciones desde el comienzo. El impacto de los fundadores es el factor clave para la creación de una cultura organizacional ya que no sólo determinan la misión y el contexto en que la empresa va a operar sino también eligen los miembros y establecen las respuestas que el grupo tendrá en sus esfuerzos para tener éxito en aquél contexto y en su integración. Por lo tanto, las organizaciones no se forman de manera accidental pues están

orientadas a unas metas con propósitos específicos creadas por individuos conscientes de que la coordinación de un grupo de personas podrá lograr lo que un individuo no.

El liderazgo cumple un papel muy importante en el modelo institucionalista siendo la fuente de los valores y creencias que están inmersos en un grupo y que los empuja a enfrentar sus problemas internos y externos. Sí lo que el líder propone funciona a lo largo del tiempo, lo que era sólo supuesto de él, será un supuesto compartida por el grupo. El cambio cultural, en el sentido de cambio de las presunciones básicas de un grupo es difícil, consume mucho tiempo y provoca altos índices de ansiedad; un punto crucial para los líderes que buscan cambiar la cultura de la organización (Schein, 2004).

Enfoque Sociocultural

Siguiendo con el enfoque sociocultural, Geert Hofstede (1983) analizó y simplificó diversos factores socioculturales en un estudio de más de cincuenta países que influyen en culturas y subculturas, organizaciones, sistemas políticos, familias, etc. En su enfoque demuestra que existen grupos regionales y nacionales que afectan el comportamiento de las organizaciones a través de cuatro variables o dimensiones principales: 1. La distancia de poder (power distance), basada en la diferencia que existe entre igualitarismo y autoritarismo. 2. La aversión al riesgo (uncertainty avoidance), la cual se refiere a la diferencia entre el afán de seguridad y la aceptación al riesgo. 3. El individualismo frente al colectivismo (individualism vs collectivism), definido como las actitudes propias de quienes afrontan las tareas como protagonista únicos frente a aquellos para quienes lo habitual es el trabajo colectivo. Y por último, 4. La actitud de género (masculinity vs femininity), refiriéndose al grado de integración de las mujeres en puestos de responsabilidades de la organización; masculinidad y feminidad.

El enfoque sociocultural de Hofstede está compuesto por el estudio del modelo piramidal de programación mental que caracteriza a cada individuo según: la naturaleza humana, la cultura y la personalidad. Y, a modo macro, su modelo

plantea la identidad cultural de cada país y cómo difiere de los demás según: la distancia de poder, la aversión al riesgo, el individualismo y la masculinidad versus la feminidad.

Como tema de estudio para las diferencias culturales existentes, los valores más allá de ser consideradas prácticas, son el elemento estable en una cultura (Hofstede, 2010). Por esta razón, el estudio comparativo inicia con el estudio de los valores. El estudio de las dimensiones en las culturas propias de cada país se inició con la siguiente pregunta: ¿cuáles son los problemas comunes que las sociedades enfrentan? Posterior a la formulación de una encuesta y su debida ejecución, el sociólogo Alex Inkeles y el sicólogo Daniel Levinson (Buscar Cita) publicaron en el año 1.954 los resultados haciendo hincapié en los problemas básicos y comunes que enfrentan las sociedades a nivel mundial con consecuencias para los individuos que están sumidos en grupos dentro de esas mismas sociedades:

- Relación con la autoridad.
- El concepto del ser: La relación entre un individuo y la sociedad. Y, el concepto individual que se tiene de masculinidad y feminidad.
- La forma en la que se resuelven los conflictos; incluido el control de la agresión y la expresión de sentimientos.

Veinte años más tarde, Hofstede (1983) estudió minuciosamente datos a cerca de los valores de las personas que recogió a través de una encuesta lanzada en más de cincuenta países, los cuales trabajaban en la empresa multinacional International Business Machines (IBM) para el posterior reconocimiento de las diferencias en los sistemas culturales de cada país. Una de las hipótesis centrales de la investigación postulaba que las actitudes básicas de los empleados de IBM en cada uno de los países en que la compañía operaba, dependían más de su nacionalidad que de su pertenencia en la empresa. El análisis estadístico del promedio de las respuestas propias de cada país a cerca de los valores que compartían los empleados de IBM lanzó resultados semejantes, pero con soluciones que difieren de un país a otro:

- Inequidad Social: Mantiene una relación con la autoridad.
- Relación entre un individuo y un grupo.
- Conceptos de masculinidad y feminidad: las emociones sociales y emocionales de haber nacido niño o niña.
- La forma en la resolución de conflictos con inseguridad y ambigüedad, lo cual tiene relación con el control de la agresión y la expresión de las emociones.

1.3 Cambio Organizacional

Dentro de este contexto de investigación, es pertinente hacer alusión al tema de Cambio Organizacional. En este apartado se pretende describir la importancia de este concepto frente al entorno dinámico que enfrentan las empresas, además de las razones por las cuales ocurre este fenómeno, las variables internas que intervienen en un proceso de cambio organizacional y por último los modelos que se han desarrollado del cambio organizacional.

Las organizaciones que hoy día se encuentran inmersas en la globalización, son presionadas por la alta competitividad a realizar nuevas estrategias y a su vez cambios organizacionales que les permitan sobrevivir en este entorno dinámico (Ruiz Mercader, Ruiz Santos, Martínez León, & Peláez Ibarrodo, 1999).

Durante el desarrollo teórico de la administración se ha estudiado el comportamiento del hombre dentro de la organización. El cambio organizacional no es inherente al estudio del individuo y sus valores como esencia de transformación en las organizaciones (Díaz Barrios, 2005).

El impacto que ha tenido actualmente el tema de cambio organizacional además de los numerosos estudios y sus diversas posiciones frente al tema, evidencian la importancia que hoy día amerita su desarrollo según el contexto

en el cual las empresas necesitan el cambio. Miguel Vértiz (2008) menciona que esta idea de cambio es multisignificante, y también lo es su mismo objeto por lo mencionado anteriormente; este autor afirma lo siguiente acerca de este objeto de cambio:

(...) alude al cambio en las estructuras organizacionales, en la cultura de los miembros de la organización, en los espacios psíquicos de los individuos, en los mecanismos de interacción social tanto formales como informales, en los conocimientos y en los fines mismos de la organización, por mencionar algunos de una amplia lista de objetos de cambio. (p.14)

Ahora bien, teniendo en cuenta esto se afirma al igual que Díaz (2005) que: "(...) cambiar integralmente la organización, requiere indefectiblemente la consideración de valores humanistas."(p.608). Además por lo que plantea el mismo autor teniendo en cuenta los estudios de Wooten y White:

(...) la gente está más dispuesta a aceptar el cambio visto como justo y a soportar la adversidad, cuando ellos ven los resultados equitativos provenientes de difíciles elecciones organizacionales. Dicho en otras palabras, cuando el personal percibe que la toma de decisiones está basada en valores humanistas como la justicia y la equidad. (Díaz en Wooten & White, 2005, p.607)

Con lo anterior y por la pertinencia del presente estudio, es importante profundizar el tema del cambio organizacional adentrándose más a lo que este tema refiere sobre el cambio cultural y qué es realmente lo que cambia en las organizaciones.

1.3.1 Modelos de Cambio Organizacional

En la literatura académica existe un gran número de modelos explicativos del cambio organizacional entre los que se encuentra el Modelo del Equilibrio de Kurt Lewin, el Modelo Árbol del Indicador Cultural, el Modelo POMC, el Modelo de la Adaptación Constante, el modelo de Burke y Litwin (1992), entre otros.

El modelo del equilibrio por ejemplo plantea una estrategia de para el cambio que incluye tres pasos: descongelamiento, movimiento y un nuevo congelamiento. El modelo árbol del indicador cultural explica indicadores de la cultura, expectativas, valores y normas no visibles de la organización. El modelo POMC está basado en la planeación, organización, motivación y control. El Modelo de Adaptación constante está enfocado en las organizaciones que tienen la capacidad de responder rápidamente y son dinámicas en el ambiente en que se encuentran (Adhikari, 2007)

Uno de los importantes modelos del cambio organizacional en los que se analiza realmente que es lo que cambia en las organizaciones y como estas se transforman es el modelo causal del cambio organizacional expuesto por Burke & Litwin (1992) en el cual refieren que el cambio transformacional ocurre como una respuesta al medio externo en que se encuentran las organizaciones, afectando directamente la misión, la estrategia, el liderazgo organizacional y la cultura.

Según este estudio de Burke & Litwin (1992) además de este cambio transformacional, sucesivamente se involucran variables (transaccionales) que también son afectadas, tales como: la estructura, sistemas, prácticas administrativas y el clima organizacional. Afirmando finalmente que “Estos factores transformacionales y transaccionales juntos llegan a afectar la motivación, la cual seguidamente afecta el desempeño” (Litwin & Burke, 1992, pág. 523).

Posteriormente, Burke (2011) por su parte expone cómo el cambio organizacional ocurre y cómo las variables mencionadas previamente involucran variables de la cultura organizacional, así entonces Burke (2011) menciona:

Cambio en misión y estrategia significa que la que cultura organizacional debe ser modificada si el éxito del esfuerzo de cambio global es realizado. Cambio en la cultura es el apoyo de los cambios en la misión y estrategia;

es el lado humano, el componente emocional del cambio organizacional [...]. (Burke, 2011, pág. 24)

Por otro lado, uno de los modelos que exponen el proceso del cambio planeado en las organizaciones es el de Porras & Silvers (Porras & Silvers, 1991), en este los autores exponen cuatro componentes que se interrelacionan entre sí, con las cuales explican el proceso cambio de las organizaciones, estas variables son: La intervención que altera el cambio, las variables organizacionales objetivos del cambio, los miembros individuales de la organización y sus comportamientos en el lugar de trabajo evidenciando los cambios y por último los resultados organizacionales de esos cambios.

La primera de estas variables expone que el cambio puede tener dos interacciones para que el cambio intervenga en las organizaciones, el primero es llamado Desarrollo Organizacional y a menudo “se produce en respuesta a los desajustes modestos con el medio ambiente, produciendo así ajustes relativamente moderados en aquellos segmentos de la organización no congruentes con el entorno” (Porras & Silvers, 1991, pág. 54). La segunda interacción es catalogada como Transformacional, está directamente relacionada con el cambio planeado afectando directamente la visión de la organización, ocurre en organizaciones que tienen la capacidad de estar en constante cambio y anticiparse a las adversidades del medio ambiente en que se encuentran inmersas.

La segunda variable que corresponde a las variables organizacionales objetivo, no son más que variables afectadas directamente por los tipos de intervención del cambio, por ejemplo se encuentra la visión, explicada por Collins & Porras (1989) en estudios previos, como la guía de las creencias y principios, el propósito permanente de la organización que surge de estas creencias, y por ultimo catalizar una misión que es consistente con el propósito de la organización y, que encamine a la organización hacia el logro de este fin. En cambio el ambiente de trabajo, se refiere a conceptos como los factores sociales, la tecnología, ambiente físico, entre otros que le dan un direccionamiento y coherencia a la visión de la empresa.

La tercera variable está enfocada a los miembros que conforman la organización, Porras & Silvers (1991) la exponen de la siguiente manera: “Los comportamientos organizacionales son generados por comportamientos individuales que responden a señales recibidas directamente del ambiente de trabajo e indirectamente de la visión de la organización” (pág. 55).

La última variable de este modelo son finalmente los resultados organizacionales, basados principalmente en el desempeño de la organización medible por la productividad, la rentabilidad, la eficiencia, efectividad, etc. Por otro lado se evidencia desde los resultados del desarrollo individual cambiando sus percepciones del ambiente, expandiendo su repertorio de comportamientos, y/o mejorando sus habilidades y capacidades intelectuales (Porras & Silvers, 1991).

De igual forma se encuentra un modelo para la gestión del cambio organizacional desarrollado por un grupo de investigadores de la Universidad de Murcia, en el cual se diseña un modelo diferenciando los factores del cambio organizacional y la gestión del cambio organizacional. Factores que mencionan son importantes en el mundo actual de globalización y competitividad, para la mejora continua de las empresas en su proceso permanente de cambio, “Son los factores tecnológicos, estructurales, de personal y cultural de los que las organizaciones disponen para poder actuar sobre ellos y, de esta forma, conseguir la adaptación y/o proacción que necesitan.” (Ruiz Mercader et al., 1999, pág. 6).

2. JUSTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día, las empresas se ven en la obligación de ofrecer nuevos productos y servicios a través de una propuesta de valor para el consumidor. La creación de redes es uno de los caminos para que las organizaciones desarrollen procesos que respondan a la demanda mejorando su productividad con el acceso a nuevas tecnologías, sistemas de información, con una estructura organizacional similar basadas en la confianza y liderazgo (López Cerdán, 2003).

El liderazgo se convierte en la fuente de los valores y creencias para un grupo, ayudándoles a enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna y que puede administrar o en ocasiones transformar el proceso cultural en las organizaciones; una cultura organizacional sólida está relacionada con el éxito de las empresas (Schein, 2004).

Así que es importante tener en cuenta la inclusión de los fenómenos y comportamientos que ocurren cuando hay un proceso de cambio organizacional, la actitud que tienen los individuos frente algún cambio de visión de la empresa, ya sea la confirmación de una red o una alianza, y la relación del liderazgo frente a las condiciones previas al proceso de cambio.

Existen algunos antecedentes en torno al estudio de las redes empresariales y aspectos relativos a la cultura. Por ejemplo López y Calderón (2006), analizaron las dinámicas culturales al interior de un clúster empresarial, describiendo las relaciones sociales (dominación vs subordinación; capitales simbólicos de las empresas; distancias institucional e inmersión institucional) y la dinámica cultural de un grupo de empresas que hacían parte de un clúster. Para llevar a cabo la investigación se decidió realizar un estudio de carácter cualitativo a través de entrevistas semi-estructuradas. La población que se tuvo en cuenta para llevar a cabo dichas entrevistas fueron treinta miembros de empresas de la cadena productiva (empresarios productores y

comercializadores) y nueve entidades de apoyo (instituciones académicas, del Estado, gremios, entre otros). Las variables de estudio que se tuvieron en cuenta según López y Calderón (2006), fueron los rasgos culturales en el clúster, tales como: rasgos identitarios e identificatorios, las prácticas comunes, los hábitos y las manifestaciones culturales con el fin de analizar el aporte al desarrollo competitivo del clúster y el sentido de pertenencia a la colectividad.

Como resultado del estudio conducido por López y Calderón (2006), se concluyó que para generar resultados óptimos en asociaciones productivas no solo es necesario el interés y los esfuerzos de las partes por obtener resultados económicos, sino también la necesidad de crear elementos culturales que son adquiridos por la participación de todos los integrantes del clúster. Sin embargo, en el clúster de herramientas de Caldas, se identificó una cultura individualista donde no se percibe la presencia de mitos, héroes culturales, sino por el contrario no se refleja conductas ni actividades similares de los participantes dentro del clúster. Así mismo, debido a una dinámica cultural débil dentro de la agrupación, se identificó actos egoístas y paternalistas como se vio reflejado en la siguiente declaración:

Cada empresa así este dentro del sector, tiene estilos diferentes, así esté en la misma línea de productos, casi en el mismo canal de distribución, los estilos son diferentes...porque prima una historia, la forma como se ha manejado la empresa, cosas que no son fáciles de cambiar, además dice uno, si son buenas para qué las voy a cambiar. (López & Calderón, 2006, p.27)

Como recomendación al clúster de herramientas de Caldas, se propone una transformación a profundidad donde haya un cambio en las actitudes y aptitudes de los integrantes de tal forma que se creen elementos identificadores del conglomerado beneficiando tanto aspectos sociales como económicos (López y Calderón, 2006).

Lajara, García y Sabater (2002) analizan los factores de éxito y fracaso que influyen en la conformación de alianzas estratégicas haciendo énfasis en la cultura de las organizaciones.

Durante el análisis se identificaron aspectos esenciales que se deben tener en cuenta cuando se implementa la cooperación como estrategia, es decir cuando se crean alianzas. Según Lajara, García y Sabater (2002) la cultura es un elemento que puede llegar a ser impedimento en la conformación de alianzas estratégicas, la razón de esto es debido a que los valores de cada una de las partes puede generar conflictos entre las mismas y como resultado de esto se genera el dilema si la cultura de alguna de las compañías debería ser modificada cuando no se está de acuerdo con la estrategia de la firma de la cual se decide cooperar. De esta forma, según Yoshino y Srinivasa Rangan (citado por Lajara, García, Sabater, 2002) hay tres áreas en las cuales se debe tener precaución a la hora de crear una alianza con respecto a la cultura. La primera de ellas es la indeseable actitud que tienen las partes en un proceso de cooperación, la segunda es el rechazo a los nuevos hábitos e innovaciones que provienen de la otra parte debido a la cultura ego centrista que se presenta, por último es importante mantener un balance entre la cooperación y la competitividad con el fin de lograr un éxito como alianza y al igual mantener su independencia.

Ahora bien, surge un proceso importante entre las culturas denominado aculturación, donde según Berry (citado por Nahavandi y Malekzadeh, 1988) se da cuando dos partes deciden aliarse generando cambios culturales, de igual forma este proceso gira en torno a tres fases de contacto, conflicto y adaptación y de allí resultan las cuatro formas de aculturación tales como:

Existe la forma de asimilación la cual se presenta cuando las personas de una organización ven la cultura de la otra firma más atractiva, conllevando a que asimilen dicha cultura y abandonen la propia. Otra forma de aculturación es la integración, donde las organizaciones quieren compartir diferentes elementos de cada una de sus culturas habiendo un balance entre estos. Una tercera forma es la separación y existe cuando cada organización quiere mantener su

propia cultura, generando una interacción separada. Por último, la deculturación es producida cuando los participantes de alguna de las organizaciones no están de acuerdo ni con los valores de su propia cultura, ni con la cultura de la otra organización.

Como resultado del análisis de las implicaciones que tiene culturalmente la implementación de alianzas estratégicas algunos autores como Graen y Hui (citado por Lajara, García, Sabater 2002) sugieren que se cree una cultura que comparta valores, regulaciones, principios entre otros aspectos similares entre las partes con el fin de lograr el éxito en la estrategia de cooperación. Además de esto, para hacer frente a la resistencia al cambio que se genera en la creación de una alianza, es necesario la actitud entre las partes la cuales dependen de los valores corporativos y de los miembros de la organización como también al grado de resistencia de la cultura existente previamente.

Acosta (2002), en su artículo, pretende llegar a la definición final del cambio organizacional a través de la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que cambia en las organizaciones?, ¿Por qué cambian las organizaciones?, ¿Cómo cambian las organizaciones? De esta forma, en el transcurso del análisis identifica factores, modalidades, dimensiones donde se localizan los cambios y su importancia en las organizaciones. Como resultado de lo anterior, Acosta (2002) destaca que los cambios pueden ocurrir a nivel superficial o en estructuras directas de la organización en torno a la estructura, la tecnología, el comportamiento humano y la cultura. Seguido de esto, las organizaciones cambian debido a la necesidad de responder a las exigencias de su entorno, a sobrevivir como organización y enfocar esfuerzos al crecimiento.

En relación a la cultura, según Acosta (2002) encontró que el cambio organizacional transforma los valores cuando los directivos incentivan el cambio en la “actitud” para enfrentar nuevas estrategias, así mismo existen cambios en las normas, cambios en las costumbres cuando hay una transformación o imposición de nuevos hábitos, o los cambios en los conocimientos que están implicados en la misión de la empresa y aparecen cuando hay cambio en los procesos.

En esta medida, el autor demuestra el impacto que se tiene en la cultura de las organizaciones cuando se estimulan cambios en los procesos, la estructura, la estrategia y la filosofía de una organización.

También, se han documentado procesos de transformación cultural al interior de empresas en solitario. Por ejemplo, Kotter y Heskett (1992) en su libro *Corporate Culture and Performance* estudian de cerca el caso de la compañía japonesa Nissan. Nissan tuvo desde sus inicios (1991) un crecimiento considerable que se logró a través de ventas locales, exportaciones al Reunido Unido a través de una operación conjunta y a la venta de algunos camiones en Estados Unidos. Sin embargo hacia el año 1970 comenzó una crisis llamada la “enfermedad de la gran empresa” (Big Corporation Disease) ocasionando crecimiento, eficiencia y precisión en la toma de decisiones por parte de la junta directiva de la empresa, lo cual incrementó la especialización y departamentalización generando así una heterogeneidad en las decisiones basadas en los intereses de cada una de las áreas. Para tener el control sobre una organización tan grande, los empleados de cada departamento debían seguir un sin número de reglas y regulaciones que los encasillaba dentro de una estructura organizacional que desgastaba la buena disposición para trabajar; la cultura corporativa de Nissan era bien criticada por observadores ajenos a la empresa que la describían como encerrada en sí misma, burocrática y autocrática.

Bajo la dirección de Yutaka Kume, en el año de 1986 (Nissan pasó a ser una compañía menos enfocada en sí mismo, más enfocada al cliente, menos burocrática y autocrática, con mayores iniciativas, liderazgo y creatividad desde la base) se enfatizó en los cuatro principios de la nueva filosofía corporativa: “Estar en contacto con el mercado global, creando productos atractivos a través de la innovación y de tecnología responsable; Estar enfocados en las tendencias globales, permitiéndole al mundo ser el escenario de nuestras actividades a través de la proyección de una empresa fuerte que crecerá con el tiempo; Estar atentos a las necesidades de los clientes ofreciéndoles una máxima satisfacción basada en la sinceridad y esfuerzos incesantes para lograr

sus requerimientos; Estar enfocados en el desarrollo de personal activo y vital dispuesto en todo momento a tomar riesgos para alcanzar nuevos objetivos”.

Así mismo, Kotter y Heskett (1992) describen el cambio cultural que tuvo lugar en Hewlett-Packard (HP). Sus fundadores y asociados crearon una filosofía basada en cómo manejar un negocio y un estilo específico para su gestión más conocido por “El Estilo HP” (The HP way) el cual fue profundamente adaptado en una poderosa cultura organizacional; incluía un estilo de administración descentralizado, comportamiento informal, un tipo de administración por objetivos, en desacuerdo al despido de empleados, alto grado en innovación, minimización de adquisiciones dejando a un lado la cuota de mercado, es decir, sin estrategias a aumentar su participación. Así mismo, los jefes creaban unidades operativas plenamente integradas y autónomas, ambientes propensos al trabajo y poca burocracia. Sin embargo, durante los años 70 y 80, HP vio la llegada de nuevos cambios en su naturaleza. La compañía invirtió su foco estratégico de instrumentos electrónicos a computadores en donde el contexto de negocios era más competitivo, creciendo de una mediana empresa a una corporación inmensa con ingresos anuales de \$12 billones de dólares. Además, sus fundadores se retiraron de la mesa directiva lo cual generó un nuevo equipo directivo.

El nuevo ambiente de negocios afuera tenía una característica de alta competitividad por lo cual los estándares de calidad se convirtieron en una norma básica en todas las divisiones de la empresa, menos paternal con un estilo de dirección más centralizado, más burocrática y el exceso uso de comités. Además, en el momento en que los fundadores se retiraron, el liderazgo de la organización comenzó una transición hacia la “administración profesional”, la cual se caracterizaba por ser, de alguna forma, menos visible y poderosa, pero más consensual en la toma de decisiones; sus prácticas dejaron poco a poco el tradicional estilo HP que caracterizó a la compañía desde sus inicios.

Baumgartner (2009), a través de un caso de estudio en una multinacional del sector minero, explica cómo las actividades y estrategias de la empresa deben

estar inmersas en la cultura organizacional con el fin de tener éxito. Esto, lo evalúa por medio de la relación e integración de los niveles de cultura organizacional de acuerdo al modelo propuesto por Edgar Schein. Basado en el análisis de los reportes de sostenibilidad de la empresa minera, su estrategia de sostenibilidad se enfocaba en las relaciones externas de la compañía, en lo que tiene que ver con la aprobación pública y las licencias de operación y crecimiento, creando ambiciosos programas medioambientales, pero con un esfuerzo y progreso a la luz de principios de sostenibilidad mínimo, es decir, se comunica al público como una empresa verde, pero sin llegar a serlo de manera activa. Los resultados encontrados para el nivel más alto de la cultura organizacional, artefactos (estructuras y procesos visibles de la organización), se relacionan con las actividades de sostenibilidad corporativa: políticas, documentos, programas de entrenamiento, reportes de desarrollo sostenible y servicio social. En materia de los valores (estrategias, objetivos, filosofías de la organización), la seguridad y el compromiso con los socios fueron los más predominantes; el desarrollo sostenible fue mencionado, en parte, como apoyo para impulsar los valores de los socios. Así mismo, en el nivel más bajo de la pirámide, normas sociales (reglas de comportamiento y conducta puestas en práctica por la organización), predominó la duda sobre sí el desarrollo sostenible era una variable importante para el largo plazo.

Posterior al análisis de este caso de estudio, Baumgartner (2009) destaca la importancia de adoptar una estrategia de sostenibilidad con el fin de que el negocio tenga éxito, para esto se debe integrar en el nivel de los valores y de las normas sociales; la estrategia convencional extrovertida que proyectaba la empresa del sector minero no necesita estar fundamentada en la sostenibilidad de la compañía, pero si, por lo menos, estar integrada en los demás niveles de cultura organizacional (modelo institucionalista).

Por otro lado, Wilkins y Ouchi (1983) pretenden ilustrar cómo la existencia de las culturas organizacionales difiere de la cultura que caracteriza a una sociedad (objeto de estudio de los antropólogos) y, que a su vez, no están presentes a lo largo de toda la organización. Así mismo, argumentan que las

culturas organizacionales son más adaptativas de lo que se pensaba. Por esta razón, plantean posibles relaciones entre cultura y cambio organizacional sugiriendo que quizás es muy rápido aceptar la idea de que la cultura es difícil de cambiar. En la actualidad, hay numerosos ejemplos de empresas en las cuales la cultura no puede ser modificada o en que sus empleados no pueden cambiarla lo suficientemente rápido: trayendo a luz el caso de la multinacional Hewlett-Packard en el cual sus ejecutivos no pueden o no cambiarán su estructura de pequeñas divisiones de cada área, ni su cultura para lograr los requerimientos de empaque en precio y producto para el mercado de computadores pequeños en el cual busca competir (Kotter y Heskett, 1992).

Sí la noción de que las organizaciones son culturas en comunidades paradigmáticas, entonces será imposible su transformación, sobretodo, en el corto plazo. Su planteamiento (Wilkins & Ouchi, 1983) se define de la siguiente manera:

- Las organizaciones no alcanzarán a menudo la profundidad y riqueza de características compartidas socialmente como sucede en las culturas paradigmáticas.
- Algunas culturas organizacionales se adaptan mejor que otras; se argumenta que son más adaptativas aquéllas enfocadas en principios que las enfocadas en prácticas.
- Es importante aclarar ¿qué está cambiando? Por esto, el cambio en cultura organizacional sugiere que una transformación en la congruencia de la meta y la equidad es mucho más perjudicial que un cambio general en el paradigma.

Los resultados encontrados sugieren que el desarrollo de nuevos o muy diferentes interpretaciones sociales es más complicado que influenciar contratos en el mercado o que establecer nuevas reglas; la cultura en las organizaciones quizá es más adaptiva y se desarrolla de una manera más simple de lo que se pensaba.

De otra parte, García, Rojas y Díaz (2011) indagan la relación existente entre la actitud de los trabajadores de una empresa frente al cambio organizacional por medio de dos instrumentos de medición el primero, Instrumento de Medición de Cambio (IMC) y una escala de actitudes frente al cambio (EAC), para llevar a cabo el estudio los autores tomaron una muestra de 50 empleados de una empresa de la ciudad de Bogotá.

Como se señaló anteriormente en el marco teórico, el cambio organizacional no es inherente al estudio del individuo, ni tampoco a sus valores como esencia frente a dicho fenómeno. Por eso la pertinencia de este estudio, el cual dentro de sus instrumentos de medición se enfoca básicamente en tres niveles: individual, grupal y organizacional. En estos tres niveles se logra relacionar variables como adaptabilidad y liderazgo, trabajo en equipo, resistencia pasiva, cultura de cambio, entre otras.

Pues bien, dentro de la discusión de la investigación realizada por García y colaboradores (2011) se logra concluir que una de las variables más significativas fue la del cinismo y que esta actitud de los trabajadores al ser un factor psicosocial genera una desconfianza de los valores de la organización (García et al., 2011).

En este caso se logra evidenciar la importancia de la cultura organizacional al momento de enfrentar las empresas un cambio organizacional como se ha venido sustentando anteriormente.

Otro estudio que posee relación importante frente a los conceptos bases de este estudio, para este caso las redes y la pertinencia del estudio de los participantes en la conformación y desarrollo de este tipo de cooperación empresarial, es el llamado “Estudio de las redes y la administración del conocimiento” (Herrera & Silva, 2011).

El objeto de esta evidencia empírica es defender las diferentes formas de estudiar las redes, en este caso la importancia de analizar la administración del conocimiento y su papel fundamental a la hora de conformar una red de conocimiento.

Así que Herrera y Silva (2011) abordan parte desde este estudio desde un análisis cuantitativo y cualitativo, para evidenciar la relación entre las redes y los actores o personas que se involucran en este proceso de transformación organizacional, como resultado del análisis cuantitativo se menciona que es importante abordar las redes desde la “detención de los actores centrales de la red, tales como líderes informales, expertos de especialidad, etc. Detención de estructuras al interior de una red y las vinculaciones que los miembros pueden tener hacia el exterior de la red” (Herrera & Silva, 2011, pág. 60)

Por otro lado en este documento de Herrera y Silva (2011) no solo se relacionan los individuos frente a la red, sino también resulta que es importante tener el conocimiento de las metas, objetivos y naturaleza de las organizaciones para poder integrar los perfiles de conocimiento iniciales en el proceso de conformar una red. Además en sus conclusiones, se afirma que si existe alguna disyunción de las preferencias egoístas individuales y un sentimiento altruista que pueda surgir de algún miembro de la red va a dificultar el equilibrio en la transmisión del conocimiento (Herrera & Silva, 2011).

Frankel y Whipple (2000) llevaron a cabo un estudio para determinar cuáles eran los factores influyentes en el éxito de las alianzas estratégicas. En el desarrollo de la investigación participaron en total 41 empresas (pequeñas y grandes empresas) las cuales respondieron un cuestionario de más de 100 preguntas evaluando una lista de 18 factores seleccionados basados en una extensa colección bibliográfica, y que posiblemente influirían en el éxito de una alianza. En los resultados del estudio se seleccionaron 5 de los 18 factores más importantes según un consenso entre las firmas: La confianza; es fundamental entre las partes para alcanzar metas en común. El apoyo de los directivos; fomenta a través del liderazgo y el uso de recursos (ej.: capital humano, tiempo, tecnologías, infraestructura de la planta) a los individuos directamente involucrados con la empresa. La habilidad de alcanzar las expectativas de empeño; consiste en la ejecución y evaluación de las metas comunes de las partes como también las metas individuales. Compatibilidad con los socios o empresas en la alianza; es la habilidad para crear planes en

conjunto con miras a la productividad y enfocados en la consecución de objetivos. Y, metas claras; el éxito de las alianzas dependerá compartiendo la visión del largo plazo, ejecución de metas definidas y procesos afines para la consecución de dichas metas.

De esta forma, se evidencia cómo en los procesos de cooperación difieren unos de otros. La razón se debe a las circunstancias externas y la influencia de los líderes en las diferentes organizaciones, por lo que conlleva a demostrar que la asimilación de los componentes culturales no se presenta de la misma manera en cada asociación, ya que las formas de aculturación pueden llegar a generar diferentes comportamientos como es el caso en que las firmas pueden decidir cambiar sus patrones culturales, hacer una integración entre las culturas de las firmas o mantener una cultura independiente.

Es importante hacer hincapié en el papel que cumplen los líderes dentro de las organizaciones ya que sus acciones inciden en el éxito de la cultura organizacional. Además, el apoyo de los directivos a través del liderazgo es uno de los factores que más influyen en la consecución de metas empresariales en una alianza (Frankel y Whipple, 2000).

¿Cómo se desarrolla el proceso de transformación cultural en redes de cooperación organizacional?

3. OBJETIVOS

Objetivo General

Describir el proceso de transformación cultural en una red de cooperación inter-organizacional.

Objetivos Específicos

1. Identificar los componentes de la cultura organizacional que se evidencian en un proceso de cambio inter-organizacional.
2. Describir la forma en que los componentes de la cultura organizacional cambian cuando se crea un proceso de cooperación inter-organizacional.

4. DISCUSIÓN

El propósito de esta investigación es describir cómo se desarrolla un proceso de transformación cultural en redes de cooperación inter-organizacional. Para lo anterior, se pretende en este apartado analizar el estudio teórico y empírico previamente realizado, para así finalmente identificar los factores o componentes de la cultura organizacional que cambian en un proceso de cooperación inter-organizacional y también la manera en que estos componentes se transforman.

A continuación, se pretende evidenciar cuáles de los componentes de la cultura en las organizaciones cambian haciendo hincapié en los valores; siendo el principal interés del presente trabajo. Además, se describirá cómo se desarrolla un proceso de transformación cultural si hay cooperación de por medio, es decir, de qué manera ocurre el cambio en una red inter-organizacional, una alianza, un clúster o cualquier otra forma de cooperación.

¿Qué de la cultura cambia?

Los resultados del análisis por parte de Lajara, García y Sabater (2002), muestran cómo los valores y las regulaciones son factores y elementos de cambio en la cultura de una red empresarial. Lo anterior se ve representado en las diferentes formas de aculturación (asimilación, integración, separación y deculturación.) que se generan según Berry (citado por Nahavandi y Malekzadeh, 1988).

Así pues, con base a las cuatro formas de aculturación se puede demostrar cómo los valores culturales son un factor decisivo e importante en una estrategia de cooperación debido al gran impacto que tienen en el momento de toma de decisiones y son un punto de referencia para determinar el comportamiento de la asociación, si cada organización decide mantener su propia cultura, si se asimila la cultura de alguna de las organizaciones, si se

decide no continuar con ninguna de las culturas participes o si las organizaciones quieren compartir elementos de cada una de las culturas.

En el caso previamente expuesto de la compañía Nissan (Kotter y Heskett, 1992), se evidencia el cambio en uno de los componentes de la cultura, la filosofía empresarial. El nuevo presidente, Yutaka Kume, que tomó posesión en 1986 ejecutó nuevos principios que se extendieron a lo largo de la compañía; desde los cargos más bajos hasta los gerentes. La nueva visión le permitió a Nissan pasar de ser una compañía autocrática y burocrática a estar más enfocada en el cliente (nueva filosofía), con mayores iniciativas, promoviendo el liderazgo a través de nuevas ideas que tuvieran los empleados y fuesen remuneradas, y lo más importante se dejó a un lado aquél modelo burocrático que tuvo inicio hacia principios del siglo XX pasando a adoptar nuevas políticas que permitían impulsar la creatividad desde la base de la empresa.

Así mismo, apoyándose en el caso de la compañía Hewlett-Packard (Kotter y Heskett, 1992), en materia de valores básicos, se destacaba por servir a cada uno que tuviera participación en el negocio con integridad y equidad. El estilo HP hacía hincapié en que la compañía compartía su éxito con sus empleados, reconociendo sus logros individuales, ofreciéndoles oportunidades para tecnificar sus habilidades; siempre mostrándoles respeto y seguridad. Dándoles a sus clientes productos de un gran valor agregado, usualmente únicos o técnicamente superiores, permitiéndoles soluciones efectivas a sus problemas. Sirviéndoles a los inversionistas con resultados de alta importancia y evitando entrar en mercados donde HP no podría alcanzar una contribución rentable. Para la sociedad en general, proyectaba excelentes valores corporativos en sus empleados.

Sin embargo, lo que se pensaba era la esencia del negocio, la cultura organizacional, tuvo un cambio abrupto en el momento en que la compañía se trasladó de una industria tecnológica a otra.

El estudio de Herrera y Silva (2011), menciona en uno de sus apartados que si se quiere generar conocimiento (redes de conocimiento) es importante que existan individuos con la capacidad de integrar *ritos y mitos* que se encuentran inmersos al interior de las empresas ya que estos son las expresiones de relaciones entre “lo permisible y lo sancionable, así como la orientación de las prácticas para el mantenimiento de las relaciones existentes que hacen prevalecer las estructuras de jerarquía, la individualidad o la cooperación, así como la integración y la exclusión” (Herrera & Silva, 2011, pág. 48).

García, Rojas & Díaz (2011), ya mencionado anteriormente, no logran evidenciar con precisión cuál componente de la cultura organizacional cambia, pero si se advierten de la importancia de las *creencias* de los individuos que intervienen en el proceso de cambio organizacional, para este caso en la empresa de Bogotá del estudio que realizaron los autores mencionados. En el análisis de los resultados, por ejemplo se menciona que la actitud cínica frente a un proceso de cambio puede llegar a generar desconfianza frente a los valores de la compañía, como consecuencia baja voluntad para participar en procesos de cambio organizacional.

Con esto se puede decir que los valores cumplen un papel importante como nivel de la cultura organizacional, cuando sucede un cambio en las empresas se evidencia la presencia de los individuos que intervienen en el proceso de transformación, así que los supuestos impartidos en primera instancia por el líder, en los cuales intervienen los niveles de la cultura organizacional, se transmitirán de forma gradual a los demás individuos presentes en el proceso de cambio. Se puede decir entonces que hay una relación muy estrecha entre el liderazgo y un nivel de la cultura organizacional en un proceso de transformación cultural.

En la consecución de un proceso de cooperación las alianzas se han creado debido a la noción de “competencia fundamental” (Sparks, 1999) lo cual significa hacer lo que mejor se hace, pero tercerizar otras actividades a través de convenios o sociedades. Además, fueron creadas para compartir riesgos y

costos teniendo en cuenta que los proyectos de negocio se vuelven cada vez más complejos o involucran nuevos jugadores en operaciones complementarias a lo largo de la cadena de abastecimiento como por ejemplo: productores y distribuidores. Las empresas reconocen la necesidad de formar alianzas, pero una vez implementadas, éstas no saben cómo mantener las relaciones entre las partes y por ende no se gestionan de una forma correcta (Smith & Barclay, 1997). Así es como, el 61% de las alianzas fracasan (Kalmbach Jr., citado por Sparks, 1999) debido a que el 51% utilizan criterios formales de desempeño y sólo el 20% de los ejecutivos consideran que aquellos criterios son fuentes responsables del éxito en las alianzas.

Las alianzas fracasan porque no adoptan un plan previamente establecido tomando un curso de acción predeterminado, es decir, se desempeñan de una forma más intuitiva y toman decisiones estratégicas en la marcha (Frankel & Whipple, 2000). En lo que respecta a dicho fracaso, la transición de ser competencia a crear una forma cooperación es compleja para los gerentes, pues eso implica cambios en la mentalidad de los empleados, la cultura y las normas de comportamiento. La barrera más larga para llegar al éxito en una alianza es organizacional; la integración no se alcanza por diferencias en culturas corporativas, demora en entablar una comunicación constante y falta de claridad en la visión compartida (Mohibullah, 2009). Por esta razón, sin estos cambios, la alianza es una relación convencional bajo un nuevo nombre.

Si hay un proceso cooperación (alianzas, clúster, redes) ¿Cómo se da el proceso de cambio?

El cambio en las Empresas

Desde 1970, año en que comenzó la “Enfermedad de la Gran Empresa”, hasta 1986 sucedió el cambio cultural en la empresa. Se afirma que un cambio cultural, específicamente en las presunciones básicas de un grupo, toma tiempo (Schein, 2004). La cultura corporativa de Nissan era bien criticada por observadores ajenos a la empresa que la describían como encerrada en sí

misma, burocrática y autocrática. En el año 1986 bajo la dirección de un nuevo presidente, Yutaka Kume, y la colaboración de la firma Mckinsey & Company se conformó un grupo llamado Estrategia para el Mercado de Producto (Product Market Strategy Group) el cual, después de varias exploraciones previas y algunas sugerencias, lanzó en enero de ese mismo año un proyecto que generase un cambio en la cultura organizacional de Nissan.

El grupo Estrategia para el Mercado de Producto, a través de los gerentes, impulsó ese nuevo cambio dentro de la organización mediante el desarrollo y la ejecución de nuevas ideas para ser implementadas en los siguientes años. Por ejemplo: Un evento anual abierto al público en el cual se podría mostrar el estudio donde se diseñaban los autos, mostrar un choque de autos a través de varios test y dar demostraciones de conducción. Así mismo, una competición para un nuevo modelo de negocio que reuniera ideas innovadoras para que fuesen premiadas e implementadas. Por otro lado, para reducir esa brecha existente entre los jefes y sus subordinados se pensó en eliminar los números seriales utilizados para identificar a cada empleado como en un inventario de empresa, decidieron que los uniformes fueran opcionales llegando a la conclusión que la libertad de expresión y de vestir incrementa la creatividad y la innovación. En materia de creatividad, se introdujo la idea del tiempo flexible, el cual requería que los empleados estuvieran en el trabajo únicamente de 10:30am a 3:30pm, es decir, dándoles la oportunidad de llegar temprano o de trabajar hasta tarde según las preferencias individuales. También, para prestar más atención a la competencia, la administración de los centros técnicos de Nissan, implementó una política en la cual designó a los empleados a poder ser propietarios de carros de la competencia, pues una de las anteriores políticas de la empresa no permitía el uso de carros que no fueran producidos por Nissan.

Kotter y Heskett (1992) resumen el cambio cultural que tuvo Nissan en los años 80 justo después de que Yutaka Kume tomara la dirección de la empresa: Nissan pasó a ser una compañía menos enfocada en sí mismo, más enfocada al cliente, menos burocrática y autocrática, con mayores iniciativas, liderazgo y

creatividad desde la base. Así mismo, el liderazgo se convierte en una variable de vital importancia en la transformación de una cultura organizacional. En el caso anterior, el líder fue la fuente de cambio de los nuevos valores y creencias, enfocándose no sólo en el desarrollo del capital humano de la empresa, sino que se impulsó el servicio al cliente; años atrás la misión de las empresas era ofrecer productos bajo altos estándares de calidad que fueran aceptados por el cliente (Bonne & Kurtz, 2008), Nissan actuó de manera proactiva ofreciéndole a los clientes productos que satisficieran sus necesidades, lo que realmente demandaban.

Es importante resaltar la afirmación de E. Schein (2004): “Las culturas pueden ser estables a lo largo del tiempo, pero nunca son estáticas, así las crisis, en ocasiones, inducen a un grupo a reevaluar sus valores y prácticas” (pag. X). Tal y como lo indican Kotter y Heskett (1992). Es así como la compañía Hewlett-Packard, después de diversificar el negocio, pasando de una pequeña industria (aparatos electrónicos) a otra mucha más competitiva (computadores) tuvo un varios cambios en la cultura organizacional de la empresa. Cada cambio estuvo acompañado o seguido de cambios culturales a menor escala que al juntarlos representan alteraciones substanciales para la empresa. El nuevo negocio (los computadores) dio origen a una nueva subcultura en la cual las estrategias estaban fijadas en los más altos niveles, algunas áreas o funciones del negocio no tenían divisiones, los emprendedores eran menos valorados, las funciones administrativas eran más consolidadas, el área de mercadeo ganó poder junto con investigación y desarrollo. Los canales de distribución utilizados por la compañía (personal de ventas) quedaron atrás.

La cultura naciente fue una respuesta lógica al contexto de negocios que se vivían en la época de los 70 y 80 ya que en el entorno predominaba un mercado mucho más extenso, con jugadores de gran magnitud y bajo estándares de competitividad a seguir. De esta forma, quizá la nueva cultura no encajó con la filosofía propuesta por lo fundadores o simplemente quedaba a un lado de aquél estilo que los caracterizó durante décadas, pero fue superior reflejándose en la nueva estructura organizacional y en la homogeneidad de las

decisiones estratégicas, siendo una reacción a las circunstancias exógenas del momento.

Por otro lado, según el análisis de Acosta (2002) en torno al cambio organizacional, se evidencia que durante este proceso sí existen cambios en la cultura organizacional en torno a 4 pilares importantes como son: en los valores, las normas, las costumbres y los conocimientos propios de la organización. Estos cambios se ven representados en las actitudes del personal, las estrategias a implementar y la estructura organizacional.

Lo que conlleva a percibir que cualquier transformación de una firma, traerá como consecuencia el desarrollo de cambios culturales de manera gradual debido a que durante este proceso se involucran aspectos de la actividad de la organización, el logro de la nueva estrategia que se requiera implementar y adicional a esto cambios a nivel de los comportamientos del personal, pues los valores, las normas, costumbres y los conocimientos propios de la organización requieren de adaptaciones para hacer que la red pueda cooperar de manera armónica entre sus partes y esto se logra mediante la cooperación, la disposición al cambio y la confianza que los líderes le brinden a los miembros de la organización.

Si bien es cierto, la cultura representa un medio hacia la sostenibilidad corporativa. Por esta razón, las empresas que se comunican al público como verdes deben planear sus estrategias corporativas de sostenibilidad a un largo plazo, y deben tener en cuenta la importancia de adaptar la sostenibilidad a los niveles de su cultura (modelo institucionalista de Schein).

La hipótesis del caso de la empresa minera descrito por Baumgartner (2009) radica en que las actividades y estrategias corporativas de sostenibilidad deben ser incorporadas en la cultura organizacional de las empresas con el fin de tener éxito. Sí aquellos aspectos del desarrollo sostenible no hacen parte de la mentalidad, no sólo de los líderes, sino de todos los miembros de la

organización, las actividades y estrategias de sostenibilidad a penas afectarán el core del negocio, y por ende serán más propensas a fracasar.

Además, es importante hacer hincapié en el compromiso social y medioambiental que deben tener las empresas, en especial aquéllas que explotan recursos no renovables. De ahí parte su éxito en materia de sostenibilidad, de la cultura. En el caso de la empresa minera o de una empresa perteneciente a la misma industria, más allá de gozar de documentos, políticas, programas sociales y de un compromiso con los socios, es importante unificar sus estrategias de sostenibilidad con las normas sociales y valores para que sean proyectadas por los empleados (desde la base hasta las gerencias) de una manera automática e inconsciente una vez aplicadas.

Tal y como lo afirmó Schein (2004) las culturas organizacionales nunca son estáticas, más bien, adaptativas y cambiantes, pues dependen de ciertos factores exógenos que las pueden debilitar o cambiar: las crisis económicas, la penetración a una nueva industria, expansión o diversificación del negocio en nuevos mercados. Así mismo, Wilkins y Ouchi (1983) afirman que es muy presuroso aceptar la noción que sí las organizaciones se asemejan a las culturas de una sociedad (paradigmáticas), serán por lo tanto imposibles de cambiar especialmente en el corto plazo.

Hipotéticamente, una cultura en el corto plazo es imposible de cambiar, y como se ha ilustrado previamente en los casos de las empresas Nissan y Hewlett-Packard que sufrieron varios cambios internos y externos, el cambio sucede, teóricamente hablando, entre un mediano y largo plazo, es decir, durará años hasta que la cultura cambiante se constituya. Sin embargo, es importante añadir que existen diversos factores socioculturales de las sociedades o países que se transfieren a las organizaciones y cómo concluyó Hofstede (2010) después de realizar su investigación en el seno de la empresa IBM (en múltiples filiales donde aquélla compañía opera) afirmó que las actitudes básicas de los empleados dependían más de su nacionalidad que de su pertenencia en la empresa, es decir, proyectaban aspectos culturales y sociales del país.

Por esta razón, aunque ciertos elementos característicos de una cultura organizacional cambien como consecuencia de algún factor de integración externa o interna dicho proceso tomará tiempo, ya sea porque la cultura ha perdurado en el tiempo y necesita reconstituirse o simplemente porque adoptó características similares a los elementos socioculturales de la sociedad o del país y son de carácter profundo, por lo cual la organización misma es resistente al cambio.

El cambio en las Alianzas

A continuación se evidencian las etapas presentes durante la formación de una alianza basada en un modelo que explica cómo el fracaso de la misma depende básicamente de las acciones tomadas previas a su formación y cómo es posible evitar su culminación mucho antes de que sea establecida.

La bibliografía disponible está basada en explicar cómo las alianzas fallan durante su ciclo de vida debido a varias circunstancias. Pues, lo que suceda a lo largo de la vida de una alianza será la causa, ya sea de éxito o fracaso de la misma. Sin embargo, Michael Wittmann (2007) se pregunta si los sujetos encargados de tomar las decisiones entendieran cómo algunos factores implican el fracaso de una alianza, sería posible que siguieran ciertos pasos antes de conformar la alianza con el fin de evitar su mal funcionamiento y por ende su ruptura. La premisa de la investigación hecha se basa en que las decisiones no ejecutadas por los gerentes fomentando un ambiente propicio para la culminación de una alianza mucho antes de que se haya formado. Y, de esta forma plantea un modelo teórico sobre el fracaso de las alianzas basado específicamente en el ciclo de vida de una alianza; la planeación estratégica, identificación y evaluación de los jugadores clave, implementación y administración, y culminación. Ya que siendo un modelo enfocado en el fracaso, los directivos tendrán la posibilidad de tomar los pasos correctos y prevenir futuras caídas.

El ciclo de vida de las alianzas está conformado por las siguientes etapas (Wittmann, 2007): El proceso de planeación estratégica, continúa con la

identificación y evaluación de los jugadores claves que serán los socios o con los cuales se formará la alianza, luego sigue su debida implementación y proceso de administración, y finaliza con el fracaso de la alianza. El modelo propone que el fracaso es consecuencia de las acciones tomados previamente por los gerentes en las anteriores etapas.

Las implicaciones de aquél modelo son pertinentes para el presente trabajo, de manera que se presentarán a continuación a la junta directiva o al personal administrativo de empresas que pretendan conformar una alianza ya sea con empresas complementarias o adversarias:

La importancia que han cobrado las alianzas es considerable (Wittmann, 2007). Dado el alto índice de fracaso, 61% (Kalmbach Jr., citado por Sparks, 1999), es fundamental contemplar los factores que llevan a su culminación y por el contrario no a su éxito; la idea es identificarlos durante el ciclo de vida de las alianzas y tomar medidas previas para evitar el fracaso:

Primero, los altos directivos de las empresas deben estar atentos a la hora de formar alianzas que encajen con la estrategia de la compañía y no que las estrategias encajen con la alianza. Segundo, la distribución y priorización en la etapa de la planeación estratégica es crucial para el futuro de las alianzas de la compañía. Si los directivos escogen formar una alianza como una opción estratégica, los recursos de la empresa deberán ser distribuidos con el fin de enfocarlos hacia su creación. Tercero, la identificación y selección de los jugadores claves es un área de interés. Lo que no es evaluado son los “puntos ciegos” creados cuando los recursos son distribuidos y no son utilizados por las partes. Específicamente, el desperdicio y el exceso de recursos pueden crear una condición en donde la alianza comienza su camino hacia el fracaso. Y, cuarto, el fracaso de una alianza es la etapa más compleja porque representa su fin. Los directivos deben reconocer que la terminación de una alianza no significa su fin, lo que éstos deben hacer cuando están involucrados en alianzas estratégicas de un alto perfil es tener una estrategia de salida, métricas de desempeño que puedan guiar a la alianza y determinar cuándo

terminarla dejando a un lado el interés subjetivo con el fin de tomar la decisión adecuada para el negocio.

El cambio en los Clúster

Durante el análisis de las dinámicas culturales al interior de un clúster empresarial que se llevo a cabo por López y Calderón (2006), se da importancia a los procesos indentitarios e identificatorios (prácticas, hábitos, mitos, creencias) de cada una de las organizaciones con el fin de llegar a una identidad colectiva en el que se pueda “extraer la cultura del clúster” mediante los cambios de alguno de los componentes culturales de las organizaciones. Sin embargo, en el clúster de herramientas de caldas no se ve algún cambio en los componentes culturales debido a la cultura individualista que predomina en cada una de las empresas.

De esta forma, se puede inferir que uno de los fenómenos que puede ocurrir en las organizaciones que componen un clúster es de una interacción independiente en sus culturas, es decir, cada una mantiene sus propios valores, mitos, ritos, hábitos, creencias. La razón de lo anterior, es debido a que dichas organizaciones se ven beneficiadas por sus propias culturas y no ven la necesidad de tener una asimilación cultural ya que la transición de esta en el momento de crear una red requiere de un tiempo gradual, disposición en las actitudes de los miembros e iniciativa por parte de los líderes para lograr una cultura que los identifique como una sola organización.

Fusiones

Se hace hincapié en la posibilidad de que una empresa tenga varias subculturas, a parte de la cultura dominante que predomina, y en la interacción entre las mismas. El entendimiento de la cultura en las organizaciones radica en identificar y poder descifrar las múltiples subculturas para saber como interactúan e influyen el comportamiento organizacional y la toma de decisiones (Nahavandi y Malekzadeh, 1988). En fusiones, donde participan

empresas semejantes (de la misma industria), existe una mayor interacción entre los empleados de ambas empresas, (Walter, citado por Nahavandi), además aquella empresa que adquirió a la otra parte es más probable que imponga su propia cultura y prácticas.

Shrivastava (citada por Nahavandi y Malekzadeh, 1988) se enfoca particularmente en la importancia de la integración después de ser establecida con el fin de determinar el éxito de aquél proceso, e identifica tres niveles de integración: (1) procedimental, (2) físico, y (3) gerencial y sociocultural. A fines de tener congruencia con el presente trabajo, la integración en el nivel gerencial y sociocultural requiere contacto directo entre los empleados de las dos compañías; cuando el cambio ocurre, posiblemente afecte, en un mayor grado, a los miembros de la empresa comprada puesto que esperan adaptarse a las prácticas del comprador.

Como se mencionó previamente, existen diferentes formas de aculturación (4) las cuales se refieren a la forma en que dos grupos se adaptan el uno frente al otro y resuelven conflictos emergentes (Berry, citado por Nahavandi y Malekzadeh, 1988). Nahavandi y Malezadeh (1988) sugieren que al momento en el que dos grupos tienen contacto, la absorción absoluta de uno en el otro no es el único modo de adaptación; el curso del proceso de aculturación depende de la forma en que la empresa compradora y aquella adquirida establecen los parámetros de la fusión. Desde el punto de vista de la empresa adquirida, el grado en el que los miembros buscan preservar sus prácticas organizacionales y su propia cultura, y el grado en el que está dispuesta a adoptar la cultura y prácticas de la contraparte definirá la forma de aculturación.

5. CONCLUSIONES

Finalmente, se evidencia uno de los aspectos que tiene una gran influencia en la ejecución de iniciativas de alianzas de cooperación, y por medio de la cual se logra el éxito de la misma, la cultura, donde el alto nivel de confianza entre compañías, entre el sector público y privado es positivo para la alianza. Pero no sólo eso, dentro de las fases iniciales durante el proceso de formación de una alianza debe existir aquél emprendedor o líder o grupo de emprendedores que tienen por objetivo impulsar aquella alianza, y además lograr persuadir las empresas clave que posteriormente se unirán al proceso, es decir, tienen la obligación de atraer recursos para el desarrollo del negocio.

Los líderes son la pieza clave para fomentar la creación del proceso cultural en las organizaciones y, así mismo, los que administran y en ocasiones transforman la cultura. La cultura surge únicamente cuando las presunciones básicas de un individuo están dirigidas a la solución de problemas de adaptación externa e integración interna de un grupo, es decir, es creada por una experiencia compartida de un individuo a un grupo siendo el líder quien inicia el proceso cultural imponiendo sus creencias, valores y presunciones desde el comienzo.

El impacto de los fundadores es el factor clave para la creación de una cultura organizacional ya que no sólo determinan la misión y el contexto en que la empresa va a operar sino también los encargados de conformar un grupo de emprendedores comprometidos que tengan éxito en aquél contexto y en su integración entre ellos, y las demás empresas. Por esta razón, las organizaciones no se forman de manera accidental pues están orientadas a unas metas con propósitos específicos creadas por individuos conscientes de que la coordinación de un grupo de personas podrá lograr lo que un individuo no.

Sin embargo, los nuevos retos pueden impulsar a la creación de nuevos procesos para hacer las cosas; facturación de los miembros, rápida integración de nuevos empleados, diversificación en otros mercados y expansión geográfica, pueden todos estos aspectos, debilitar o cambiar una cultura. Las culturas pueden estar estables a lo largo del tiempo, pero nunca son estáticas ya que a veces las crisis obligan a un grupo a re-evaluar sus valores y prácticas.

De esta forma, durante el desarrollo de la investigación se percibieron cambios organizacionales que se generan de manera gradual dentro de las empresas que componen una red, dada las implicaciones que requiere la homogeneidad en las estrategias, la filosofía de las empresas y los comportamientos de los individuos. Lo cual conlleva a concluir que una transformación cultural en las organizaciones que componen una red o un clúster no siempre tendrá la misma aceptación debido a la asimilación cultural o la resistencia al cambio ante nuevos componentes en el proceso de aculturación.

6. RECOMENDACIONES

Poco es lo que se ha estudiado acerca de la forma en que cambian ciertos factores o componentes de la cultura organizacional cuando las empresas forman alianzas de cooperación estratégicas ya bien sea clúster, alianzas estratégicas, redes empresariales u otras formas de cooperación. Lo que deja de entredicho las evidencias empíricas y los estudios teóricos acerca de este tema es la forma en que los factores o componentes de la cultura organizacional cambian de manera individual (cada empresa) en cualquier tipo de transformación organizacional, pero no necesariamente al conformar un tipo de alianza de cooperación estratégica.

Así que se recomienda para futuras investigaciones acerca de este tema, posibles diseños de cuestionarios que permitan identificar con precisión variables de la cultura organizacional que son afectadas a la hora de conformar una red empresarial. A su vez, realizar investigaciones empíricas, donde se creen herramientas para lograr identificar las relaciones o diferencias entre los factores o componentes de la cultura organizacional que cambian en diferentes procesos de cooperación inter-organizacional como redes empresariales, clústeres, alianzas estratégicas, entre otras formas de cooperación. Así se logrará identificar diferentes escenarios de cambios en la cultura según el tipo de cooperación inter-organizacional.

7. BIBLIOGRAFIA

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Colombiana de Psicología*(11), 9-24.
- Adhikari, H. (2007). Organizational Change Models: A Comparison.
- Astley, W., & Fombrun, A. (1983). Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *The Academy of management*, 8(4), págs. 576-587.
- Baumgartner, R. J. (2009). Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation. *Wiley Interscience* , 17, 102-113.
- Becerra, F., & Álvarez, C. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: El clúster de prendas de vestir en Caldas-Colombia. *Estudios gerenciales*, 27(119), 209-232.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2008). *Contemporary Marketing*. Thomson .
- Briones, A., Ramírez, P., & Ros, M. (2006). Evaluación de la cooperación en las microempresas del Municipio de Murcia, proyecto Micro (2003-2004). *Tecnología en Marcha*, 19, 42-54.
- Burke, W. (2011). *Organization change : theory and practice*. Thousand Oaks: SAGE publications.
- Casanueva, C. (2003). Relaciones estratégicas entre pymes: contraste de hipótesis empresariales mediante ARS. *Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 4(4), 1-25.
- Díaz Barrios, J. (2005). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*(32), 605-627.
- Dimitrova, E. S., & Marín, A. L. (2006). El Concepto De Cultura De Las Organizaciones: Centralidad Actual Y Evolución Histórica. *Revista Internacional De Organizaciones*, 1(0), 65 - 76.
- Dini, M. (2010). *Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial (Series CEPAL- 72)*. Santiago de Chile.
- Fonseca, S., Torres, L., & Castellanos, O. (2007). *Base conceptual del término redes como mecanismo de fortalecimiento de las actividades empresariales*. Universidad Nacional de Colombia.
- Fox, R. G., & King, B. J. (2003). *Proquest*. Recuperado el 15 de Mayo de 2012, de Social Science Journals : <http://search.proquest.com.ez.urosario.edu.co/docview/222176036?accountid=50434>

- Galán, J., Casanueval, C., & Castro, I. (2010). Las relaciones empresariales: una tipología de redes. *Innovar*, 20(38), 27-44.
- García, M., Rojas, M., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas Perspectiva en Psicología*, 7(1), 125-142.
- González, C. (2010). Interacción teórica para la caracterización de redes empresariales. *Innovar*, 20(37), 117-132.
- González, C., & Gálvez, É. (2008). Modelo de emprendimiento en Red-MER. Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales. *Revista Latinoamericana de Administración*, 40, 13-31.
- Harris, M. (2001). *Antropología Cultural*. Alianza Editorial .
- Herrera, J., & Silva, B. (2011). Estudio de las redes y la administración del conocimiento. *Administracion Y Organizaciones*, 14(26), 45-64.
- Hofstede, G. (1983). Dimensions of National Cultures in Fifty Countries and Three Regions. *Cross-Cultural Psychology*, 335-355.
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2012). Is National Culture a Meaningful Concept: Cultural Values Delineate Homogeneous National Clusters of In-country Regions. *Cross Cultural Research* , 35(2), 286 - 316.
- Hofstede, G., Jan, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw - Hill Companies.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Studies. *Administrative Science Quarterly*(35), 286 - 316.
- Hofstede, G. (2001). *Culture Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (Segunda Edición ed.). California: Sage Publications Inc.
- Industrial, O. d. (2008). *Resumen Ejecutivo para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de género*.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Kotter Associates Inc. and James L. Heskett.
- Kroeber, A. L., Kluckhohn, C., & Untereiner, W. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions* . Nueva York: Vintage Books .
- Lajara, B., García, F., & Sabater, V. (2002). Human resources management: A success and failure factor in strategic alliances. *Employee Relations*, 25(1), págs. 61-80.
- Litwin, G., & Burke, W. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.

- López, C. (2003). *Redes empresariales: Experiencias en la región andina*.
- López, L., & Calderón, G. (2006). Análisis de las dinámicas culturales al interior de un clúster empresarial. *Estudios Gerenciales*, 13-37.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation . *Psychological Review* , 98(2), 224 - 253.
- Mind, C. a. (2010). *Geert Hofstede; Gert Jan; Michael Minkov*. McGraw - Hill Companies .
- Montoya, M. (2007). *La fuerza de andar juntos. Redes empresariales del norte de Perú*. Bogotá: Panamericana.
- Münch Galindo, L. (1990). *Métodos y técnicas de investigación (2a ed. ed.)*. México D.F.: Trillas.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation In Mergers And Acquisitions. *The Academy Of Management Review*, 13(1), 79 - 90.
- Namakforoosh, M. N. (2008). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: Limusa.
- Ojeda, J. (2009). La cooperación empresarial como estrategia de las pymes del sector ambiental. *Estudios gerenciales*, 25(110), 39-61.
- Porras, J., & Silvers, R. (1991). Organization development and transformation. *Annual Review Of Psychology*, 51-78.
- PYME, D. G. (2000). *La decisión de cooperar*. Madrid: Secretaría General Técnica.
- Ruiz Mercader, J., Ruiz Santos, C., Martínez León, I. M., & Peláez Ibarrodo, J. J. (1999). Modelo para la gestión del cambio organizacional en las Pymes.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (Tercera ed.)*. San Francisco: Jossey Bass.
- Sebastián, J. (2000). Las redes de cooperación como modelo organizativo y funcional para la I+D. *Redes*, 7(15), 97-111.
- Solvell, O. (2009). *Clusters: Equilibrando Fuerzas Evolutivas Y Constructivas*. Estocolmo : Ivory Tower Publishers .
- Vértiz Galvan, M. Á. (2008). Referentes Teóricos para el cambio organizacional: Las tesis sobre el cambio y la síntesis de los procesos institucionales. *Gestión y Estrategia*(33), 13-27.
- Villaescusa, E. (2000). La intercooperación de las sociedades cooperativas en la actividad educativa. *Revista de Estudios Cooperativos*(71), 203-208.
- Whipple, J. M., & Frankel, R. (2000). Strategic Alliances Success Factors . *Journal of Supply Management* , 21-28.

White, L. A. (1959). The Concept of Culture . *American Anthropologist* (61), 227 - 251.

Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468-481.