

LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR INFLUYENTE PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN
EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

ERIKA FABIOLA CUADROS CUADROS

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ
2020

LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR INFLUYENTE PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN
EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

ERIKA FABIOLA CUADROS CUADROS

Trabajo de grado para optar el título de Magister en
Gerencia de Talento Humano

Director(a):

LUZ JANETH LOZANO C.
Psicóloga, M.Sc.

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ
2020

Nota de Aceptación

Firma del Director de la Maestría

Firma del Calificador

Bogotá, Octubre de 2020

Directivas de la Universidad

Presidente Institucional y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigación

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascón

Director Maestría en Gerencia del Talento Humano

Dr. Florentino Moreno

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estas corresponden únicamente a los autores.

Dedicatoria

A mi familia y en especial a mi esposo que con su acompañamiento y apoyo permanente hizo más fácil y enriquecedor este proceso.

Agradecimiento

A Dios por la vida y la salud en esta época de pandemia tan compleja, a la empresa para la cual trabajo que me apoyó totalmente en este proceso, a los docentes por su generosidad compartiendo conocimiento, a mi directora por su acompañamiento, a las personas que participaron en este estudio por su apertura y disposición, a mis compañeros de clase por la ayuda y buena energía y de nuevo a mi familia por su paciencia y acompañamiento.

¡Gracias!

Contenido

	pág.
Lista de figuras	10
Lista de tablas	11
Glosario	12
Resumen	14
Abstract	15
1 Introducción	16
2 Objetivos	18
2.1 Objetivo General	18
2.2 Objetivos específicos	18
3 Planteamiento del problema	19
4 Justificación	20
5 Antecedentes	21
6 Delimitación	25
7 Marco teórico	26
7.1 Cultura organizacional	26
7.2 Cambio organizacional	36
8 Diseño metodológico	47
9 Identificación y descripción de las características y los rasgos de la cultura organizacional factibles de analizar y de intervenir en un proceso de gestión del cambio	48
10 Análisis en los métodos o modelos de gestión del cambio organizacional, las características y rasgos de la cultura organizacional que son necesarios intervenir para su aplicación	54
11 Características y rasgos del estado actual de la cultura organizacional de las seis (6) empresas del sector industrial de la ciudad de Bogotá factibles de intervención en un cambio organizacional	57
12 Análisis y discusión de resultados	61
13 Conclusiones	75
14 Recomendaciones	77

Bibliografía

78

Anexos

83

Lista de figuras

	pág.
Figura 1 Modelo del campo de fuerzas de Lewin	38
Figura 2 Modelo del cambio de Kotter	41
Figura 3 Modelo ADKAR de Hiatt – Prosci	44
Figura 4 Características y rasgos de cultura y cambio	60
Figura 5 Mapa jerárquico de las entrevistas en comparación con el número de referencias codificadas	62
Figura 6 Codificación entrevista 1	63
Figura 7 Codificación entrevista 2	64
Figura 8 Codificación entrevista 3	66
Figura 9 Codificación entrevista 4	67
Figura 10 Codificación entrevista 5	68
Figura 11 Codificación entrevista 6	69
Figura 12 Marca de nube con las 50 palabras más frecuentes en las entrevistas	71
Figura 13 Marca de nube con las 50 palabras más frecuentes en las entrevistas referentes a cultura	72
Figura 14 Marca de nube con las 50 palabras más frecuentes en las entrevistas referentes a cambio	73

Lista de tablas

	pág.
Tabla 1 Operacionalización de conceptos del estudio de Calderón y Montealegre	22
Tabla 2 Caracterización de las empresas participantes en este estudio	25
Tabla 3 Consolidado autores seleccionados para este estudio en cultura	35
Tabla 4 Consolidado autores seleccionados para este estudio en cambio	45
Tabla 5 Características de cultura factibles a intervenir en procesos de cambio según este estudio	57

Glosario

Cambio Organizacional: Porret (2007) menciona que el cambio es una sucesión de hechos que se producen de una forma adecuada en el tiempo. Este autor plantea que las organizaciones deciden cambiar cuando la forma en que se están dirigiendo hacia sus objetivos, no genera el resultado deseado, y por tanto se deben tomar decisiones contemplando una visión a futuro (p.93).

Cultura Organizacional: Chiavenato (2009) afirma que es un sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros (p.122).

Estrategia Competitiva: Porter (2011) dice que consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor. La estrategia hace que las decisiones sobre lo que no hay que hacer sean tan importantes como las decisiones sobre lo que sí se va a hacer (p.104). Es probable que una empresa tenga que cambiar su estrategia si se producen cambios estructurales importantes en su sector. A menudo las nuevas posiciones estratégicas surgen debido a cambios en el sector, y los nuevos competidores, libres de las restricciones impuestas por el pasado, pueden explotarlas con mayor facilidad.

Eficacia Operacional: Porter (2011) afirma que la Eficacia Operacional (EO) significa realizar las mismas actividades mejor que los rivales. Aunque la eficacia operacional incluye la eficiencia, no está limitada a ella. Se refiere a un número variado de prácticas que permiten a una empresa hacer mejor uso de sus insumos, disminuyendo, por ejemplo, los defectos de los productos o desarrollándolos de una manera y con mayor rapidez. Mejorar la eficacia operacional es una parte necesaria de la gestión, pero no es estrategia, al confundirlas, los ejecutivos han retrocedido involuntariamente a una forma de pensar acerca de la competencia que está llevando a muchos sectores hacia la convergencia competitiva, lo que no es conveniente para nadie y es evitable (p.101).

Misión: Cardona y Rey (2004) mencionan que es el conjunto de contribuciones con las que una organización responde a unas necesidades reales de mercado, pero no cualquier contribución es una misión, sólo aquellas que caracterizan la identidad y dan sentido a la existencia de la compañía (p.31).

Organización: Bueno (2011) dice que es el conjunto de elementos humanos y de medios instrumentales, coordinados adecuadamente según un esquema preciso de interrelaciones y dependencias con el deseo de conseguir unos objetivos de interés común de la manera más eficiente posible (p.67).

Proceso: Bueno (2011) mencionan que los procesos organizacionales son el conjunto de pasos que deben llevar a cabo los miembros de una organización para lograr las metas y objetivos establecidos por la misma (p.143).

Valores: Simon y Garcia (2002) dicen que los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo que definen la forma de actuar y pensar de las personas. Los valores pueden cambiar según las experiencias de cada ser humano (p.113).

Visión: Gerry, Kevan y Richard (2003) la definen como aquella que engloba el futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva tanto a los directivos como a los trabajadores (p.220).

Resumen

La cultura y el cambio organizacional son temas importantes para muchas organizaciones en donde la cultura principalmente hace parte transversal de la mayoría de los procesos dentro de las compañías. El cambio a su vez, se da por necesidades internas de mejoramiento o por necesidades externas de adaptación, sin embargo, se da también por decisiones de la alta dirección.

Esta investigación busca encontrar cómo la cultura organizacional influye en los procesos de cambio en seis organizaciones del sector industrial de la ciudad de Bogotá, para así poder predecir si las empresas de este tipo deberían tener en cuenta algunos factores claves de la cultura y que los procesos de cambio sean más eficaces.

En los resultados se encuentra que efectivamente algunas características y valores de las empresas como la apertura y el compromiso, permiten que se den más rápidos los cambios, sin embargo, también cuando se da un cambio importante, este puede modificar la cultura, siendo así un proceso sistémico y no lineal.

Palabras claves: Cambio, cultura, proceso, organización, flexibilidad, compromiso, valores.

Abstract

Culture and organizational change are important issues for many organizations where culture is mainly a transversal part of most of the processes within companies. The change, in turn, occurs due to internal needs for improvement or external needs for adaptation, however, it is also due to decisions of senior management.

This research seeks to find how the organizational culture influences the change processes in six organizations of the industrial sector of the city of Bogotá, in order to predict whether companies of this type should take into account some key factors of culture and that the processes change are more effective.

In the results it is found that indeed some characteristics and values of the companies such as openness and commitment, allow changes to take place more quickly, however, also when there is an important change, this can modify the culture, thus being a systemic and non-linear process.

Key Words: Change, culture, process, company, flexibility, commitment, values.

1 Introducción

Esta investigación identifica características de la cultura organizacional que influyen en los diferentes procesos de cambio en empresas del sector industrial de la ciudad de Bogotá, en donde se hace inicialmente un recorrido por las características de cultura que definen diferentes autores y modelos de cambio organizacional, para luego lograr identificar cómo puede influir la cultura de una empresa en la implementación de un cambio importante en su interior.

La cultura organizacional ha sido definida de diferentes maneras y en muchos momentos ha estado relacionada con la implementación de una estrategia de gestión del cambio en cualquier empresa, ya que dependiendo de la cultura se puede llegar a facilitar o dificultar este proceso.

Phegan (1998) plantea que la cultura organizacional es tan particular como las huellas dactilares y esta marca la manera de comportarse, comunicarse y vivir en comunidad dentro de una empresa, indistintamente del sector o razón social que tenga (p.1). La cultura además termina generando un estilo de vida que dependiendo de qué tan fuerte sea, puede permear más ámbitos de la vida de un trabajador, lo cual hace que se vuelva más fuerte y evidente para toda persona nueva que llega a la empresa.

Por otra parte, el cambio es indispensable en todos los procesos tanto a nivel personal, grupal u organizacional, ya que sin este no hay posibilidad de mejora; es por esto, que el cambio se debe promover, gestionar y evaluar, en donde uno de los factores principales para que se den de manera positiva es la cultura que se vive en una organización. Cuando el cambio se realiza de manera planeada y proyectada, seguramente será visto de una mejor manera que si se da sin que se realice esta debida planificación y posterior comunicación a los miembros de la comunidad organizacional.

Se puede suponer inicialmente que si se tiene una cultura organizacional que no planea, con poca comunicación, inflexible, vertical y burocrática será más difícil que se den cambios rápidamente. Al contrario, si la organización es flexible, horizontal y sencilla, planeadora y con una buena comunicación los cambios se darán rápidamente, serán duraderos y seguro permearán más fácil a la organización.

Si bien un cambio puede impactar negativamente a una organización, el plan para toda empresa es que los cambios que se promuevan impacten positivamente a la organización en cuanto a crecimiento, estados financieros y gente.

Las organizaciones día a día demandan cambios constantes, teniendo en cuenta que el mundo globalizado invita a que se esté pensando continuamente en cómo se es más eficiente y efectivo en los negocios. Por esta razón, es que las empresas junto con cada uno de los miembros que la componen deben estar repensándose al interior para llegar a cumplir con lo que el mundo está pidiendo, y éste repensarse está totalmente relacionado con la cultura que se vive en la organización, la cual puede llegar a apoyar el cambio o a dificultarlo. El cambio si o si se da, ya sea porque se lograron acomodar a los retos globales o porque no lo lograron y tuvieron que cerrar y pensar en un negocio diferente.

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Identificar y describir las características de la cultura organizacional que influyen en la implementación de una estrategia de gestión del cambio en empresas del sector industrial de la ciudad de Bogotá.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar y describir cuales son las características y los rasgos de la cultura organizacional factibles de analizar y de intervenir en un proceso de gestión del cambio.
- Analizar en los métodos o modelos de gestión del cambio organizacional qué características y rasgos de la cultura organizacional son necesarios intervenir para su aplicación.
- Determinar las características y rasgos del estado actual de la cultura organizacional de las seis (6) empresas del sector industrial de la ciudad de Bogotá factibles de intervención en un cambio organizacional.

3 Planteamiento del problema

El objetivo de este trabajo es lograr identificar ¿De qué manera el proceso de cambio organizacional se ve influenciado por diferentes características de la cultura? Ya que se pueden encontrar características de la cultura que facilitan o dificultan los procesos de cambio. En este estudio se identificaron esas características de cultura específicamente en empresas industriales de la ciudad de Bogotá ya que seguramente ésta característica hace que sea diferente a otro tipo de empresa o de ciudad en la que se realice este tipo de estudio.

Muchas organizaciones avanzan con proyectos muy importantes sin tener una estrategia para gestionar estos cambios que impactarán a la empresa y sin evaluar si la cultura organizacional facilitará la implementación de esos cambios. Es por esto, que es indispensable que todo proceso que implique un cambio importante para los trabajadores, los proveedores, los clientes o la sociedad en la que se opera, debe ser gestionado y deben evaluarse previamente las características de la cultura organizacional que permiten que este cambio se dé de manera positiva y sostenible en la empresa.

Este trabajo proporcionará que las empresas del sector industrial de la ciudad de Bogotá, identifiquen las características de la cultura organizacional antes de implementar un proceso de cambio y lo gestionen de manera adecuada con la menor afectación a las partes interesadas.

4 Justificación

Esta investigación se realizó con empresas que pertenecen a un grupo industrial corporativo en la ciudad de Bogotá que está realizando un cambio muy grande y ha implicado movilizar a los trabajadores y llevar un proceso planeado para que se dé de la mejor manera, adicional a esto se está viviendo al día de hoy una pandemia a nivel mundial por el virus COVID-19 que ha hecho que todas las organizaciones en general tengan cambios importantes en la manera de operar. Estas compañías al tener tantos cambios están interesadas en tener mejores herramientas para enfrentar estos procesos y seguramente este estudio servirá para otras compañías que puedan vivir situaciones similares.

En las entrevistas se menciona reiteradamente el tema de la pandemia y lo que esto ha implicado en las empresas, en donde, si bien no fue un proceso planeado ha implicado hacer una intervención de gestión del cambio y vivir cada fase del proceso involucrando a todos los miembros de la organización. Todos estos cambios se han dado de diferente manera de acuerdo a la cultura organizacional, que a su vez ha tenido que transformarse y ser más evidente para los diferentes niveles jerárquicos en las compañías.

Este tipo de estudios servirá mucho a las compañías en esta época en donde tendrán que ser más cuidadosos con los cambios ya que al presentarse tantos a la vez ha generado implicaciones negativas en los trabajadores con extensión a las familias como violencia intrafamiliar y estrés tal como los diferentes noticieros de radio y televisión lo han mencionado, los cuales pueden ser motivo de estudio para futuras investigaciones.

5 Antecedentes

El tema de cultura y cambio ha sido de interés para diferentes personas en diferentes contextos, educativo, clínico, social y organizacional. Al realizar una revisión de estudios realizados previamente en Colombia se encontraron algunos muy interesantes que dan pie para ahondar un poco más en lo que se quiere realizar en esta investigación. En esta revisión de antecedentes se evalúa particularmente estudios en el país para poder revisar si hay relaciones directas con lo que los demás investigadores encontraron y lo que se encontró en este estudio.

Calderón y Montealegre (2007) realizaron un estudio entre actitud hacia el cambio y la cultura organizacional en empresas de confección medianas y grandes de la ciudad de Ibagué por medio de 8 preguntas semiestructuradas y 15 preguntas de encuesta con respuestas de 5 puntos en escala Likert que validaron usando juicio de tres expertos. Estas entrevistas se hicieron a seis directivos empresariales y un consultor organizacional y las encuestas se aplicaron a 101 personas de 4 compañías, dos medianas y dos grandes (p.62).

Los principales resultados encontrados fueron que entre los factores exógenos que más generan resistencia al cambio es la cultura local y las características del sector industrial, mientras que en factores endógenos lo que hace que se presente resistencia al cambio, son las relaciones de poder y en contraposición lo que facilita el cambio es la orientación estratégica clara; sin embargo viendo en general el estudio, los autores encontraron que este tipo de empresas no presentan resistencia al cambio y lo relaciona con la permanente exposición a cambios que se da en este tipo de industrias en la ciudad, adicionado a que los directivos se esfuerzan por mostrar la visión estratégica de las compañías y eso hace que se disminuya la incertidumbre (Calderón y Montealegre, 2007, p.67).

Tabla 1

Operacionalización de conceptos del estudio de Calderón y Montealegre

Dimensiones	Supuesto teórico	Categorías	Preguntas del cuestionario
Relaciones de poder	La existencia de alta distancia jerárquica está asociada con una fuerte resistencia al cambio.	Creatividad e iniciativa.	1
		Privilegios, poder e influencia.	2
		Estilo directivo.	3
Control de la incertidumbre	Se asume que un alto control a la incertidumbre está asociado con una alta resistencia al cambio.	Creatividad e iniciativa.	4
		Control.	5
		Tradición y normas.	6
		Disenso.	7
Diseño organizacional	Se asume que el diseño organizacional influye sobre hábitos y comportamientos de las personas, los cuales se convierten en rasgos culturales. En general se acepta que la rigidez y la inflexibilidad organizativa generan comportamientos resistentes al cambio.	Novedad e innovación.	8
		Inercia.	9
		Rutinas.	10
		Flexibilización.	11
Orientación general	Se asume que una visión de largo plazo predominante en la organización genera una actitud más abierta al cambio, que visiones cortoplacistas aferradas a situaciones del pasado.	Equipos.	12
		Visión.	13
		Misión.	14
		Objetivos.	15

Nota: Calderón, G. y Montealegre, J. (2007). Relaciones entre Actitud Hacia el Cambio y Cultura Organizacional: Estudio de Caso en Medianas y Grandes Empresas de Confecciones de Ibagué. Revista Innovar. Vol. 17. No. 29. Enero – junio 2007, pp. 49-69. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia (p.60).

Isaza, López y Marulanda (2011) hicieron un estudio para evaluar la cultura organizacional, la gestión del cambio y gestión del conocimiento en diferentes organizaciones de varios sectores del departamento de Caldas en donde se tomó una muestra significativa de 139 empresas. Se encontró que los sectores público, productivo y educativo son menos propensos a los cambios y por ende son más resistentes a ellos. También se encontró que para que las diferentes comunidades participantes se debe gestionar la cultura organizacional (p.20).

Isaza, López y Marulanda (2011) mencionan además que se debe tener un nuevo paradigma para comprender la evolución y comportamiento de las diferentes organizaciones, en donde éste se base en las mismas dinámicas que se dan al interior de las compañías y el análisis de los procesos que la misma dinámica desarrolla. Para los autores la cultura incluye *“todo tipo de valores, tradiciones, rituales, estándares y comportamientos que determinan cómo actúan las personas en las organizaciones; el reto es tener una cultura organizacional que acelere y active los procesos de gestión de*

conocimiento en la organización. Para ello requiere de una estrategia de orientación, buenas prácticas y un sistema de evaluación de la efectividad y eficiencia alcanzada” (p.17).

A su vez el cambio tiene toda la relación con los procesos de aprendizaje y por eso Isaza, López y Marulanda (2011) unieron los tres factores, porque el aprendizaje de por si genera cambios en la estructura en general, cuando el individuo aprende, construye, cambia y se da un mejor proceso de desarrollo; es por esto que los autores recalcan que para que las diferentes organizaciones sigan creciendo se deben tener en cuenta variables de la cultura a nivel perceptual, cognitivo, social y afectivo que permitan que los procesos de cambio se den de manera más acelerada (p.20).

Al finalizar el estudio los autores mencionan que por la investigación quedan preguntas que se deberían revisar de manera posterior, como que para generar cambios se debe desarrollar resiliencia y confianza basada en valores de manera realista y constructiva tanto social, económica y culturalmente (Isaza, López y Marulanda, 2011, p.21).

Montaña y Torres (2015) para obtener su título de maestría en dirección y gerencia de empresas, realizaron un estudio de caracterización de la cultura organización y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones y lo realizaron por medio de un estudio de caso con una empresa del sector financiero que lleva más de 50 años en el mercado y cuenta con 120 trabajadores en el momento del estudio (p.24).

Montaña y Torres (2015) aplicaron cuatro encuestas cuantitativas: un instrumento para identificar el concepto que tiene el líder sobre el hombre en donde de ésta aplicaron 18 encuestas; el instrumento para identificar la estructura de la Organización que aplicaron 25 encuestas en todos los niveles de la organización; el instrumento para identificar el sistema cultural llamado MEDECO que aplicaron 24 encuestas en todos los niveles y ocupaciones y el instrumento de Medición de Clima Organizacional llamado IMCOC en donde aplicaron 76 encuestas buscando cubrir el mayor número de personas posible.

Las pruebas fueron creadas por la Universidad del Rosario con su profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez y el grupo de investigación. Las variables que los autores midieron fueron: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control y uno de los principales resultados encontrados es que un cambio organizacional planeado, sólo es duradero y permanente auto gestionado cuando se trabaja con la cultura de la organización y se incide en ella para que impacte y dinamice los cambios (p.78).

Finalmente los autores de este estudio dejaron un planteamiento a la organización para poder gestionar la cultura y así tener mejores resultados en los cambios planeados por la alta dirección (Montaña y Torres, 2015, p.132).

6 Delimitación

Este trabajo se enfocó en estudiar empresas del sector industrial de la ciudad de Bogotá que tengan más de 50 personas y menos de 300 en su planta de personal directo, esto con el objetivo de poder establecer patrones que puedan servir para empresas similares en procesos de gestión de cultura y cambio organizacional. Se tomó como muestra a seis compañías y se realizó entrevistas a cabezas de Gestión Humana que llevan más de un año en la organización y conocen los diferentes procesos.

Es importante tener en cuenta que actualmente el mundo entero y nuestro país está pasando por una pandemia que ha implicado por su naturaleza gestionar el cambio y la cultura porque en general, todas las personas han tenido que replantearse y ver nuevas y mejores formas de trabajar para salir adelante. Esta pandemia hizo que las entrevistas fueran virtuales, pero no menos rigurosas en su proceso.

En la tabla que se presenta a continuación se realiza la caracterización de las empresas que participaron en este estudio en donde se puede evidenciar la homogeneidad de la muestra.

Tabla 2

Caracterización de las empresas participantes de este estudio

	Tipo de industria	Número de trabajadores	Años en el mercado	Sexo Gerente General	Sexo líder RRHH entrevistado	Antigüedad en años de la líder entrevistada
Empresa 1	Transformación de madera	125	8	Hombre	Mujer	3
Empresa 2	Producción de equipos de aire	90	15	Hombre	Mujer	2
Empresa 3	Producción de plástico	250	44	Hombre	Mujer	5
Empresa 4	Producción de membranas	100	23	Hombre	Mujer	8
Empresa 5	Fabricación de maquinaria y equipos	160	40	Mujer	Mujer	12
Empresa 6	Químicos industriales	280	60	Hombre	Mujer	9

Nota: Creación propia

7 Marco Teórico

7.1 Cultura Organizacional

Las compañías cuentan con una cultura organizacional que puede llegar a ser gestionada y modificada por la alta dirección. Es prácticamente imposible no tener una cultura y subculturas dentro de una empresa de cualquier tipo o en una comunidad cualquiera, ya que los mismos comportamientos que los hacen diferentes hacen que tenga una cultura particular. Indistintamente de que la cultura organizacional no esté definida y gestionada por los directivos de la empresa, ésta se va a ir dando de acuerdo con los comportamientos y dinámica que se genere entre los miembros de la organización, en donde dependiendo del tipo de líderes y equipos de trabajo que se tengan se tendrá una u otra cultura con sus diferentes características.

La palabra cultura viene de cultus que es una palabra que conlleva la idea de cultivar la tierra para incentivar el desarrollo y mejoramiento de las cosechas que luego cuando la palabra cultura se transfiere a la sociedad, desde el siglo XXVIII, se empieza a dejar el barbarismo y se empieza a pensar en cultivar y darle sentido a la vida social para luego darle sentido a la vida organizacional (Scheinsohn, 1998, p.33).

Hatch y Yanow (2009) menciona una realidad que es muy importante tener en cuenta y es que al pertenecer a una organización, cada trabajador viene influenciado por diferentes aspectos culturales de comunidad como la educación, la religión o la familia y todo esto confluye en la organización a la cual ingresa y se mezcla con la cultura que cada persona trae (p.72). Por esta razón la cultura organizacional se permea por cada uno de los miembros que la componen.

La cultura Organizacional ha sido estudiada por muchos años, en donde uno de los primeros autores que la definió fue Pettigrew (1979) como “el sistema por el cual un grupo dado en un momento determinado acepta, públicamente y de manera colectiva,

los significados operativos por los cuales interpreta su situación y a sí mismo, a través de un sistema de términos, formas, categorías e imágenes” (p.576).

Al poco tiempo Hofstede (1980) definió la cultura organizacional como un conjunto de programas mentales que controlan las respuestas de un individuo en un momento dado en donde es considerada como el conjunto de valores y patrones de comportamiento que tienen los miembros de una organización y producen un efecto en el ámbito laboral (p.18).

Deal y Kennedy (1982) afirman que las organizaciones con culturas fuertes tienden a ser más exitosas. También mencionan que la dinámica cultural surge de la coexistencia de cuatro componentes básicos: el primero es las creencias compartidas y valores como la disciplina, la cooperación, el compromiso o la puntualidad; el segundo, son los héroes que pueden ser natos, que son los que generalmente crean y tienen la visión de la organización o los creados que surgen en un momento dado en donde se genera algún cambio importante; el tercero son los ritos y rituales como los himnos o las ceremonias y el cuarto y último son las redes culturales que son los medios básicos para que los trabajadores se conozcan, interactúen y se comuniquen (p.190).

En las redes culturales se pueden identificar a personas que cumplen diferentes roles, los narradores que son los que llevan mucho tiempo en la organización y cuentan historias de la compañía para ganar poder e influencia; los sacerdotes que son los que cuidan los valores y están siempre prestos a escuchar y dar solución a todo problema de carácter moral; los murmuradores que son los que hablan al oído a los presidentes o grandes cabezas de la organización, no tienen poder aparente pero son escuchados por los directivos; los chismosos que mueven los canales informales pero no tienen poder ni son siempre escuchados, aunque pueden llegar a ayudar a que la construcción de un héroe se dé más fácilmente; las secretarias que son la persona de confianza de manejo de información de los gerentes; los espías que son los que desde el anonimato ven y pueden informar a las cabezas lo que pasa en el común de los trabajadores de la empresa; y finalmente las cofradías que son grupos o subculturas

que se forman como mecanismo de protección mutua entre los trabajadores (Deal y Kennedy, 1982, p. 194).

Además Schein (1985) planteó la cultura desde una perspectiva psicológica y concibió un modelo de cultura organizacional en tres niveles. El primer nivel o exterior es el más visible en donde se tienen artefactos como el logo, el nombre, el slogan o la jerarquía, son los elementos que reconocen a la compañía fácilmente por cualquier tipo de público (p.16).

El segundo nivel que es un poco menos visible son los valores éticos y morales que definen los comportamientos de los miembros de la organización, pero estos valores pueden venir determinados por aprendizajes previos de la infancia o de organizaciones previas (Schein, 1985, p. 17).

El tercer nivel y el más profundo y casi invisible son los supuestos básicos que son los que van implícitos en la cultura organizacional, generalmente son inconscientes y son los más difíciles de cambiar ya que son las creencias de las personas de cómo se relacionan con el entorno en tiempo y espacio y cómo se concibe la naturaleza humana en donde para modificarlos deben primero hacerse totalmente conscientes y tener una motivación intrínseca para quererlo hacer (Schein, 1985, p. 17).

Este modelo tiene dos funciones básicas, la integración interna y la adaptación externa. La integración interna busca que haya cohesión entre los equipos de trabajo para que puedan llegar a buscar objetivos comunes y la adaptación externa está enfocada a alcanzar las metas y adaptarse a agentes externos que tengan relación con la organización como proveedores, clientes, accionistas o la comunidad en la que se opera (Schein, 1985, p. 32).

O'Reilly, Caldwell y Chatman (1991) plantean otro modelo que no define tipos de cultura sino valores culturales. Este modelo, se enfoca en las normas entendidas como estándares socialmente creados que surgen de los valores de una organización. Estas

normas culturales ayudan a los miembros de la organización a interpretar e interiorizar las expectativas de comportamiento que se esperan en esa empresa. Los valores culturales los recopiló en 54, de los cuales 31 son valores individuales y 23 son valores organizacionales (p.488).

Estos fueron agrupados en ocho factores: 1. innovar y tomar riesgos, como la capacidad de estar abierto a nuevas maneras de hacer las cosas; 2. atención al detalle, que hace referencia a evaluar todas las posibilidades para tomar las mejores decisiones; 3. orientación a resultados, que es lo que se debe buscar dentro de la organización para que esta sea rentable; 4. agresividad y competitividad, para poder estar creciendo constantemente de manera interna y externa; 5. Apoyo, a las diferentes áreas e interrelación entre todos los miembros; 6. énfasis en el crecimiento y en las recompensas, que es la necesidad de ser alentado y motivado a que se están haciendo bien las cosas y se puede seguir mejorando; 7. colaboración y orientación al equipo, que es estar atentos a los requerimientos de los demás tanto de su trabajo como de otros aspectos del equipo y 8. Decisiones, que hace referencia a la necesidad de que todos en los diferentes roles que se desempeñen deben tener cierto grado de autonomía para poder sentirse útiles en la organización (O'Reilly, Caldwell y Chatman, 1991, p.502).

Garmendia (1994) ha hecho un planteamiento similar al de Schein en donde además de retomar el tema de niveles de profundidad incluye una visión sistema que une los elementos que conforman la cultura organizacional. En el nivel más profundo están las creencias básicas como la misión, visión y la relación entre los miembros de la organización, en el siguiente nivel están también los valores actuales y los deseados, en el tercer nivel está la percepción que cada trabajador tiene de la misma organización (p.33).

Se menciona además que hay niveles en donde en un cuarto lugar está los valores reales que se viven en la empresa, en un siguiente nivel estarían los símbolos, logos, rituales y termina con un último nivel que es el entorno en el que se desenvuelve la

organización y los factores que la pueden llegar a afectar en su viabilidad (Garmendia, 1994, p.33).

Denison y Mashra (1995), mencionan que *“La relación entre la cultura y el funcionamiento de las organizaciones sociales ha sido un tema recurrente en las ciencias sociales por cerca de 50 años. Sociólogos, antropólogos sociales y psicólogos sociales, han presentado frecuentemente la cultura y la ideología como características integrales de las organizaciones sociales. Algunos autores se centraron en la cultura como uno de los aspectos críticos para la adaptación de las organizaciones sociales, y entendieron la cultura como un sistema de “patrones de comportamiento socialmente transmitidos que sirven para relacionar las comunidades humanas con sus valores ecológicos”. Esta perspectiva también se ha visto reflejada en los trabajos de algunos etnógrafos y psicólogos. Asimismo, algunos investigadores organizacionales se han ocupado de la relación entre cultura y la organización pero rara vez han desarrollado teorías explícitas de cultura organizacional o presentadas evidencias de soporte. Se han visto progresos en áreas de investigación relacionadas como la Socialización y el Cambio pero con pocas excepciones se ha prestado muy poca atención al tema de Cultura Organizacional”* (p. 204)

Scheinsohn (1998) define la cultura corporativa como “el conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una empresa, piensa y actúa ante las situaciones que enfrenta a diario”. Menciona además que en una empresa existen valores, creencias y otros símbolos que generan comportamientos compartidos entre los miembros de la organización tanto de pensamiento como de acción. Según este autor hay varios temas que conforman la cultura de una organización: las actitudes de los miembros; la jerga o idioma; las historias, leyendas o chistes; las lógicas que se aplican; la visión de futuro; y la identificación de amigos o enemigos (p.87).

También se argumenta que la cultura tiene tres funciones, la de integración, la de cohesión y la de implicancia de la persona. La primera ayuda a que las personas logren un consenso hacia las metas de la compañía; la segunda implica el sentido de

pertenencia con sus valores y principios; y la tercera que se evidencia cuando existe compatibilidad y correspondencia entre los valores de la empresa y la percepción del éxito de la persona (Scheinsohn, 1998, p.98).

Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero (2006) mencionan que la cultura se aprende por experiencias grupales y teniendo en cuenta que la organización se conforma por grupos diversos que tienen experiencias en común e historias compartidas. Para estos autores la cultura la componen normas, reglas, mitos y valores principalmente. El término cultura organizacional ha sido estudiado por diferentes profesiones y en diferentes ámbitos básicamente porque se ha asociado la cultura con la productividad y el rendimiento (p.375).

Cameron y Quinn (2006) crearon un modelo de cultura organizacional basado en competencias y valores de dos dimensiones, una que refleja una orientación hacia el control, la estabilidad y el orden o hacia a la flexibilidad, el cambio y la capacidad de adaptación y otra dimensión que se enfoca hacia el interior o el exterior de la organización. Estas dos dimensiones se dividen a su vez en seis que son: características dominantes de la organización, liderazgo organizacional, gestión de empleados, cohesión de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito. Al cruzar estas dimensiones se obtienen cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, mercado y jerárquica (p.140).

La cultura de clan describe las organizaciones que están enfocadas al control interno, pero con flexibilidad y mostrando preocupación por los empleados y los clientes. La cultura adhocrática representa a las empresas que se enfocan en aspectos externos, pero con gran flexibilidad e innovación. La cultura de mercado se centra en el exterior, pero tienen mucho control y estabilidad interna y finalmente la cultura jerárquica que buscan siempre control y estabilidad interna. Estos autores crearon a partir de este modelo un instrumento de medición de cultura muy usado por diferentes organizaciones que se llama OCAI: instrumento para la valoración de la cultura

organizacional en donde tiene su sigla en inglés “Organizational Culture Assessment Instrument” (Cameron y Quinn, 2006, p.143)

Denison, Kotrba y Nieminen (2012) presentan un modelo de cultura basado en cuatro rasgos, cada uno con sus subdimensiones. El primer rasgo es el involucramiento, definido como el empoderamiento, la habilidad de desarrollar a otros y apoyarlos a potencializar todas sus capacidades. Este rasgo implica el compromiso de los trabajadores y su influencia en los diferentes ámbitos organizacionales. Este rasgo se puede observar en sus tres subdimensiones: empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades (p.48).

El segundo rasgo es la consistencia, que implica que el comportamiento de las personas se fundamenta en el conjunto de valores básicos para la organización. Las organizaciones que poseen este rasgo tienen una cultura particular y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas ya que se basa en valores, acuerdo, coordinación e integración (Denison, Kotrba, y Nieminen, 2012, p.49).

El tercer rasgo es la adaptabilidad, la cual permite que la organización se adapte a los cambios del entorno y se pueda dar respuesta a las nuevas y cambiantes exigencias de los clientes. El autor menciona que las organizaciones adaptables asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen experiencia en la creación del cambio. El cuarto y último rasgo es la misión la cual indica que las organizaciones deben tener sentido de propósito, metas organizacionales y objetivos estratégicos. Es lo que generalmente se puede evidenciar en la misión, visión, valores y principios corporativos (Denison, Kotrba, y Nieminen, 2012, p.49).

Méndez (2006) menciona que la cultura en una organización no se mide, sino que se describe, ya que ésta es dinámica y se describe dentro de un tiempo determinado y una organización en particular. Este autor menciona que la cultura organizacional es la base para diseñar estrategias de cambio que sean viables y adoptables por cualquier compañía ya que la cultura se puede transformar por medio de un proceso de cambio

planeado y si la alta dirección logra transmitir y hacer que el cambio sea de los mismos trabajadores ya se tendrá un campo ganado porque las intervenciones se podrán realizar de una mejor manera. La cultura es el resultado de valores, creencias, ideologías, mitos, ritos y demás componentes que se viven en la organización (p.75).

Hofstede (2011) menciona que la cultura se puede evidenciar de diferentes formas de acuerdo con la programación colectiva de la mente en donde hay cuatro formas de manifestar la cultura, los símbolos, los héroes, los rituales y los valores. Todas las organizaciones tienen estas cuatro manifestaciones en donde no siempre son explícitas, pero siempre están presentes (p. 420).

Los símbolos son imágenes, pinturas, estatuas, palabras o gestos que siempre se dicen o hacen en la organización y que los caracterizan. Los héroes son personas que son muy importantes para la organización o que la representan, estas personas pueden ser reales o no y vivas o no, una organización puede identificarse con las características de un superhéroe o con lo que representó su fundador (Hofstede, 2011, p.420).

Los rituales son actos que se realizan periódicamente o con ocasión de alguna actividad, pueden ser ceremonias, cantos, saludos que todos los miembros de la organización identifican como propios. Estos símbolos, héroes y rituales son visibles para cualquier persona que conozca la organización, pero el significado de fondo no siempre es igual de evidente ya que su significado de fondo es conocido generalmente sólo por los miembros de la organización (Hofstede, 2011, p.421).

Hofstede (2011) identificó inicialmente que la cultura está directamente relacionada con los valores en donde planteó cinco valores básicos para evaluar cultura: 1. Distancia al poder en donde está relacionado con la equidad y la distribución en la sociedad; 2. Evitación de la incertidumbre en donde se puede llegar a prever situaciones de amenaza o desconocidas; 3. Individualismo vs. Colectivismo que tiene que ver en cómo cada individuo se relaciona con su colectivo; 4. Masculinidad vs. Femenidad que tiene

que ver con los roles de cada género en la sociedad y finalmente la quinta dimensión que está enfocada a la orientación a largo plazo que tiene que ver con el dinamismo y visión de futuro que debe tener la organización (p. 425) .

Esta quinta dimensión está unida a 4 valores más que son la perseverancia, el orden, la economía y el sentido de vergüenza. Luego este autor replanteó los valores diciendo que los valores van de acuerdo a cada cultura en donde finalmente identificó la cultura organizacional en función de sus prácticas viendo 1. proceso frente a resultados, 2. trabajo frente a empleado, 3. profesionalidad frente a cultura parroquial, 4. sistemas abiertos frente a sistemas cerrados, 5. control flexible frente a control estricto, y 6. normativo frente a pragmático (Hofstede, 2011, p.428).

Recientemente (Gabini, 2017) menciona que la cultura organizacional es el resultado de la asimilación de valores y patrones de comportamiento por parte de los miembros de una organización. Este autor realizó un estudio en donde encontró que la cultura organizacional ha sido relacionada con resultados organizacionales relevantes tales como el compromiso con la empresa, los deseos de seguir perteneciendo a ella, la satisfacción laboral y el bienestar del empleado. Asimismo, se observa que hasta la fecha no se ha podido establecer con claridad si la cultura de la organización constituye una variable explicativa del rendimiento laboral de los trabajadores (p.176).

Las organizaciones laborales enfrentan el desafío de evaluar los elementos culturales que condicionan su dinámica social con la finalidad de orientar y fortalecer su potencial humano hacia la obtención de resultados a nivel individual, grupal y organizacional (Serrate-Alfonso, Portuondo-Velez, Sanchez-Puigbert, & Suarez-Ojeda, 2014, p. 3).

Muchas empresas e instituciones poseen elementos de todos los tipos de culturas, pero desarrollan un estilo o modelo dominante (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 256).

Se puede evidenciar que la cultura organizacional marca transversalmente muchos

procesos de las organizaciones y es fundamental para el buen desarrollo de estos. Adicionalmente, la cultura tiene muchos elementos que la componen y cada uno de ellos de manera independiente o combinada favorecen o dificultan retos o planteamientos que tengan las diferentes empresas. Es por esto que se debe estudiar y gestionar para que sea direccionada de la mejor manera.

Por otra parte; cuando se lideran programas de cultura corporativa se busca alinear a cada uno de los trabajadores con los objetivos de la organización a través de cada uno de los procesos organizacionales y de recursos humanos como la selección, capacitación, evaluación de desempeño, planes de carrera y sucesión, clima y hasta compensación en donde las competencias y valores que se promueven buscan alinear a todos los miembros en esa búsqueda del éxito corporativo.

Tabla 3

Consolidados autores seleccionados para este estudio en cultura

Cultura	Schein (1985)	Modelo de cultura organizacional en tres niveles: El primer nivel o exterior (logo, el nombre, el slogan). El segundo nivel son los valores éticos y morales. El tercer nivel y el más profundo son los supuestos básicos implícitos en la cultura organizacional, generalmente son inconscientes y son los más difíciles de cambiar. Este modelo tiene dos funciones básicas, la integración interna y la adaptación externa.
	Hofstede (2011)	Existen cuatro formas de manifestar la cultura: los símbolos (imágenes, pinturas, estatuas, palabras o gestos), los héroes (personas reales o fantasiosas), los rituales (actos periodicos) y los valores (de acuerdo a cada compañía). Además identificó la cultura organizacional en función de sus prácticas viendo 1. proceso frente a resultados, 2. trabajo frente a empleado, 3. profesionalidad frente a cultura parroquial, 4. sistemas abiertos frente a sistemas cerrados, 5. control flexible frente a control estricto, y 6. normativo frente a pragmático.
	Gabini (2017)	La cultura organizacional es el resultado de la asimilación de valores y patrones de comportamiento por parte de los miembros de una organización. La cultura organizacional ha sido relacionada con resultados organizacionales relevantes tales como el compromiso con la empresa, los

		deseos de seguir perteneciendo a ella, la satisfacción laboral y el bienestar del empleado.
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------

Nota: Creación propia – recopilación de los 3 modelos a profundizar en este trabajo de grado.

7.2 Cambio organizacional

El cambio se presenta en muchos los ámbitos de la vida, en el mismo proceso de crecimiento en donde la niñez, la adolescencia, la adultez y la vejez traen consigo muchos cambios y muchos retos; así mismo el cambio sin duda es algo que se da constantemente en las organizaciones, de hecho, éstas no surgirían si sus fundadores no le apuestan a un cambio en la forma de hacer las cosas y se lanzan a crear una organización nueva y diferente.

El cambio aparece de repente por necesidades del entorno o se gestiona de manera planeada y es mejor esto último, ya que si se espera puede que llegue y arrase con la organización. Es por esto, que es importante estudiar cómo se dan los cambios en las organizaciones y qué se debe hacer y tener en cuenta antes de realizar cambios importantes que afecten a los diferentes grupos de interés, más ahora que el mundo se está moviendo mucho más rápido y todas las organizaciones se deben ajustar a lo que los diferentes mercados globalizados están exigiendo en diferentes temas y a alcanzar los objetivos estratégicos. Todo cambio en una organización tiene dos partes la técnica y la humana y las dos deben gestionarse paralelamente para que los resultados esperados se den.

Burke (1994) menciona que existen dos tipos de cambio, el planeado y el no planeado en donde en el primero, la misma organización identifica que se debe modificar algo de fondo y lo implementa buscando generalmente mayor rentabilidad y el segundo aparece de manera espontánea generalmente por momentos claves que se presentan en el mercado en el que se opera o en el mundo en general (p.64).

Para entender un poco de dónde viene el estudio del cambio es importante remitirse a diferentes autores que lo han estudiado y es importante remitirse no sólo a las diferentes definiciones de cultura que los mismos autores las plantean sino también a modelos que se han estructurado para realizar una planeación del cambio de manera controlada y con el menor impacto posible para los miembros de la organización.

Lewin (1943) quien es uno de los primeros autores que definieron el cambio; plantea que éste es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable y estas fuerzas las divide en dos, las impulsoras que son las que promueven que se dé el cambio y las fuerzas restrictivas que son las que buscan el mantenerse quietos. Adicional a esto el autor menciona que todo cambio supone una modificación de valores y actitudes y plantea que el cambio tiene tres fases: el descongelamiento, el cambio y el recongelamiento (p. 119).

En la primera fase se evalúa porqué se da el cambio y se prepara a los trabajadores en la aceptación del nuevo proceso. Esta fase genera mucha incertidumbre ya que es la ruptura de la estabilidad y el statu quo y es por eso que se debe realizar una buena comunicación clara y realista de lo que se cambiará y cómo le afectará a cada uno de los miembros de la organización teniendo una visión positiva del futuro y mostrando los beneficios que traerá el cambio. Se debe mostrar que el cambio es necesario, ya que esto permitirá mejores desarrollos en el campo que se requiera (Lewin, 1943, p.120).

Es importante también que se tenga claro quien apoyará el cambio en donde debe estar comprometida la alta dirección y apoyar con el direccionamiento del nuevo proyecto.

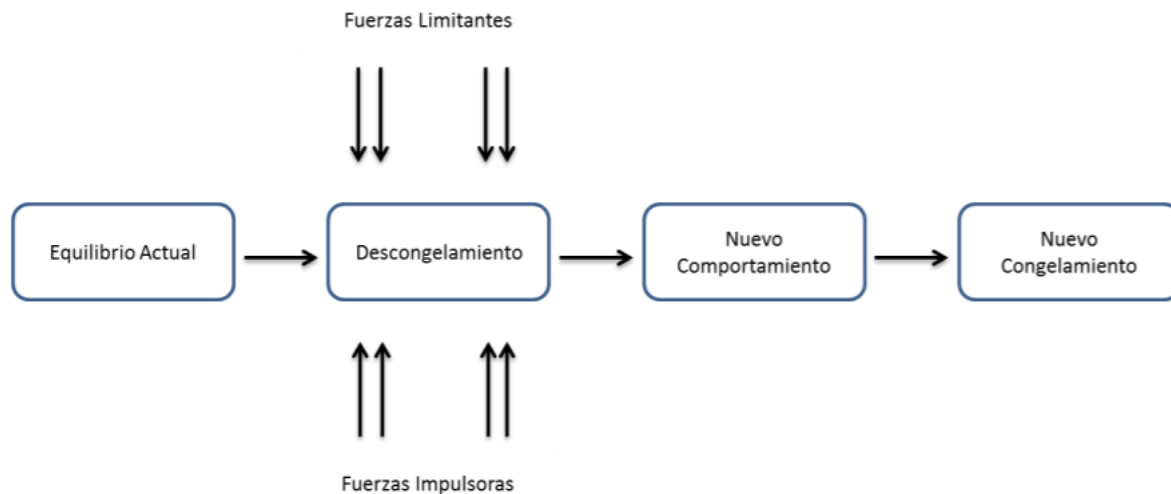
En la segunda fase, el cambio, se debe trabajar en el compromiso de la gente ya que cada persona va a un ritmo diferente y no todos estarán abiertos al cambio así lo vean necesario. Se debe seguir comunicando constantemente lo que va pasando en el proceso y se deben solucionar rápidamente los problemas que vayan surgiendo en el camino. Esta fase es de paciencia, atención y mucho servicio al cliente para apoyar

cada pregunta o inconveniente que surja. Es importante también que las personas se vean reconocidas, escuchadas y participes de los nuevos cambios (Lewin, 1943, pp.127).

La última fase que es el recongelamiento, se da cuando la organización ya ha adoptado los nuevos procesos y se requiere que el cambio permanezca en el tiempo. Es importante que a pesar de que se siga con procesos de mejoramiento continuo, se debe hacer un cierre para que no se vea como un proceso de transición que no tiene fin. Esto permitirá que procesos de cambio a futuro tengan un flujo claro de cómo se desarrollará. A cierre de esta fase se debe celebrar el éxito del cambio y los gestores y directivos deben evaluar las fallas del proceso para que no se vuelvan a dar en futuros cambios. Con esta celebración del logro se reforzará en quienes apoyaron el cambio que si valió la pena y en quienes tuvieron resistencia o aún la tienen los invitará a ver que si tiene un resultado positivo en la organización lo cual les motivará para aceptar de una mejor manera el cambio actual y futuros (Lewin, 1943, pp.131).

Figura 1

Modelo del campo de fuerzas de Lewin



Nota: Lewin, K. (1943). Psychology and the process of group living. The Journal of Social Psychology. 17, pp.113-131. <https://doi.org/10.1080/00224545.1943.9712269>

Scheinsohn (1998) menciona que cuando se va a intervenir la cultura se debe pasar por 4 pasos: la creación, la interpretación, la adaptación y el cambio en donde el

cambio puede ser de diferentes tipos: el planificado que es gerenciado por la dirección; el tecnológico cuando el mismo negocio lo pide; por desfasaje cuando hay una incongruencia entre que la empresa dice y lo que hace y el acumulativo que es el que se da de manera natural y estable, este es el menos disruptivo. El autor menciona que en un proceso de cambio cultural siempre debe haber compromiso de la presidencia, tener una visión clara de lo que se quiere, esforzarse por capacitar desarrollar y comunicar a los trabajadores, tener consenso entre la gente, tener un esquema de trabajo y formular la intervención en términos de objetivos operativos (p.85).

Conner (1992) planteó un modelo de resiliencia de siete elementos que se enfocó principalmente en la habilidad de mostrar fortaleza y flexibilidad al cambio. El primer elemento es la naturaleza que esta puede ser micro cambio, cambio organizacional o macro cambio; el segundo elemento es el proceso que básicamente es de donde se quiere partir y hacia donde se quiere llegar; el tercer elemento son los roles que son las personas que intervienen en el cambio en donde pueden ser patrocinadores, agentes, objetivos o abogados del cambio; el cuarto elemento es la resistencia que siempre se va a presentar si no se cumplen los objetivos del cambio. En este elemento se presentan siete pasos: la inmovilización la negación, el enojo, la negociación, la depresión, la prueba y finalmente la aceptación (p.53).

El quinto elemento es el compromiso, y este tiene tres momentos, la preparación, la aceptación y el mismo compromiso. El sexto elemento es la cultura, en donde para este autor la cultura tiene elementos como las creencias, los comportamientos y las suposiciones, la cultura se comparte y se desarrolla en el tiempo. El último elemento presentado por el autor es la sinergia que es lo que se da si se suman los 6 elementos anteriores y con esto se logra dar de manera positiva el cambio en cualquier contexto (Conner, 1992, p.55).

Kotter (1996) planteó un modelo de 8 pasos que ha sido base para modelos y teorías del cambio posteriores no sólo en el ámbito organizacional. El primer paso es crear sentido de urgencia, en donde se plantea que se deben evidenciar las ventajas del

cambio para que los miembros del grupo puedan ver en qué se van a beneficiar (p.150).

El segundo paso es crear una coalición, que implica identificar y comprometer a los líderes de la organización que serán los replicadores en las diferentes áreas. Por esta razón es importante que dependiendo de la compañía se tengan suficientes líderes que abarquen a todas las áreas y trabajadores. El autor menciona que se debe dar gran importancia en esta formación y alineación de líderes ya que sin ellos el proceso de cambio no se logrará dar de manera efectiva (Kotter,1996, p. 151).

El tercer paso es crear una visión estratégica para el cambio que debe ser clara, sencilla y que se pueda comunicar de manera rápida a los diferentes equipos de trabajo. Cuando la visión es totalmente clara, los miembros del equipo estarán más abiertos a implementar el cambio (Kotter,1996, p. 151).

El cuarto paso es comunicar la visión, la cual se debe hacer en todos los momentos posibles que se tengan con los miembros de la organización para que se recuerde y se refuerce (Kotter,1996, p. 151).

El quinto paso es remover barreras en donde se debe reforzar e incentivar a quienes han implementado el cambio y hacer que los que aún no lo están aplicando tomen conciencia de la importancia de este (Kotter,1996, p. 152).

El sexto paso es generar pequeñas metas volantes en donde se esté reconociendo e incentivando los logros que se van dando (Kotter,1996, p. 152).

El séptimo paso es construir sobre el cambio en donde se debe seguir reforzando el cambio y buscar mejora continua. No se debe cantar victoria antes de tiempo y se debe seguir reforzando en cada momento y con los diferentes grupos dentro de la organización (Kotter,1996, p. 153).

El último paso es institucionalizar el cambio que implica incluir este cambio en la cultura y garantizar que se va a vivir en toda la organización hasta que se decida comenzar un nuevo proceso de cambio que reemplaza al anteriormente trabajado (Kotter,1996, p. 153).

Figura 2

Modelo del cambio de Kotter



Nota: Diseño creación propia basado Kotter, J. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press. Boston.

Greiner (1998) creó un modelo de cinco factores, edad de la empresa; tamaño, medido por número de empleados y ventas; evolución, que son periodos en donde no pasa nada significativo; revolución, que son periodos donde si ocurren cambios significativos; y tasa de crecimiento, que se mide según el contexto competitivo en el cual se mueve la organización (p. 5).

En el primero, que es la edad de la empresa, el autor considera que es importante ya que con el paso del tiempo se entiende que se han realizado ya varios procesos de

aprendizaje y errores que permiten generar nuevas prácticas corporativas. En el tamaño de la organización, tiene mucho que ver en el cambio ya que cuando una estructura crece el nivel de requerimientos a todo nivel y suelen surgir dificultades en comunicación, coordinación y respuestas, así mismo cuando las ventas crecen, las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias también crecen y deben gestionarse con rapidez y eficacia (Greiner, 1998, p. 5).

En etapas de evolución se busca estabilizar procesos y mantener las buenas prácticas, son momentos de crecimiento constante y esto generalmente se da posterior a una crisis o un cambio, pero esta etapa no puede alargarse ya que la empresa corre el riesgo de perder el foco y visión de negocio global. En las etapas de revolución se dan los cambios, que son necesarios para que la empresa crezca y se ajuste a las necesidades actuales y futuras del mercado y del contexto en el cual operan (Greiner, 1998, p. 6).

En la última fase que es la de crecimiento, según el modelo, está determinado por un estilo de liderazgo y gerencia y cada etapa de revolución está determinado por un problema sin superar estos obstáculos y retos no se da el crecimiento esperado. Este autor adicionalmente que el crecimiento se da gracias a las crisis que son superadas y menciona seis fases de crecimiento organizacional: creatividad, dirección, delegación, coordinación, colaboración y alianzas externas (Greiner, 1998, p. 7).

Senge (2000) también habla de cambios internos y externos a la organización en donde combina las dos variables y a estas las llama cambio profundo. Los factores externos son el mercado, los clientes o la tecnología y los internos son cambios en la estructura o búsqueda de adaptación a las variaciones del ambiente (p.427).

Aguilar et.al (2003) definen el cambio como cualquier iniciativa que busca mejorar la posición competitiva de una organización por medio de implementación de ideas novedosas. Este autor plantea tres tipos de cambio, el reactivo que viene de crisis generalmente o cambios a los que si o si la organización se tiene que adaptar; el

cambio proactivo que busca preparar a la organización a cambios que se avecinan pero que dan tiempo para prepararse y el cambio institucionalizado que viene con empresa que están constantemente haciendo cambios pequeños y que se están moviendo para ajustarse a las necesidades del ambiente (p.90).

Por su parte, Chiavenato (2009) menciona que el cambio es pasar de un estado a otro en donde se rompe el equilibrio de un estado anterior, se pasa por una nueva situación que genera incomodidad y tensión y que terminan con una reacomodación en el nuevo estado. Este autor menciona también que los cambios se dan por fuerzas internas o externas que lo llevan a generar el proceso de cambio (p.421).

Hiatt (2006) con su compañía Prosci, en Colorado - Estados Unidos, creó un modelo de cambio organizacional que patentó y se llama ADKAR® en donde lo que buscó es que los gerentes y líderes que usan este producto puedan tener mayores herramientas para generar un cambio planeado y eficaz de una manera más clara y efectiva. Este modelo busca generar inicialmente un cambio individual para luego impactar en el grupo. La palabra ADKAR es un acrónimo que representa los resultados que una persona debe lograr para que el cambio sea exitoso: Awareness – conciencia, Desire – deseo, Knowledge – conocimiento, Ability – habilidad y Reinforcement – refuerzo. Estos resultados se deben ir logrando secuencial, acumulativa y ordenadamente (p.84).

Figura 3

Modelo ADKAR de Hiatt - Prosci

A	AWARENESS	Consciencia de la necesidad del cambio
D	DESIRE	Deseo de apoyar el cambio
K	KNOWLEDGE	Conocimiento de cómo cambiar
A	ABILITY	Habilidad para demostrar nuevas competencias y comportamientos
R[®]	REINFORCEMENT[®]	Refuerzo para sostener el cambio

Nota: Hiatt, J. (2006). ADKAR. A model of change in business, government and our community. Prosci Research. Colorado, USA.

Ferrer (2015) menciona que las personas perciben el cambio de manera diferente y por esta razón cada uno reacciona a este de manera diferente, pero teniendo en cuenta que las empresas deben adaptarse a los cambios y ser más competitivos para sobrevivir, se necesita que la reacción de las personas favorezca este proceso y para esto hay que tener en cuenta unos puntos que son muy importantes: a. el tiempo que una persona necesita para adaptarse y comprometerse con el cambio, b. los diferentes pasos para que las personas se preparen y enfrenten el nuevo proceso, c. informar cada uno de los logros o problemas que se van dando, involucrar y permitir que las personas den aportes y soluciones, d. ser muy claros y transparentes con los empleados y e. estar dispuestos a negociar con las personas que están reacias al cambio (p.113).

Estos pasos son claros y fundamentales para que todo el proceso se dé de la mejor manera y los resultados sean los esperados para todos los grupos de interés.

Adicional a esto, es vital que las personas dentro de la empresa sepan cuál es su rol

frente al cambio ya que se debe designar quien lidera y promueve la participación de los trabajadores, la persona encargada de realizar las comunicaciones, el que capacita en las habilidades que se necesitan para el cambio, quien alinea las estructuras por las nuevas exigencias, el responsable de dar a los trabajadores la oportunidad de aprendizaje y crecimiento, el que sensibiliza y finalmente quien diagnostica las necesidades. Con estos roles definidos y aceptados por cada uno de los miembros se logrará que todos se vayan enganchando y se cumplan los pasos necesarios para gestionar de la mejor manera el proceso (Quirant y Ortega, 2006, pp.60).

Pérez-Vallejo, Vilariño-Corella y Ronda-Pupo (2016) realizaron un estudio en donde evaluaron el cambio como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia y en este estudio se mostró “que el cambio organizacional es un proceso que permite cambiar la estructura, la cultura y el liderazgo para de esta forma coadyuvar con la implementación de la estrategia”. Algo adicional que encontraron estos autores en su estudio es que “Los principales obstáculos en la implementación de la estrategia se basan en la cultura, el liderazgo y la estructura de poder, por lo que una adecuada gestión del cambio coadyuva con la implementación efectiva de la estrategia” (p.330).

El cambio en una organización es algo inherente y se debe gestionar con el objetivo de identificar barreras o facilitadores que permitan que se dé positivamente e impacte favorablemente a la compañía y a sus grupos de interés. No se puede desconocer de acuerdo con lo evaluado por diferentes autores, que si no se tienen en cuenta todas las variables que impactan el cambio y no se cumplen ciertos pasos que disminuya la incertidumbre, éste no se dará de la mejor manera y seguramente terminará siendo más costoso para la organización que lo que inicialmente se planteó.

Tabla 4

Consolidados autores seleccionados para este estudio en cambio

Cambio	Lewin (1943)	plantea que el cambio es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable y estas fuerzas las divide en dos, las impulsoras y las restrictivas. También plantea que el cambio tiene tres fases: el descongelamiento, el cambio y el recongelamiento.
--------	--------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Kotter (1996)	planteó un modelo de 8 pasos: 1. crear sentido de urgencia 2. crear una coalición 3. crear una visión estratégica 4. comunicar la visión 5. remover barreras 6. generar pequeñas metas volantes 7. construir sobre el cambio 8. institucionalizar el cambio.
	Hiatt (2006)	creó el modelo ADKAR® Awareness – conciencia, Desire – deseo, Knowledge – conocimiento, Ability – habilidad y Reinforcement – refuerzo

Nota: Creación propia – recopilación de los 3 modelos de cambio a profundizar en este trabajo de grado.

8 Diseño metodológico

Inicialmente se realizó una revisión bibliográfica en el marco de la teoría de la cultura organizacional y del proceso de cambio al interior de las empresas para identificar características que relacionan estas dos variables, es importante aclarar que no se buscó hacer una correlación ni una explicación causa efecto, el objetivo fue identificar variables de la cultura que puedan estar relacionadas con procesos de cambio organizacional. Esto se hizo como un estudio descriptivo que según Hernández, Fernández y Baptista (2006) en este tipo de estudios se recolecta información sobre una serie de cuestiones para describir y especificar las características de lo que se quiere investigar (p.80).

Posteriormente se diseñó una entrevista semiestructurada que según Hernández, Fernández y Baptista (2006) en este tipo de entrevistas hay ítems que se deben tratar, pero quien hace la entrevista tiene la libertad de incluir nuevos ítems que surjan durante la sesión e incluso alterar el orden en el que se tenía programada, para así llegar a cubrir diferentes temas que estén relacionados y permitan enriquecer la información recopilada (p.422). Esta entrevista buscó encontrar características que facilitan o dificultan los procesos de cambio e intentar identificar variables que sean importantes y promuevan los procesos de cambio.

Esta entrevista semiestructurada se aplicó a líderes de Recursos Humanos de seis (6) empresas medianas del sector industrial de la ciudad de Bogotá. Finalmente se realizó el análisis de la información recopilada por medio del programa para análisis cualitativo NVivo en donde se tomaron en cuenta diferentes variables de la cultura organizacional que mencionan los principales autores en los que se basó este estudio y que impactan la implementación de una estrategia de gestión del cambio identificando características que promueven, facilitan o dificultan estos procesos de acuerdo también a las variables de los diferentes autores.

9 Identificación y descripción de las características y los rasgos de la cultura organizacional factibles de analizar y de intervenir en un proceso de gestión del cambio

En este estudio para evidenciar rasgos de cultura se tomaron como base tres autores Schein (1985), Hofstede (2011) y (Gabini, 2017) en donde se buscó que fueran autores con experiencia en investigación en temas de cultura y altamente referenciados como es el caso de Schein y Hofstede y el caso de Gabini se tomó por ser un autor que ha escrito recientemente y que está muy alineado con los otros autores ya que mencionan características y rasgos de la cultura muy similares.

Cada autor menciona algunas características que se repiten y otras que no pero que se evidenciará si efectivamente en las entrevistas realizadas se mencionan como tal o de manera indirecta.

El modelo planteado por Schein (1985) con los tres niveles de cultura organizacional menciona que el primer nivel o el más visible tiene características como:

Logo: Es la imagen que representa la compañía que es reconocida por todos sus miembros y dependiendo del tamaño y marketing de la organización es reconocido por muchas personas externamente. Por ejemplo; cuando se piensa en el logo de coca-cola o de McDonalds casi todas las personas indistintamente del lugar del mundo en donde se encuentren lo van a reconocer. Los colores y la forma lo hacen único y hace que el logo le de identidad a quienes pertenecen a la organización. El logo generalmente se usa en todas las presentaciones, documentos, dotación, comunicados y demás, así que es reconocido por todos por su alta empleabilidad al interior de la empresa.

Nombre: Es de las primeras características que tiene la organización, ya que con ese se registra ante entidades públicas en Colombia como Cámara de Comercio y DIAN, el nombre que se escoja no puede ser repetido y hace parte de esa identidad única e

irrepetible. No importa si el nombre es largo o corto, lo importante es tener claro que no se podrá registrar si ya existe otro igual.

Slogan: No todas las compañías acompañan el nombre con un slogan, pero las que lo hacen, permiten que el nombre tenga apellido y mayor recordación entre los miembros de la comunidad en la que se mueve la compañía. Suele estar enfocado a los clientes y menciona lo que le da valor agregado al producto o servicio, no habla como tal de él. El slogan puede cambiar dependiendo de lo que la compañía quiere que los clientes perciban pero en síntesis hace una identidad de sus miembros.

Jerarquía: Hace referencia a la estructura organizacional en donde tiene un criterio de subordinación, quién depende de quién o qué depende de qué. La jerarquía es muy importante en la cultura organizacional y en los procesos de cambio ya que la rigidez y burocracia que se tenga a nivel jerárquico va a permitir que los cambios se den de manera más o menos acelerada.

El segundo nivel tiene una característica principal que son los valores en donde Schein menciona que los valores reflejan la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad. Los valores vienen aprendidos de experiencias pasadas desde la infancia y se van reforzando a medida que el individuo crece, se relaciona y tiene diferentes experiencias con el entorno. Cuando una organización define sus valores, declara lo que espera en términos de comportamiento de todos los miembros de la organización.

El tercer nivel son los supuestos básicos que suelen ser inconscientes, son las creencias de cómo nos relacionamos con el entorno en tiempo y espacio y cómo se concibe la naturaleza humana. Es importante ser conscientes que se deben modificar esas creencias y conductas para que estas efectivamente sean cambiadas. Si el individuo no reconoce y evidencia la necesidad de cambio, éste no se va a dar. Es importante lograr identificar los supuestos básicos de la persona desde un proceso de

selección para lograr evidenciar si estos supuestos si están alineados a los de la organización y los miembros que la componen ya que si son muy dispares seguramente la persona no logrará encajar y acoplarse a la compañía.

Shein a su vez en su modelo menciona dos funciones básicas:

Integración Interna: Permite que se de cohesión entre los equipos de trabajo y miembros de la organización. Esto permite que todos trabajen para lograr los objetivos y metas comunes de la organización.

Adaptación Externa: Permite tener foco en el exterior en donde se evidencie cómo se está moviendo el mercado y el mundo en general para que así se logren adaptar los miembros de la organización a eso que pide el mundo exterior. Toda organización tiene salida de procesos la satisfacción de los clientes ya que con esto se permite tener continuidad del negocio, bienestar para trabajadores y poder generar rentabilidad para los accionistas.

Por su parte Hofstede (2011) menciona que hay cuatro formas de manifestar la cultura:

Símbolos: Si se relaciona con Schein se puede evidenciar que los símbolos pueden ser el logo, el nombre y el slogan, pero este autor amplio un poco lo que determina la cultura y son las imágenes, pinturas, estatuas, palabras o gestos que representan a los miembros de esa organización.

Héroes: Son personas muy importantes para la organización y estas personas pueden ser reales o no, vivas o muertas pero ese personaje representa con su comportamiento lo que se quiere transmitir como marca. Si recordamos a Ronald McDonald es un personaje caricaturesco que representa alegría, diversión, frescura, agilidad y juventud que es lo que finalmente la marca quiere mostrar con sus clientes. Pero de la misma manera se puede tener una persona viva que sea muy importante para la organización como el fundador en donde se puede mezclar con los símbolos y tener una imagen o

una estatua en algún lugar muy visible que le recuerde a todos los que esa persona representa o representó.

Rituales: Son actividades o actos que se realizan periódicamente y hace parte de la vivencia esperada por todos los miembros de la organización. En Colombia con la ley que estableció la jornada familiar, muchos trabajadores esperan algo especial ese día y se volvió institucional. El día de la familia, el día del cumpleaños de la empresa o actividades rutinarias como misas o rituales que los hacen particulares frente a otras compañías.

Valores: Ya con Schein se mencionó el significado de valores que no es muy lejano de lo que conceptualiza Hofstede en donde se operacionaliza el comportamiento esperado por los miembros de la organización mientras trabajen o tengan relación con esta. Adicional a esto este autor identificó seis dimensiones de cultura:

Distancia de poder: que está relacionado con la jerarquía y la distribución en la sociedad.

Evitación de la incertidumbre: en donde se puede prever situaciones desconocidas por medio de evaluar los diferentes contextos y riesgos.

Individualismo vs. Colectivismo: en donde tiene que ver cómo las diferentes personas se relacionan con su entorno y con sus diferentes equipos de trabajo. Es cómo logran adaptarse al entorno y a las costumbres del equipo al cual llega.

Masculinidad vs. Femeinidad: que tiene que ver con los roles de cada género en donde en Colombia por ejemplo hay más hombres en posiciones de poder que mujeres y se estigmatizan diferentes roles por género.

Proceso frente a resultados: Algunas organizaciones se enfocan netamente al resultado sin ver el proceso y es importante tener en cuenta que los dos son importantes y no se puede perder el contexto general sólo por ver el punto final.

Trabajo frente a empleado: Esto hace referencia a que detrás de todo trabajo hay seres humanos que se deben gestionar y desarrollar como tal. No se puede pensar que el trabajo se puede hacer sólo porque por más automatización de procesos siempre se requerirá quien lo programe. Está también relacionado con el positivismo o no frente a los procesos.

Profesionalidad frente a cultura parroquial: Tiene que ver con que tan formales e informales son las relaciones entre los diferentes miembros de la organización y cómo se relacionan con su entorno.

Sistemas abiertos frente a sistemas cerrados: Tiene que ver también con jerarquía y capacidad de apertura frente a nuevos retos, mercados o proyectos.

Control flexible frente a control estricto: Hace referencia a qué tanto seguimiento se le hace al trabajador, si se le permite ser libre y tomar decisiones frente a su trabajo o al contrario no puede realizar nada sin que haya un superior que lo avale. Esto termina relacionándose mucho con la burocracia y el poder y la necesidad de poder.

Normativo frente a pragmático: Muchas organizaciones se rigen por parámetros claros de procedimientos y normas, puede que sea porque son empresas muy técnicas en donde la improvisación puede llegar a ser muy costosa. Todo depende del tipo de producto o servicio que se tenga y de la apertura y tolerancia al error que se tenga.

Finalmente Gabini (2017) está muy alineado con Schein y Hofstede ya que habla de valores y patrones de comportamiento, pero se atreve a incluir algunas nuevas variables importantes a tener en cuenta.

Resultados organizacionales: la mayoría de las empresas trabajan por ser rentables y sostenibles, si esto no se da, tarde o temprano se tendrá que hacer una modificación a la estructura o se tendrá que cerrar.

Compromiso con la empresa: es la capacidad de pasar por encima de las necesidades personales para pensar en las necesidades colectivas como compañía. En esto la empresa debe guardar la justa medida para que no se vuelva un tema que llegue a generar médicamente estrés laboral.

Sentido de pertenencia: Es sentirse orgulloso de hacer parte de ese colectivo en donde se siente identificado con la mayoría de sus miembros y la manera como se desarrollan las cosas, el sentido de pertenencia y el compromiso con la empresa suelen estar directamente relacionados.

Satisfacción laboral: Es tener la sensación de estar en el lugar correcto en el momento correcto ya que se logran los resultados y todo se da de la manera esperada. Esto no significa que no haya esfuerzo porque parte de la satisfacción laboral está relacionada con un esfuerzo que es reconocido, valorado y útil para la organización.

Bienestar del trabajador: Hay muchas herramientas que miden bienestar y muchas compañías se encargan de medir el bienestar y el clima, ya que de esto depende en gran medida la rotación de personal y puede llegar a estar relacionada con las otras variables que menciona el autor.

10 Análisis en los métodos o modelos de gestión del cambio organizacional, las características y rasgos de la cultura organizacional que son necesarios intervenir para su aplicación

En este estudio se tuvo en cuenta tres modelos de gestión del cambio (Lewin, Kotter y Hiatt) que representan la manera y los pasos de cómo se debe llevar a cabo un cambio planeado. Si bien no todos los cambios son planeados cuando esto se puede hacer hay que procurar seguir los pasos uno a uno.

Lewin (1943) menciona inicialmente que hay 2 fuerzas que movilizan el cambio, las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas.

Este autor menciona las siguientes características de cultura que se deben intervenir en procesos de cambio:

Valores: Si retomamos a los tres autores tomados en este estudio, Shein, **Hofstede** y Gabini, los tres hablan de valores lo cual puede evidenciar que está totalmente alineado el proceso de cambio planteado por Lewin con lo planteado con los autores de cultura organizacional.

Actitudes: Está relacionado con cómo se relaciona cada persona con su grupo de trabajo y con su entorno en general. La apertura, disposición e interés ayuda a que el proceso de cambio se dé de la mejor manera. Al contrario, actitudes rígidas, de cuestionamiento negativo permanente y de lentitud en los procesos hace que todo proceso de cambio sea más difícil.

Adicional en las tres fases que menciona Lewin, descongelamiento, cambio y recongelamiento se deben intervenir las siguientes características de cultura:

Preparación para la aceptación del cambio: Al ser una fase de tanta incertidumbre se debe hacer una comunicación clara y realista de lo que se va a cambiar y cómo va a

afectar a cada uno de los miembros de la organización, pero también se tiene que comunicar una visión positiva del futuro mostrando los beneficios que traerá el cambio. Todo cambio dependiendo de cómo se aborde traerá más beneficios que aspectos negativos.

Líder de cambio: Debe existir una persona que apoye el cambio y que esté totalmente avalada por la alta dirección para que el proceso tenga la fuerza que merece frente a todos los miembros de la organización.

Compromiso: Ya Gabini lo mencionó y es importante resaltarlo ya que en el estudio se encontrará que respuestas de los participantes se cruzan entre varios autores ya que varios autores hablan de los mismos factores relevantes tanto en cambio como en cultura.

Comunicación constante: Para Lewin la comunicación es uno de los factores de éxito para que se dé un proceso de cambio. La comunicación debe ser permanente y constante, es mejor excederse en comunicados a que pase una semana y no se esté comunicando que va pasando con el proceso de cambio. Se debe hacer contacto con cada uno de los líderes de procesos y con todas las personas que hacen parte del cambio para evaluar expectativas y aterrizar resultados en caso de ser necesario, además de acompañar emocionalmente a cada una de las personas.

Celebración de cierre de proceso: Es indispensable hacer una celebración al cierre para que se evidencie que todo proceso por más difícil que sea tiene un fin y así preparar a todas las personas para los futuros procesos de cambio. Se debe celebrar reconociendo a cada uno de los participantes y reforzar lo que se debe seguir haciendo para no regresar a viejas prácticas.

El segundo autor de cambio en el que se centró este estudio es Kotter (1996) quien planteó el modelo de 8 pasos que si bien son 8 pasos que se describieron en el marco teórico, éstos tienen que ver directamente con la comunicación y compromiso del que

ya otros autores han hablado y se han mencionado en este estudio. Sin embargo este autor introduce un nuevo concepto que es el Liderazgo en donde refuerza el tener líderes con buena actitud y comprometidos pero también capacitados y claros en la información que transmiten. La visión debe ser totalmente clara para que el proceso de implementación sea más sencillo.

Hiatt (2006) con su ADKAR® es muy práctico teniendo en cuenta que fue creado para ser usado en consultoría organizacional en procesos de cambio. Los pasos son similares, pero este autor los hace más cortos y hace un refuerzo en tener la habilidad ya que de nada sirve que se tenga la actitud, el compromiso y la responsabilidad si no se tiene la habilidad en la implementación frente al cambio.

11 características y rasgos del estado actual de la cultura organizacional de las seis (6) empresas del sector industrial de la ciudad de Bogotá factibles de intervención en un cambio organizacional

En el estudio realizado efectivamente se encontró que hay varias características de la cultura organizacional que son factibles de intervención en un cambio organizacional. Vale la pena resaltar que cambio suelen ser pasos para seguir de manera metódica mientras que en cultura encontramos muchos factores y características que la pueden describir, sin embargo, estas dos variables están muy relacionadas en las compañías en general ya que es imposible no cambiar, el no adaptarse al mundo organizacional hace que en algún momento la organización llegue a la obsolescencia.

Se encontró también que dependiendo del grado de madurez de la organización el cambio hace parte de su día a día o no. Es decir, si la organización lleva poco tiempo, es más factible que en general las personas sean abiertas al cambio, pero si la organización lleva mucho tiempo, ya es estable y no tiene grandes retos en el mercado, los cambios son más difíciles de asimilar y de implementar.

Dando respuesta al objetivo general de este estudio, las características más factibles de intervenir en procesos de cambio que se repiten en la mayoría de las entrevistas realizadas son los que se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 5

Características de cultura factibles a intervenir en procesos de cambio según este estudio

Valores	Distancia de poder	Evitación de la incertidumbre
Compromiso con la empresa	Sentido de pertenencia	Resultados organizacionales

Nota: Creación propia – seis características de cultura encontrados reiteradamente en este estudio

A continuación, se darán ejemplos concretos de las entrevistas en cómo estos factores promueven el cambio:

Los valores: En todas las entrevistas se mencionan los valores como una característica fundamental de la cultura, pero puntualmente en la entrevista 2, la entrevistada es enfática que primero se da el cambio y después la cultura y en esta está implícitos los valores. Menciona textualmente: “Para mi primero es el cambio y después la cultura, creo que la organización puede tener proyectado una cultura cimentado en tradiciones y definiciones de valores, atributos perfiles, capacidades, pero gestionar el cambio visualiza, es como ir abriendo puertas, entonces para mí el motor que facilita el proceso cultural es el cambio y eso lo estamos viviendo ahora, claramente el cambio va a impulsar la cultura, no la cultura va a gestionar el cambio”

La distancia de poder: En la entrevista 1 a la pregunta de qué restringe el cambio se responde textualmente: “Yo creo que, en algunas ocasiones, los líderes. A veces no es fácil que los líderes movilicen a las personas y hay veces tampoco es fácil que los líderes se convenzan de algunos cambios, sobre todo las personas que tienen más antigüedad en la compañía...”

Evitación de la incertidumbre: En la entrevista 3 se menciona que la gente se siente angustiada frente al cambio, “Creo que la palabra que usa mucha gente es “angustia”, sin embargo, el compromiso y la motivación no ha bajado, la gente está super comprometida y de hecho la rotación ha sido baja” y claramente la mejor manera de contrarrestar la angustia es la comunicación clara en donde así se puede disminuir esa incertidumbre.

Compromiso con la empresa: En la entrevista 3 la entrevistada habla específicamente de el compromiso como un factor positivo. “...Por lo menos ese tema de compromiso organizacional es algo que se vive acá increíble, yo no sé, la gente si tiene que trabajar en algo y que le toca trabajar el fin de semana, eso se hace, eso ya está implícito, nadie se queja, nadie dice nada, todo lo contrario es listo, hagámosle, metámosle esto, esto es sin duda algo muy bueno y esto ya está implícito. Otro es el trabajo en equipo,

creo que es algo muy nuestro, que no está enmarcado en otras cosas, en los valores y eso, tendrán que ver, pero si es muy nuestro...”

Sentido de pertenencia: En la entrevista 4 la entrevistada habla puntualmente del sentido de pertenencia y de hecho lo asocia con el compromiso con la empresa en donde dice: “nosotros tenemos en todo el tema de valores dos categorías grandes y estas a su vez están conformadas por otras variables, entonces la primera categoría tiene que ver con el tema de integridad y esta a su vez está conformada por todo el tema de honestidad, de rectitud, de confiabilidad y la segunda categoría la quisimos definir con todo lo que tiene que ver con felicidad laboral, era lo que precisamente te decía, empezamos con endomarketing y todo este tema de felicidad laboral tiene que ver con compromiso, sentido de pertenencia, pasión por lo que hacen al interior de la compañía y obviamente ser promotores de un buen ambiente de trabajo...”

Resultados organizacionales: En la entrevista 1 cuando se le preguntó por qué promovía el cambio la respuesta fue: “todo el tiempo en este momento estamos transformando procesos, procedimientos, estamos cambiando estructuras, estamos cambiando objetivos de organización, entonces realmente te puedo decir que en este momento todo promueve el cambio... la organización todo el tiempo se está transformando, está innovando, está mejorando y pues es porque así mismo la organización en este momento lo requiere.” esto se debe a la búsqueda de crecimiento y rentabilidad.

Es importante resaltar que actualmente el mundo está pasando por una pandemia muy compleja que hizo que todas las organizaciones hicieran cambios importantes en la manera de trabajar, los protocolos de bioseguridad y el trabajo en casa está siendo la prioridad, unido a todo lo inevitable que es la contención emocional por trabajadores o familiares enfermos o muertos.

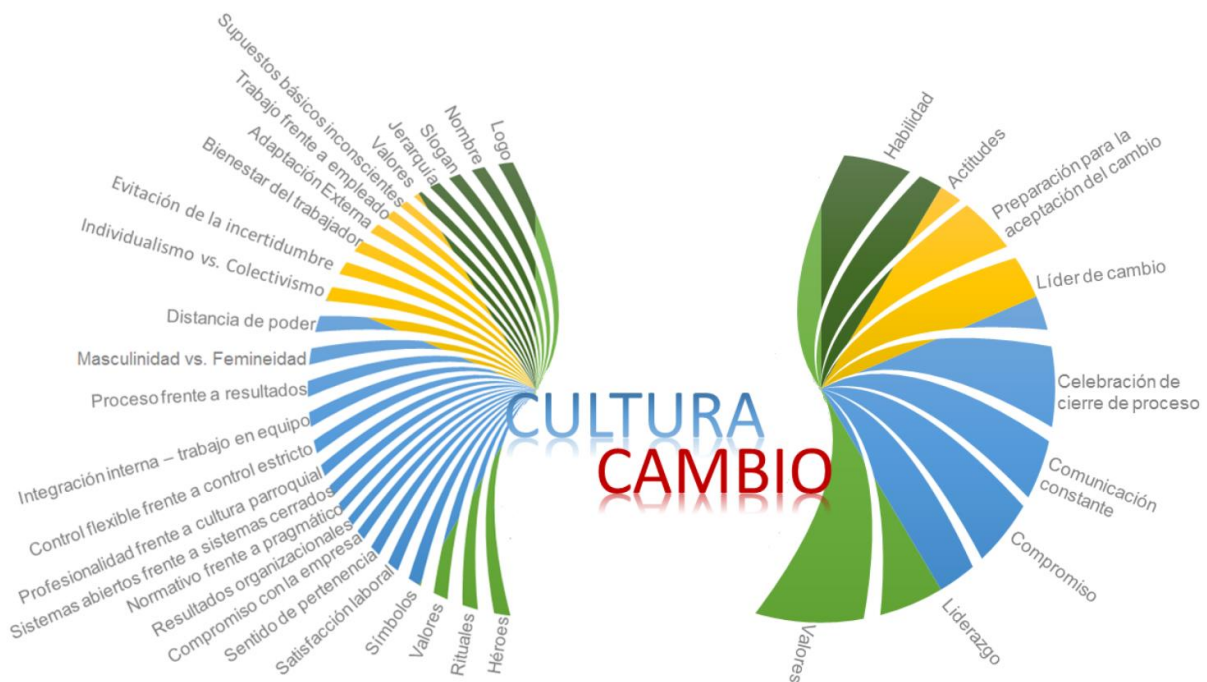
Finalmente es interesante ver cómo también se encontró respuestas diversas frente a si es el cambio el que cambia la cultura o es la cultura la que promueve el cambio, es

algo que se puede llegar a investigar a futuro y encontrar cómo se da en más empresas.

Haciendo una recopilación de las características y rasgos de cultura y cambio organizacional, en la siguiente figura se hace el resumen de los autores tenidos en cuenta para este estudio en cambio (Lewin, Kotter y Hiatt) y en cultura (Schein, Hofstede y Gabini).

Figura 4

Características y rasgos de cultura y cambio



Nota: Elaboración propia – características de cultura y cambio mencionados por los autores tomados para este estudio.

12 Análisis y discusión de resultados

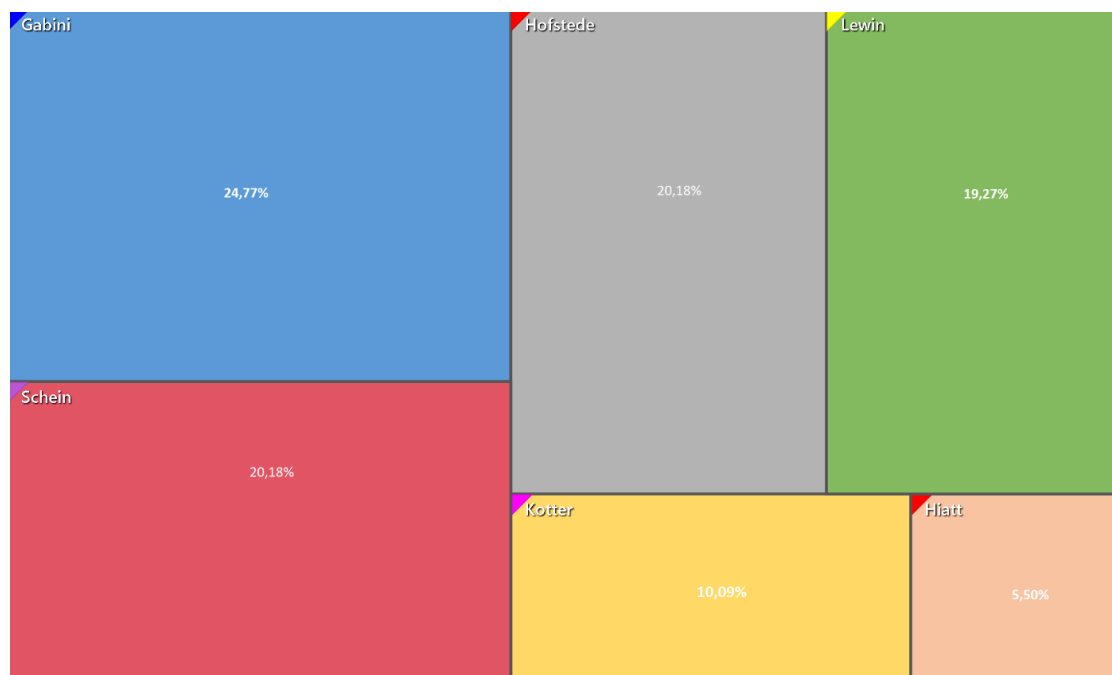
Luego de realizar las seis entrevistas, se realizó la transcripción de éstas y así poder ser analizadas con el programa NVivo, el cual es un software enfocado a la investigación cualitativa que da herramientas necesarias para organizar y analizar la información cualitativa encontrando conexiones entre los datos. Con este programa se obtuvo información relevante frente a la relación entre cultura y cambio.

Se tomó como base para comparar con lo mencionado por cada entrevistado tres autores de cultura (Schein, Hofstede y Gabini) y tres autores de cambio (Lewin, Kotter y Hiatt) en donde algunas entrevistas fueron muy evidentes mencionando características claras de estos autores y otras que se mencionan tangencialmente.

Es muy común que en el área de Gestión Humana predominen las mujeres y particularmente en este estudio por coincidencia las seis personas entrevistadas fueron mujeres. A continuación, se mencionarán los resultados encontrados y más relevantes en este estudio.

Figura 5

Mapa jerárquico de las entrevistas en comparación con el número de referencias codificadas



Nota: Uso programa NVivo de análisis cualitativo para la obtención de resultados

Se codificaron todas las entrevistas y se asociaron con las teorías de cada uno de los autores en donde se encontró que la mayor relación se dio con Gabini y se puede inferir que es porque además de ser un recopilador de lo más importante de los demás autores, menciona un componente muy importante que son los resultados organizacionales que finalmente es lo que toda organización busca, incrementar sus números financieros y tener los mejores resultados.

El segundo autor más mencionado en características es Shein y Hofstede en el mismo porcentaje en donde se logra evidenciar que definitivamente las organizaciones hablan más de cultura que de cambio a pesar de que desde un principio se les mencionó a los entrevistados que el estudio tenía las dos variables conjugadas.

Con respecto a lo mencionado de cambio claramente Lewin tiene mayor porcentaje que los otros dos autores en donde de acuerdo con las entrevistas es porque este autor habla de las fuerzas impulsoras y restrictivas que más allá de los pasos a seguir y lo

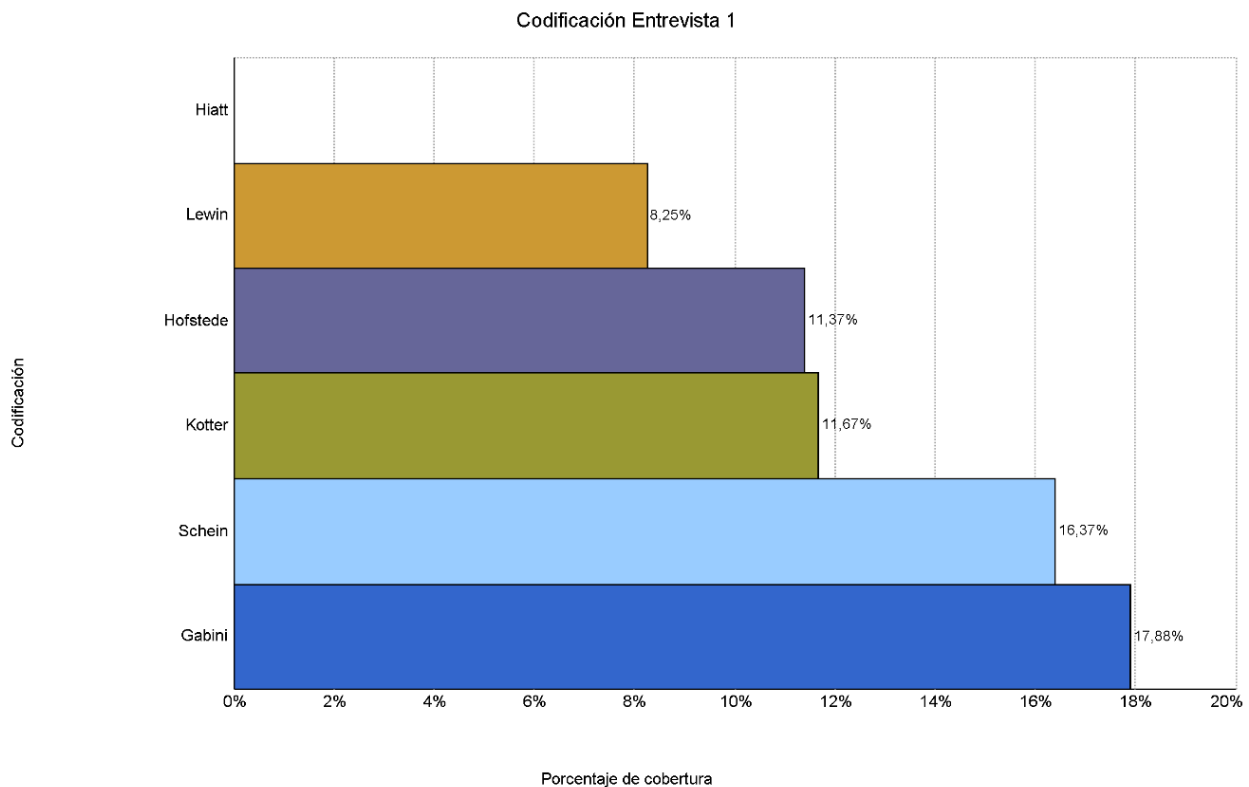
que se debe tener en cuenta en un proceso de cambio, éste se da por diferentes factores y este detonante es lo que termina siendo más evidente para todos los miembros de la organización.

Si bien la teoría de Kotter suele ser muy conocida y utilizada, no es tan común que las organizaciones sigan los pasos tal cual, esto en contra de lo que promueve esta autor en donde explícitamente menciona que los pasos no se deben saltar. Es posible que se sigan ciertos pasos pero no siendo totalmente conscientes y puede que se traslapen unos pasos y otros.

Realizando un análisis entrevista por entrevista también se pueden evidenciar cambios y esto está relacionado con el estilo del líder de Gestión Humana y de cómo se llevan los procesos al interior.

Figura 6

Codificación entrevista 1

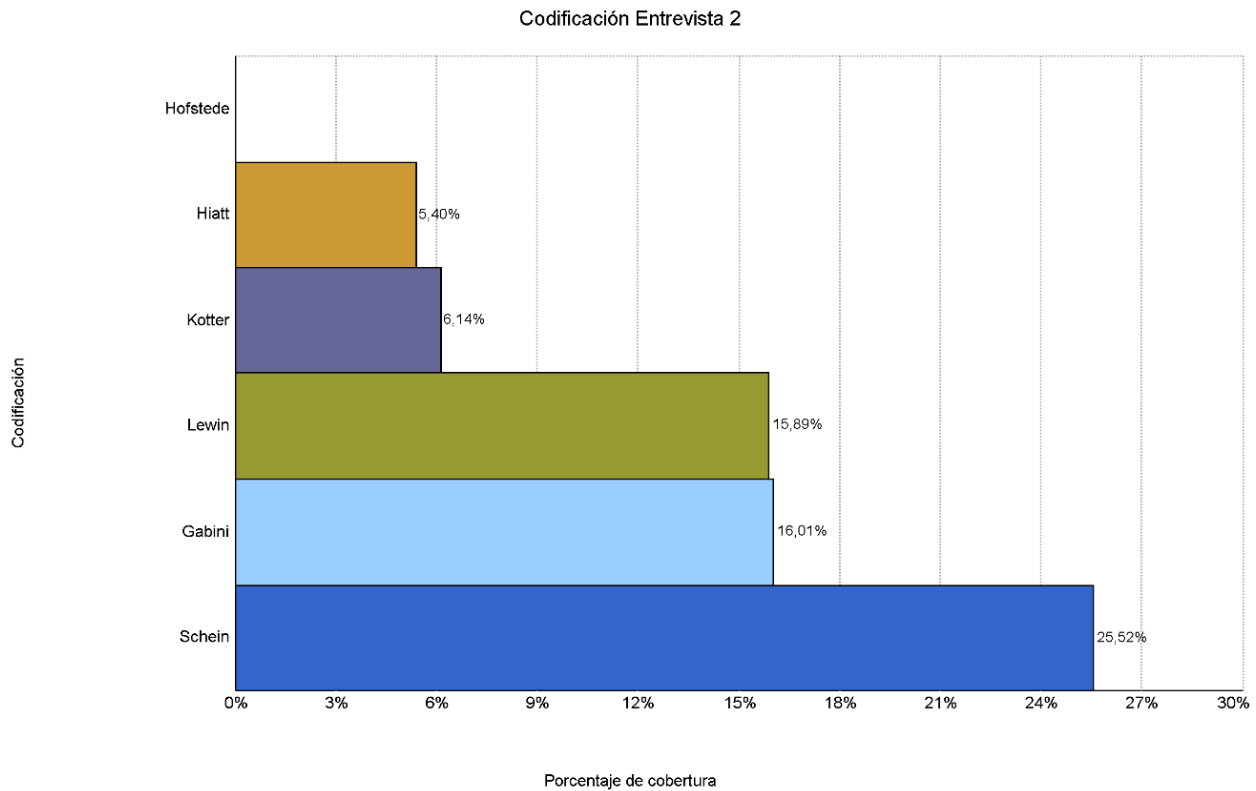


Nota: Uso programa NVivo de análisis cualitativo para la obtención de resultados

Esta entrevista se realizó a la gerente de Gestión Humana que reporta directamente a la Gerencia General y que han vivido muchos cambios al interior de la organización, uno porque es una empresa que lleva poco en el mercado, aproximadamente 10 años, y han tenido que repensarse mucho en los últimos años porque aún no han logrado llegar a punto de equilibrio y el cambio se ha vuelto la constante en la organización. Esta empresa busca tener mejores resultados pronto y es por esto que menciona en varios momentos durante la entrevista la importancia de resultados y de hacer todo bien desde la primera vez. Es la única organización que tiene grito de guerra como ritual y se enfoca mucho a los procesos. En temas de cambio van paso a paso porque todo lo que han tenido que pasar les ha mostrado que efectivamente es la mejor manera.

Figura 7

Codificación entrevista 2



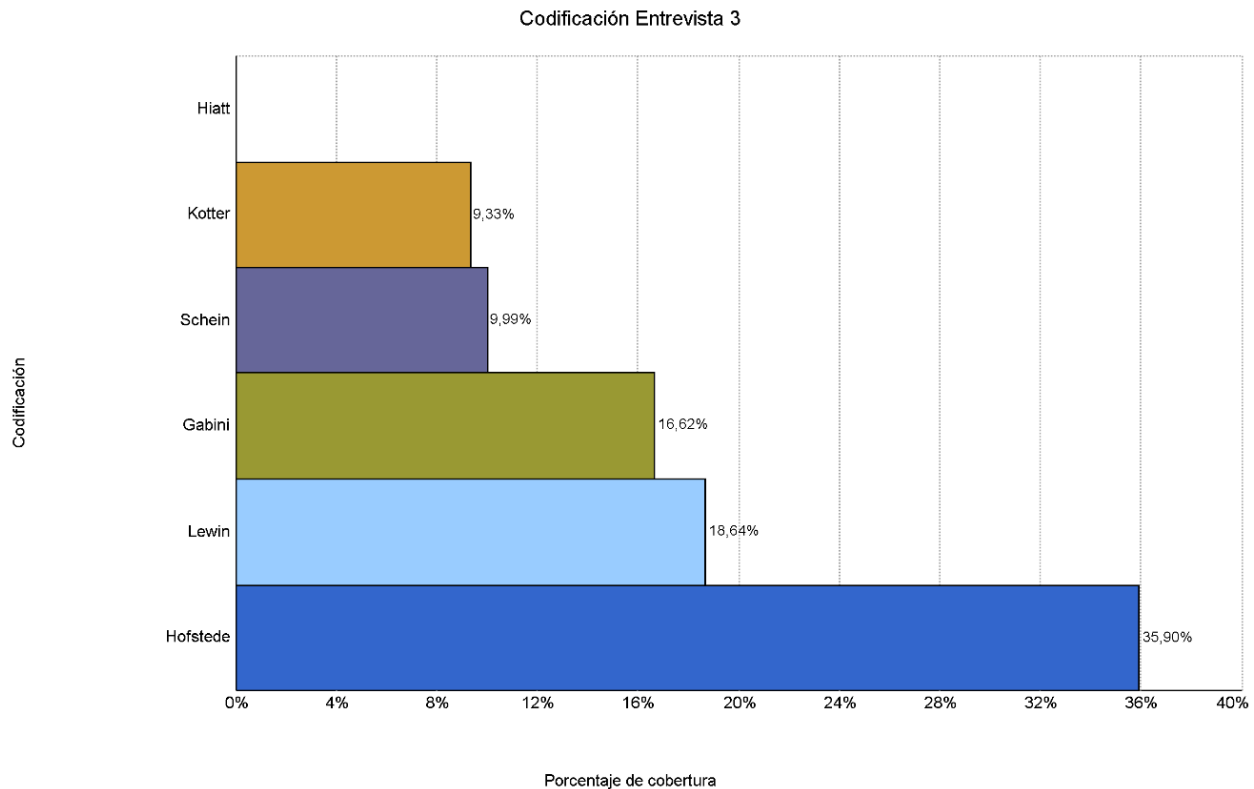
Nota: Uso programa NVivo de análisis cualitativo para la obtención de resultados

Como segunda participante en las entrevistas se contó con una experimentada líder de Gestión Humana que si bien no lleva mucho en la organización actual tiene bastante experiencia en temas de cultura y cambio. Particularmente ella fue la que cuestionó la intervención que hacen las organizaciones a la cultura, ella al igual que algunos autores como vimos en el marco teórico, consideran que la cultura no se interviene, la cultura se observa y ésta es natural en las organizaciones. Ella considera que la cultura no genera cambios, son los cambios los que pueden llegar a modificar la cultura, así que se deben promover los cambios y la comunidad viva es la que hará las adaptaciones necesarias para continuar sobreviviendo en el nuevo entorno.

En esta entrevista el autor predominante es Schein y es precisamente porque la entrevistada ve la cultura como algo vivo que se va modificando de acuerdo con las necesidades del entorno. El volumen de referencias frente a la teoría de Hofstede es mínimo y se relacionan directamente con los valores de la organización en donde se enfoca más en los implícitos que en los nominales.

Figura 8

Codificación entrevista 3



Nota: Uso programa NVivo de análisis cualitativo para la obtención de resultados

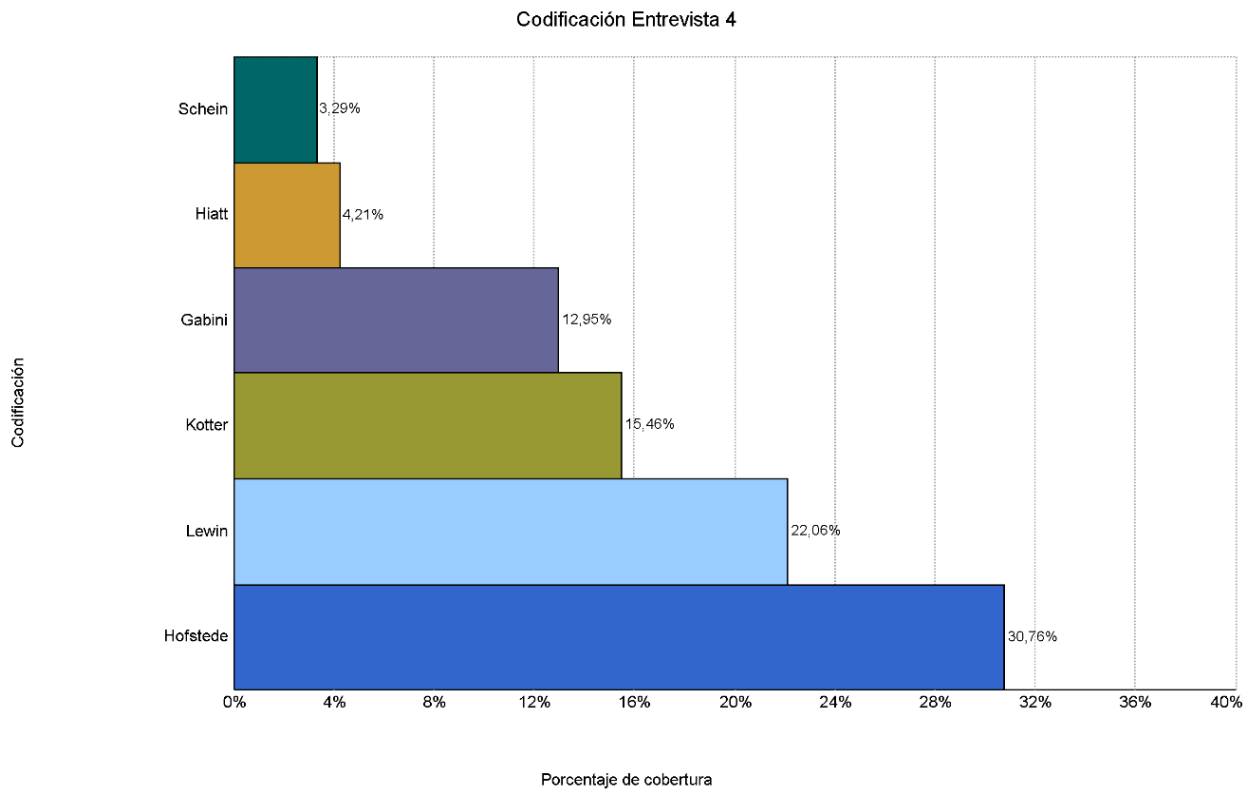
Esta entrevista se realizó a una persona que lleva alrededor de 5 años en la compañía y es una compañía que tiene varias sedes y ya lleva muchos años en el mercado. Las sedes funcionan casi de manera independiente y cada una maneja una subcultura diferente, ella se centró en pensar en una de las sedes más antiguas con unas características de cultura muy particulares, orientadas a la religión y al seguimiento estricto de valores morales. La misma entrevistada dice que es algo particular poco visto en las organizaciones en general, pero para los miembros de la compañía es algo que les genera identidad y lo reclaman si por alguna razón no se hace.

En esta entrevista se encontró que hay una gran relación con la teoría de Hofstede y básicamente es porque tiene muchos elementos como rituales, símbolos, valores que la hacen diferente. En segundo lugar está Lewin ya que esta entrevistada muestra el cambio como algo que se viene dando constantemente en los últimos días y sobre todo

por todo lo que viene ocurriendo con la pandemia en donde tuvieron que hacer cambios significativos en la manera de operar.

Figura 9

Codificación entrevista 4



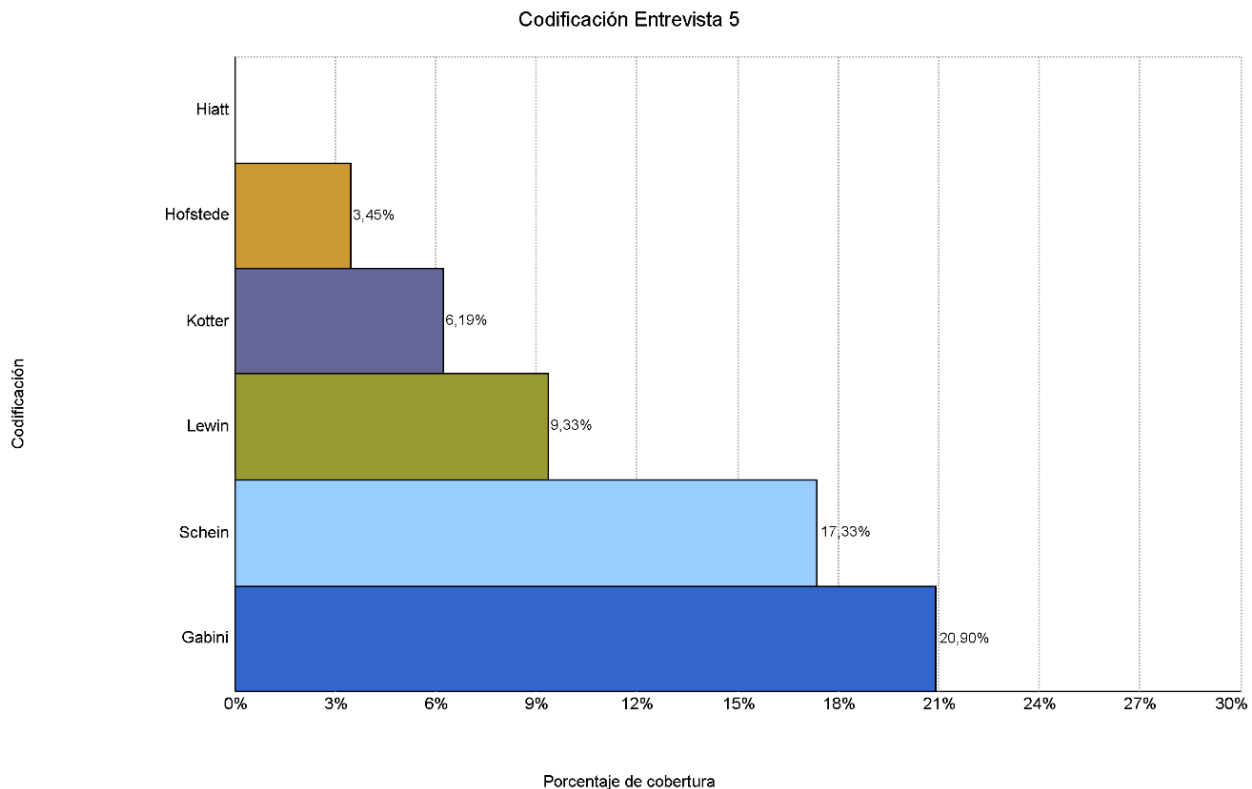
Nota: Uso programa NVivo de análisis cualitativo para la obtención de resultados

La entrevista cuatro se realizó con una empresa que si bien lleva 25 años en el mercado, el área de Talento Humano es bastante nueva ya que empezó a consolidarse hace aproximadamente 4 años en donde todos los cambios que han tenido recientemente han sido asumidos de manera no estructurada, hasta ahora se está empezando a hacer sistemáticamente.

En esta entrevista el autor predominante fue Hofstede y en segundo lugar Lewin y esto básicamente por la misma razón de la entrevista anterior, están generando nuevos cambios que están implicando revisar la cultura y enfocarse a trabajar en los dos frentes.

Figura 10

Codificación entrevista 5



Nota: Uso programa NVivo de análisis cualitativo para la obtención de resultados

Esta entrevista se hizo con una persona que lleva casi 10 años en la organización y es la organización más antigua del estudio pero también la más estable económicamente, lo cual hace que no se tengan cambios constantes, pero cuando éstos se dan no son fáciles de manejar porque las personas en general no están dispuestas al cambio y los cambios generan malestar y resistencia. La entrevistada también menciona que se tienen personas de muchos años y con ellos el tema es más complejo porque sienten que como han hecho las cosas es como debe ser.

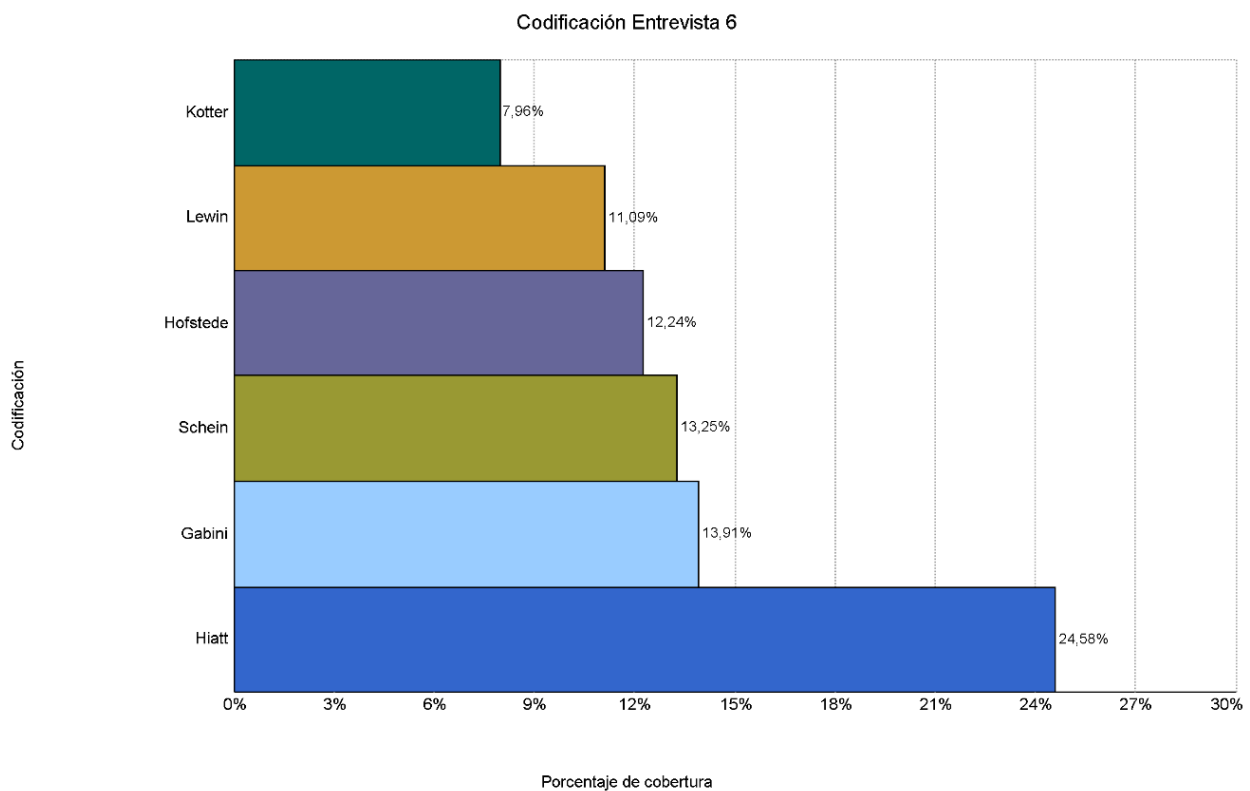
En esta a diferencia de las otras entrevistas surgió una característica muy particular de Hofstede que fue la importancia del sexo, ya que las mujeres predominan y al tener una gerente general mujer que promueve la contratación de mujeres, esto hace que la compañía en general se reconozca femenina, cuidadora, protectora y esto a su vez

hace que los cambios sean más planeados y pensados con el objetivo de no molestar a los trabajadores.

En esta entrevista predominó Gabini y Schein ya que para ellos hoy en día y también por pandemia tienen retos muy importantes para no disminuir sus ventas y por ende su planta de personal, como se mencionó es una empresa bastante paternalista.

Figura 11

Codificación entrevista 6



Nota: Uso programa NVivo de análisis cualitativo para la obtención de resultados

En esta entrevista participó una persona que está en una organización que ha tenido cambios importantes en su estructura porque cambió de Gerente General y se han involucrado familiares en donde si bien la empresa no es una empresa familiar, si se tienen personas de la misma familia liderándola. Esto es algo particular porque no ha sido una directriz del grupo al que pertenecen, pero tampoco se ha limitado. El área de Talento Humano es pequeña y funciona de manera muy básica.

En esta entrevista predominó Hiatt que no había predominado previamente, pero se da porque esta compañía en particular es la más técnica y requiere el conocimiento y las habilidades de cada persona como el aspecto principal en todo proceso, si se hace un cambio debe ser avalado técnicamente y verificado para poder plantearlo al interior o exterior de la organización.

Con todas las entrevistas transcritas, se realizó una marca de nube con las cincuenta palabras que más se repiten por las diferentes personas entrevistadas en donde se evidencia que cultura es la palabra más usada, seguida por cambio, esto se da porque se tenía claro desde un principio el enfoque de la entrevista, pero luego se evidencia que entre las palabras que se repiten se encuentran algunas características tanto de la cultura como de los modelos de cambio como compromiso, valores, integración, entorno, logo, ritual y pilares, entre otros que demuestran que efectivamente las entrevistadas relacionan tanto cultura como cambio con las características que los diferentes autores mencionan que la componen.

Es claro que todas las organizaciones evaluadas tienen características de la cultura en común como el logo, los símbolos, los valores, los rituales, la orientación interna y externa y la orientación a resultados pero también se evidenció que la manera de abordar los cambios se da de diferentes maneras de acuerdo a la distancia de poder, la antigüedad de la compañía y las características de personalidad de los miembros de la Gerencia General. Se puede sin embargo, resumir que el sentido de pertenencia y la orientación a resultados son dos características importantes para que los procesos de cambio se den de una manera más sencilla.

13 Conclusiones

En este estudio se realizó primero un marco teórico con diferentes autores en donde se escogieron tres autores representativos en temas de cultura y tres autores que desarrollaron modelos de gestión del cambio, ya con la información recopilada se realizaron entrevistas semiestructuradas a seis líderes de Talento Humano de empresas medianas del sector industrial de la ciudad de Bogotá en donde se encontró relación entre las características de cultura y cambio mencionadas por los diferentes autores y lo que se vive y desarrolla en realidad en las diferentes compañías.

Al realizar las entrevistas y hacer el análisis cualitativo correspondiente se puede concluir que la cultura es un proceso sistémico entre las personas y las diferentes fuerzas internas y externas de la organización que siempre se tiene en una organización, mientras que el cambio tiende a ser un proceso lineal con pasos a seguir que no siempre se tienen en cuenta cuando se da un cambio y en general las organizaciones viven estos cambios y van ajustándose en el día a día, no siempre se toman el tiempo de hacer todo un proceso de planeación.

Dando respuesta al objetivo general de este estudio se pudo concluir que las principales características que influyen en la implementación de una estrategia de cambio en empresas del sector industrial de la ciudad de Bogotá, son los valores, la distancia de poder, la evitación de la incertidumbre, el compromiso con la empresa, el sentido de pertenencia y los resultados organizacionales, pero también el estilo de liderazgo, dirección y la jerarquía son importantes en el momento de facilitar procesos de cambio.

Es también importante concluir que cada empresa tiene matices totalmente diferentes de cultura y eso hace que todo proceso de cambio también se adapte a las necesidades de cada organización. En este estudio a pesar de ser empresas similares en número de empleados y ser del sector industrial de Bogotá, existen otros factores que afectan los procesos de cambio como la madurez de la organización y el estilo de

dirección. Es importante también notar que al realizar una entrevista por empresa, ésta entrevista contiene el sesgo y la subjetividad de la percepción de cada líder de Recursos Humanos abordada en donde, si bien, llevan más de un año en la organización, sus respuestas están directamente relacionadas con su vivencia en la misma.

Lazzati (2015) soporta los resultados encontrados teniendo en cuenta que ve los procesos de cambio desde un enfoque sistémico en donde se modifican recursos, procesos, productos, comportamientos y todo esto tiene que ver con la cultura organizacional. También hace un énfasis especial en que las personas no tienen resistencia al cambio como parte de su ser, sino que todo cambio implica consecuencias negativas y positivas y por la racionalidad del ser humano se centra en lo negativo, en los reprocesos o los cambios que tendrá que hacer y es ahí cuando se piensa en resistencia al cambio, pero estos también son supuestos inconscientes e implícitos que es una de las características evaluadas en este estudio (p.128).

Se encontró que el poder, la jerarquía y la estructura suelen ser barreras para gestionar el cambio, esto lo corroboró Jones (2008) en un estudio en donde encontró que el poder y el conflicto son los impedimentos más importantes para el cambio organizacional (p.420).

La cultura tiene una serie de características que diferencia una organización de otra y ésta se enfrenta a factores internos o externos que de una u otra manera son aceptadas o aprendidas por diferentes personas en una organización. No hay una cultura idéntica a la otra y esto hace que valga la pena que cada una sea observada y estudiada de manera independiente. De la misma forma todo proceso de cambio debe hacerse secuencialmente pero teniendo en cuenta las características culturales de cada organización ya que de esta manera se podrá hacer mayor o menor énfasis en unos pasos que en otros.

14 Recomendaciones

Para futuros estudios se recomienda hacer una validación con una encuesta estructurada que permita comparar lo que se dice en las entrevistas vs. lo que arrojan los resultados de un estudio cuantitativo. También se puede pensar en tomar una muestra más representativa para la realización de las entrevistas y así lograr minimizar los grados de subjetividad o error que se puedan llegar a presentar.

Por otra parte, sería interesante para futuras investigaciones incluir una variable muy importante para la cultura y el cambio que es el estilo de liderazgo y jerarquía ya que fue mencionado en varios momentos en las entrevistas de este estudio y eso marca mucho la dinámica de una compañía.

En futuras investigaciones también se recomienda seleccionar la muestra con mayor homogeneidad en donde se realice un mayor filtro en variables como años de operación en el mercado y resultados organizacionales ya que estos factores también son importantes en cuanto a cultura y cambio en una compañía.

Bibliografía

- Aguilar, J.; Espinosa, C.; Fernández, J.; Husenman, S.; Mazo, I.; Pin, J.; Rodríguez, J.; Sánchez, D. y Stein, G. (2003). *La gestión del cambio*. Ariel, Barcelona.
- Bueno, E. (2011). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid. Pirámide.
- Burke, W. (1994). *Desarrollo organizacional: punto de vista normativo*. Addison-Wesley Iberoamericana. México D.F.
- Calderón, G. y Montealegre, J. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. Universidad Nacional de Colombia. *Innovar*. 17. No. 29, enero – junio, pp. 49-69. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802904>
- Cameron, K., y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Cardona, P. y Rey, C. (2004). La dirección por misiones: Cómo introducir la misión en la gestión. IESE Business School Universidad de Navarra. Julio, pp. 31. <https://cutt.ly/OfJuQBm>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México. Mc Graw Hill.
- Conner, D. (1992). *Managing at the speed of change. How resilient manager succeed where others fail*. Random House. New York.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1982). *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley. Michigan.

- Denison, D., Kotrba, L. y Nieminen, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: a conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European journal of work and organizational psychology*. Diciembre, 1- 63. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Denison, D. y Mashra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), marzo - abril, pp. 204 – 223. <https://www.jstor.org/stable/2635122>
- Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista de Investigación y Ciencias Sociales*. 11 (1), pp. 102 – 114. <https://cutt.ly/EfJhLNn>
- Gabini, S. (2017). Cultura organizacional: una puesta al día. *Revista de Psicología GEPU*, 8 (2), julio – diciembre, pp. 155- 178. <https://cutt.ly/YfJdnam>
- Garmendia, J. (1994). *Tres culturas organización y recursos humanos*. ESIC. Madrid.
- Gerry, J., Kevan, S. y Richard, W. (2006). *Dirección Estratégica*. Pearson Educación. Madrid.
- Greiner, L. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. 76 (3), mayo – Junio. <https://cutt.ly/rfJhxWA>
- Hatch, M. y Yanow, D. (2009). *Organization theory as an interpretative science*. Oxford: University Press. Pp.63-87. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199275250.003.0003>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. Mc Graw Hill.

- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., & Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1) enero – marzo, pp. 229-257. <https://cutt.ly/bfJgHHK>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR. A model of change in business, government and our community*. Prosci Research. Colorado, USA.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications. London.
- Hofstede, G. (2011). *Valores y ética para el siglo XXI Cap. Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial*. BBVA. Barcelona.
- Isaza, G., López, M. y Marulanda, C. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de caldas. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*. 33, mayo – agosto, 1- 23. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194218961008>
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. Quinta edición. Pearson Prentice Hall. México D.F.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press. Boston.
- Lazzati, S. (2015). *El gerente, estrategia y líder del cambio: Más allá de la gestión operativa*. Granica Argentina.
- Lewin, K. (1943). Psychology and the process of group living. *The Journal of Social Psychology*. 17, pp.113-131. <https://doi.org/10.1080/00224545.1943.9712269>
- Méndez, C. (2006) *Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio*. Limusa, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

- Montaña, A. y Torres G. (2015). Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero. Tesis de grado para obtener el título de Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas. Universidad del Rosario. <https://cutt.ly/AfJo9js>
- O'Reilly, C., Chatman, J., y Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. <https://doi.org/102307/256404>.
- Phegan, B. (1998). *Desarrollo de la cultura de su empresa: los beneficios del liderazgo*. México D.F. Panorama.
- Pérez-Vallejo, L., Vilariño-Corella, C. y Ronda-Pupo, G. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Universidad de Holguín, Facultad de Ingeniería Industrial*, 38 (3), septiembre – diciembre, pp. 223.332. <https://cutt.ly/ofJh3lw>
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581. Cornell University. <https://doi.org/10.2307/2392363>.
- Porret, M. (2007). *Recursos humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Editoria ESIC. Madrid, España.
- Porter, M. (2011). *Harvard Business Review*. La gestión y la administración para el mañana. Diciembre, pp. 100 – 117. <https://cutt.ly/ffJyK5G>
- Quirant, A. y Ortega, A. (2006). El Cambio Organizacional: La Importancia del Factor Humano para Lograr el Éxito del Proceso de Cambio. *Revista de Empresa*, 18, octubre – diciembre, pp. 50- 62. <https://cutt.ly/XfJhNjn>

- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A. y Lanero, A (2006). Cultura organizacional: desentrañando vericuentos. AIBR: Revista de Antropología Iberoamericana. 1(3), agosto – diciembre, 374 – 394. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62310304>
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Scheinsohn, D. (1998). *Dinámicas de la comunicación y la imagen corporativa*. Fundación OSDE, Argentina.
- Senge, P. (2000). *La Danza del Cambio*. Norma. Colombia.
- Serrate-Alfonso, A., Portuondo-Velez, A. L., Sanchez-Puigbert, N., & Suarez-Ojeda, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. Centro de información y gestión tecnológica, Matanzas, Cuba. 35 (1), pp. 2-12. <https://cutt.ly/hfJgABi>
- Simon, L. y Garcia, S. (2002). Managing by Values: cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the 21st century. *Journal of Management Development*. 21 (2), pp. 101-117. <https://cutt.ly/6fJiHC1>

Anexos

Anexo A.

Preguntas

Preguntas de cultura organizacional

- ¿Cómo define la cultura organizacional de la empresa?
- ¿Qué elementos claves visibles para todos los miembros de la organización componen la cultura organizacional? Por ejemplo: logo, slogan, himno, fundador...
- ¿Qué valores éticos y morales definen los comportamientos de los miembros de la organización?
- ¿Cuáles son las creencias y comportamientos implícitos en la cultura organizacional que no son definidos como tal, pero hacen parte de la vivencia del día a día de los trabajadores?
- ¿Cómo impacta la cultura en la manera de realizar el trabajo y la búsqueda de resultados organizacionales?
- ¿Cómo esta cultura permite o no la integración interna de los trabajadores?
- ¿Cómo esta cultura permite o no la adaptación externa al entorno organizacional?
- ¿Tienen símbolos, héroes, rituales o valores definidos? ¿Cuáles son?

Preguntas de cambio organizacional

- ¿Qué promueve el cambio en la organización?
- ¿Qué restringe el cambio en la organización?
- ¿Cuál fue el último cambio que requirió algún proceso de gestión planeado?
- ¿Cómo se desarrolló ese proceso de cambio?
- ¿Cómo impactó a las personas ese cambio?

Preguntas de integración cultura - cambio

- ¿Cómo la cultura de la organización impulsa o restringe un proceso de cambio?
- ¿Les ha pasado que un cambio modifica la cultura organizacional? ¿De qué manera?
- ¿Como considera que la cultura organizacional acompaña los objetivos estratégicos de la organización, así como también los procesos de cambio?

Anexo B.

Entrevistas

Transcripción entrevista 1:

¿cómo definen la cultura organizacional en la empresa?

Bueno yo creo que la cultura aquí hace parte de un conjunto de creencias y de percepción que de alguna manera orientan la conducta de cada uno de los trabajadores de la compañía y que hacen finalmente un todo en términos de comportamientos, valores, decisiones, percepciones que al final del día hacen que haya una actuación condicionada a estas actividades o procesos.

¿Qué elementos claves visibles para todos los miembros de la organización componen la cultura organizacional?

Pues mira, lo que compone básicamente la cultura de la organización yo creería que están los valores, la misión y la visión de la organización, claramente, todo el planteamiento estratégico de la organización y tiene un contexto muy importante y es la forma como comunicamos y como lideramos la organización y las personas.

¿qué valores éticos y morales definen los comportamientos de los miembros de tu organización?

Yo creo que honestidad y transparencia es uno de los pilares que se tienen acá. Es decir la verdad independientemente si fallé o cometí un error es determinar si en el proceso siempre ser honestos y transparentes en lo que pasa. Creo que otro valor ético importante es un poco hacer las cosas bien desde la primera vez y cómo logramos también decir si no sabemos hacer un proceso o un procedimiento decirlo desde un principio, yo creo que eso hace parte un poco de la ética. Yo creo que esos son los que más marcan.

¿Han definido o han escrito en algún lugar, ese grupo de valores que los rigen?

Sí, nosotros tuvimos el año pasado, hicimos un mural en donde todos los trabajadores decían que caracterizaba a la compañía y cómo ellos contribuían desde ese foco ético

y de comportamiento, entonces hicimos un mural en donde cada trabajador ponía la mano y se comprometía a compartir los valores morales de la compañía.

¿Cuáles son las creencias o comportamientos implícitos en la cultura que no hayan sido definidos como, tal pero que tú crees que hacen parte de la vivencia del día a día de los trabajadores?

Yo creo que uno era algo que te mencionaba ahora y es hacer las cosas bien desde la primera vez, creo que esto está implícito en nosotros, el otro es que somos una organización que de alguna manera somos resilientes, somos una organización que ha tenido errores en el pasado, que ha tenido que aprender y nos ha costado, en procesos y procedimientos, en cómo elaboramos las cosas, entonces creo que la resiliencia, la tolerancia a la frustración y la persistencia no está documentado, pero si tu hablas con diferentes personas de la organización vas a encontrar que de alguna manera cada uno de nosotros nos caracteriza esos valores y esos comportamientos porque es parte de lo que nos ha tocado vivir, entonces eso podría ser.

¿Cómo impacta la cultura y la manera de realizar el trabajo y la búsqueda de resultados organizacionales?

Bueno yo creo que impacta absolutamente todo, en la medida en que tú involucres a los trabajadores en el logro de resultados, en el logro de objetivos y si ellos se sienten involucrados en esa cultura es bueno, de lo contrario es como tomar dos caminos diferentes, uno la organización y otro los trabajadores, entonces yo creo que en la medida que gestionemos cultura, impactamos resultados y yo creo que desde presidencia eso está muy claro y por eso trabajamos mucho de manera directa de manera directa e indirecta en todos los temas de cultura organizacional.

¿Cómo esta cultura permite o no la integración interna de los trabajadores?

Creo que cada vez la permite más, ósea, nosotros cuando lanzamos un proyecto que sea importante para la organización lo lanzamos a todos los trabajadores. Te voy a poner un ejemplo, ahora necesitamos reducir costos, hicimos un concurso en donde todas las personas podían generar ideas, innovar procesos o desarrollar algún programa en caminado a esa reducción de costos. Básicamente lo que pretendemos con este concurso es uno, claramente involucrarlos en este proceso de cambio y de gestión y es básicamente que no lo está logrando la compañía, lo estamos logrando

entre todos y dos, en la medida que tú también los escuches a ellos y sepas desde la persona que aprieta un tornillo en una máquina, cómo podemos bajar el costo, seguramente el impacto es mucho mayor que cuando se sientan las gerencias y las jefaturas a decir cómo tienen que bajar el costo. Entonces todo el tiempo estamos trabajando en involucrar a los trabajadores, en todos los procesos de cultura y cambio que tenemos en la organización.

¿Como la cultura permite o no la adaptación externa al entorno organizacional?

Yo creo que la permite en la medida que el cambio o los procesos de cambio de transformación organizacional tienen unos pasos, en todo proceso hay rompimiento, que básicamente es la generación de conciencia de las nuevas circunstancias que va a atravesar un proyecto, o la organización o un proceso; en todo proceso de cambio también hay ansiedad, entonces las personas empiezan a entender que tiene que hacer cambios y transformaciones de lo que tenían y los comportamientos que estaban teniendo para finalmente llegar a la fase de seguridad y más allá de seguridad es que realmente se adapten al proceso de cambio, pero que también o gestionen y hagan parte de él. Entonces yo creo que esto va de la mano, no hay forma de ganar un impacto real si no lo manejas desde la transformación cultural.

Además del logo, ¿tienen algún tipo de ritual o algo que los haga particulares de su cultura?

Si, tenemos un slogan que cuando se cierran las reuniones hay un grito, que se llama grito de guerra y ese grito de guerra finalmente termina en una frase muy nuestra y eso es lo que todos estamos reforzando en los diferentes equipos y es vamos por más.

¿Qué promueve el cambio organizacional en la compañía?

Yo creo que todo el tiempo en este momento estamos transformando procesos, procedimientos, estamos cambiando estructuras, estamos cambiando objetivos de organización, entonces realmente te puedo decir que en este momento todo promueve el cambio. Hace poco hicimos un ejercicio con los trabajadores y básicamente era decirles si la empresa fuera un animal, con cual animal identificas a la compañía y las respuestas más representativas fue temas relacionados con cambio, por ejemplo, es una oruga, es un camaleón, es una mariposa y es porque la organización todo el

tiempo se está transformando, está innovando, está mejorando y pues es porque así mismo la organización en este momento lo requiere.

¿Qué restringe el cambio, qué detiene el cambio en la organización?

Yo creo que en algunas ocasiones, los líderes. A veces no es fácil que los líderes movilicen a las personas y hay veces tampoco es fácil que los líderes se convenzan de algunos cambios, sobre todo las personas que tienen más antigüedad en la compañía. Yo te podría resumir que lo que restringe el cambio en ellos es la facilidad de aprender, no es porque no lo quieran hacer, es porque como a ellos les funcionaba bien o y procedimiento, proceso y demás, el cambiarlo les cuesta, entonces creo que el mayor obstáculo puede ser desaprender ciertas cosas para aprender y sentirse parte de una nueva gestión.

¿Cuál fue el último cambio que requirió algún proceso de gestión planeado?

Yo creo que este proceso de pandemia es lo que más nos ha generado cambios a todos. Cuando empezó este proceso de emergencia utilizamos varias cosas que creo que nos han ayudado a tener motivada a la gente y que realmente la gente se sienta parte de la compañía. Primero les estuvimos comunicando todo el tiempo qué estaba pasando, dando tranquilidad, mandando todo el tiempo mensajes muy positivos, dando claridad y bajando el nivel de incertidumbre en la gente, lo cual incluimos. Luego ya en la segunda fase de comunicación, que igual yo creo que para ninguno ha sido fácil, ninguno de nosotros esperábamos que esto llegara a pasar, entonces después de esos procesos de comunicación trabajamos muy fuerte en capacitación en esos espacios donde no teníamos actividad laboral física, entonces trabajamos muy fuerte en capacitación, en donde uno de los temas que trabajamos era gestión de cambio, manejo de incertidumbre, manejo de estrés, además de los temas técnicos que necesitábamos atacar, trabajamos mucho en esas competencias del ser, más que en el hacer, entonces eso nos sirvió mucho y ahora ya estamos en la fase de cómo respaldamos y apoyamos a las familias, porque somos conscientes que el trabajador no es una sola persona, sino que hace parte de un círculo integrado y en la medida en que tú impactes también familia de alguna manera también estás impactando al trabajador, entonces estamos en esa fase en este momento.

¿Cómo impactó a las personas todo este proceso de cambio?

Fue muy favorable, nosotros tenemos algo que se llama café con el presidente y los comentarios han sido muy positivos, en esos cafés nos han agradecido mucho los trabajadores el haber estado comunicando constantemente los cambios, el haber tomado medidas pensando muy en el trabajador y en sus familias. Nosotros ahora podemos decir que tenemos un antes y un después y si bien esto no ha sido fácil económicamente, creo que se han gestionado los procesos en donde hay un nivel, o se siente un nivel de compromiso y engagement de los trabajadores mucho más alto que el que teníamos antes de esta contingencia. La gente empezó a valorar mucho más el trabajo, empezó a sentir que la compañía pensaba realmente en ellos y no como un número más o un código más de la nomina sino que realmente eran importantes para la organización y estuvieron muy agradecidos. Este viernes puntualmente alguien nos decía: mire los videos que nos mandaba el presidente, yo se los mostraba a mi familia porque en mi familia hay personas que se quedaron sin trabajo, hay personas que eran independientes y ya no pueden trabajar y eso a todos nos daba tranquilidad pese a que ellos no eran trabajadores de la organización, así que creo que fue algo muy gratificante porque realmente logramos, a pesar de la distancia, porque todos estábamos lejos, logramos impactarlos a cada uno de ellos de manera positiva.

¿Cómo la cultura organizacional de la organización impulsa o restringe un proceso de cambio?

Yo creo que básicamente esto arranca de la alta dirección, si realmente es un proceso en donde todos lo necesitamos y somos conscientes que lo requerimos y que lo vamos a lograr, pues básicamente desde la alta dirección se gestiona y todos apoyamos eso; si vemos que no es necesario, desde ahí se restringe, ósea, creo que ahí es el tema de contar con el aval y el involucramiento de presidencia hacia abajo es relevante.

¿Les ha pasado que un cambio modifica la cultura organizacional? ósea que el proceso de cambio como tal es el que hace que la cultura se modifique?

No, yo creo que modifique como tal la cultura no, si tiene ciertos matices diferentes, podríamos llamarlos, pero no es que modifique cien por ciento la cultura, no nos ha pasado. Osea, te voy y a poner un ejemplo, que hoy en día sea más importante el costo y que todos nuestros procesos giren en torno al costo en este momento, antes

era la calidad del producto, pero la cultura como tal permanece igual, sólo es a qué le vamos a dar prioridad como cultura organizacional, es un poco eso.

¿De que manera la cultura organizacional acompaña los objetivos estratégicos de la organización y los procesos de cambio?

Los acompaña de manera relevante, cuando necesitamos productividad, en los temas de calidad, en los volúmenes de ventas, tuvimos un proceso sindical y también fue muy importante el afianzamiento de la cultura en nuestra organización. Yo creo que indudablemente la cultura genera una ventaja competitiva en una organización o puede ser muy buena o puede hacer que la compañía no cumpla los resultados de la organización.

¿Consideras que la cultura que tienen actualmente es la necesaria para que se den todos los procesos de cambio o le harías alguna modificación al día de hoy?

No, yo creo que la cultura de alguna manera siempre toca gestionarla, la cultura es como la personalidad de una compañía y así como es con una persona hay que alimentarla, hay que trabajarla y hay que orientarla hacia lo que necesitamos en determinado momento. La cultura nunca es estática, tienes que alimentarla, trabajarla y gestionarla, de lo contrario es como si tuvieras una personalidad pero esa persona no lograra gestionar cosas. Yo creo que la cultura es algo que toca transformar y llevarla a cabo. Si me preguntaras si tengo la cultura ideal, yo creo que no y espero nunca pensarlo así porque creo que el día que piense que ya tengo la ideal de pronto dejaré de gestionarla y no, hay que seguirla gestionando todo el tiempo.

FIN

Transcripción entrevista 2:

¿cómo definen la cultura organizacional en la empresa?

La cultura está enfocada a toma de decisiones arraigados en principios y valores y de procesos definidos por la operación, no articulados solamente por lo que define la organización.

¿Qué elementos claves visibles para todos los miembros de la organización componen la cultura organizacional?

Tenemos slogan, tenemos logo, tenemos marca, el Pantone, el Brand book y básicamente eso articula el proceso y son claves en la cultura organizacional.

¿Tienen valores éticos y morales definen los comportamientos de los miembros de la organización?

Si, pero no los tengo ahora acá a la mano.

¿Pero recuerdas más o menos cuáles son?

No, la verdad no los tengo acá a la mano, me tocaría buscarlos y mandártelos.

¿Qué creencias y comportamientos implícitos en la cultura, que no hayan sido definidos como, tal hacen parte de la vivencia del día a día de los trabajadores?

Un ejemplo...

Por ejemplo, yo tengo definido liderazgo y comunicación, pero trabajo en equipo no está definido, pero en el día a día si se vive el trabajo en equipo en la organización.

Bueno, yo considero que el tema de colaboración y sentido de pertenencia, no están expresados pero se viven.

¿Cómo impacta la cultura y la manera de realizar el trabajo y la búsqueda de resultados organizacionales?

Facilita los procesos, el liderazgo y la autonomía, permiten toma de decisiones, la definición de tener foco en el cliente facilita los procesos resolutivos y de satisfacción y excelencia en la calidad de los procesos y también me parece valioso el tema de ahorro y eficiencia operacional porque nos permiten mejorar los márgenes de utilidad, sin impactar y trasladar esos costos al cliente que es lo que nos hace competitivos, como esos tres ejes me parecen importantes.

¿Cómo la cultura permite o no la integración interna de los trabajadores?

Es que yo creo que per se la cultura no es el factor detonante de la integración de los trabajadores, para mi eso es un supuesto. Yo no creo que sea la cultura el eje temático sobre el cual se permite la integración de los colaboradores, porque volvemos al principio que yo difiero profundamente en Recursos Humanos, que es la organización y la cultura organizacional lo que facilita los procesos de integración, creo que es al contrario y creo que es un ecosistema, en donde los mismos trabajadores generan esas dinámicas de interacción que fortalecen y manifiestan los comportamientos que representan la cultura y ahí si tu leer la cultura, no la cultura facilita, porque sería una

falacia, yo no puedo decir que el país, Colombia, es responsable socialmente, cuando sabemos que no es así y que lo que hay son acciones atomizadas por diferentes tipos y subtipos de ecosistemas de personas, yo ahí si no creo eso.

¿Consideras que la cultura que se vive permite la adaptación externa al entorno organizacional?

Si, la organización cuenta con una cultura que permite la flexibilidad y la adaptación a los contextos sociales. Esto se evidencia con la agilidad en los procesos de innovación, la estandarización de metodologías ágiles para la toma de decisiones en operaciones en campo, el replanteamiento de la estructura organizacional, es decir la composición de los equipos de trabajo en los diferentes proyectos y el tema de revisión de costos y utilidades de acuerdo a las necesidades del cliente, entonces el replanteamiento de los proyectos y las estandarizaciones y la formulación de las capacidades para ejecutar los proyectos dependiendo de esos cambios de contexto económico.

¿Tienen algún tipo de ritual o símbolo que los identifique? Más allá del logo...

Más allá de ritos y rituales es el programa de bienestar, las actividades que se hacen definidas para cada eje temático, por ejemplo los temas que se manejan de voluntariado con una comunidad en Montería, donde hay unos espacios en donde los empleados van y colaboran, esos son actividades que son constitutivos de posicionamiento como de empleados, las celebraciones, los sábados en la mañana se hace un compartir. En el mismo ecosistema de las operaciones los que están en campo, una vez a la semana hacen un asado o un compartir que ellos hacen, pero eso se hace de acuerdo a cada ecosistema de cada área.

¿Qué promueve el cambio en la organización?

Tres cosas, costo, producto y cliente. En esto se articula todo, Recursos Humanos, estrategia, mercadeo, ventas, todo.

¿Qué restringe el cambio, qué detiene el cambio en la organización?

La falta de automatización de ciertos procesos y yo considero fortalecimiento de capacidades y competencias técnicas.

¿Cuál fue el último cambio que requirió algún proceso de gestión planeado?

La implementación de nuevo ERP, ese proceso duró 8 meses y tuvimos una fase de piloto de 3 meses, después tuvimos una fase de adaptación escalonada para cada uno

de los módulos, no me acuerdo muy bien, pero fueron como 6 o 7 meses más, estuvimos en paralelo en los dos software y toda la estrategia de comunicación y empalme con el equipo multifuncional, esos fueron como 4 o 5 meses más, eso duramos como un año.

¿Cómo impactó a las personas todo este proceso de cambio?

Facilitó el seguimiento de indicadores, permitió tener analítica en tiempo real para los proyectos, fortaleció la sinergia entre el área de operaciones y el área financiera y contable y yo creería que permite tomar decisiones en descuentos o en marginación diferente, por las posibilidades de tener información en tiempo real, entonces si me parece super chévere.

¿Cómo la cultura organizacional de la organización impulsa o restringe un proceso de cambio?

Para mi primero es el cambio y después la cultura, creo que la organización puede tener proyectado una cultura cimentado en tradiciones y definiciones de valores, atributos perfiles, capacidades pero gestionar el cambio visualiza, es como ir abriendo puertas, entonces para mi el motor que facilita el proceso cultural es el cambio y eso lo estamos viviendo ahora, claramente el cambio va a impulsar la cultura, no la cultura va a gestionar el cambio.

¿Les ha pasado que un cambio modifica la cultura organizacional?

Siempre va a ser así, porque en la consciencia, al final la organización son personas y la noción que tú estás cambiando sólo a la vez a través del contexto, tú lees el contexto y tú identificas que hay cosas que se han ido modificando en ti, porque tú contrastas y validas, lo mismo hace la organización, la organización lee su entorno, está cambiando y se repiensa y se replantea.

FIN

Transcripción entrevista 3:

¿cómo definen la cultura organizacional en la empresa?

Nosotros hicimos una medición de cultura en el 2018 con un instrumento que fue el de Cameron y Queen y entonces hicimos como la declaración de cuál sería la cultura de

acuerdo a esos resultados, entonces pusimos que la cultura deseada debía tener cinco atributos principalmente. Y pues la verdad no lo hemos aterrizado muy bien, porque se pueden ver como competencias, pero lo vemos como atributos culturales que se traducen en comportamientos. Uno es la orientación a resultados, para nosotros es fundamental que ese sea uno de los atributos culturales más fuertes, el otro es todo el tema de la orientación al servicio, el otro es trabajo en equipo, el otro es integridad y el último es liderazgo. Son los cinco atributos de la cultura deseada, así lo pusimos, esa fue la declaración que hicimos después de hacer la medición de cultura que hicimos. Revisamos las brechas que teníamos en ciertas partes y revisamos cuál es nuestro sueño y pues ahí dijimos: nosotros soñamos que todo el mundo tenga estas mismas características y cuando la gente entre a nuestros puntos, todos trabajen de la misma manera. Esa ha sido como nuestra declaración de cultura.

¿Qué elementos claves visibles para todos los miembros de la organización organizacional componen la cultura organizacional? no sé... si tienen logo, slogan, himno, el fundador...

Bueno tenemos el logo, tenemos también algo que es muy fuerte y es la presencia de los directivos, el tema jerárquico es muy importante, entonces los directivos hacen que se vuelvan como estandartes de a cultura, el presidente, los directores de los centros, los gestores especialistas, yo creo que es el otro estandarte, pero no tenemos como tal himno... bueno y lo otro que es muy de imagen es toda la parte de imagen corporativa de la parte de identidad visual, los informes, los logos, las presentaciones en power point, los banner que mandan por los computadores, es lo que veo así como simbólico.

¿Tienen valores éticos y morales definidos?

Si, y ese también fue un cambio que hicimos hace como dos años cuando revisamos cultura y todo eso, hicimos un decálogo que no son como tal los valores que uno siempre encuentra como honestidad y eso, por ejemplo uno es aquí somos optimistas y alegres y bueno son 10 que son por ese estilo.. muchos creen que esos no son valores, creen que son comportamientos, pero así los tenemos definidos...

Mira, nuestros valores son, estamos comprometidos con la calidad de vida, actuamos con vocación de servicio, tenemos pasión por los resultados, amamos lo que hacemos, somos innovadores, todo lo que hacemos es el resultado de un trabajo de construcción

colectiva, somos optimistas y hacemos nuestro trabajo con alegría, tratamos a todos con respeto, actuamos con transparencia y somos solidarios. Pero pues a nosotros nos gustó y queríamos tener algo de diferencia y de cada valor si le hemos hecho mucha imagen y tenemos todas las sedes llenas de pendones y de afiches con estos valores que te estoy contando y pues yo no me los sé de memoria pero si se que son largos y son muchos pero igual queríamos ser distintos en la forma de enunciarlos para que la gente se pueda identificar por ejemplo que una persona diga si, yo amo lo que hago y efectivamente ahí dice eso así que si, si voy con la organización. Y esto que te acabo de leer está muy el sello personal del presidente. Hubo un taller colectivo del equipo directivo pero quien dijo que teníamos que hacerlo así fue él, así que así se hizo.

Adicional a esto que han definido ¿hay algún tipo de creencias o comportamientos implícitos en la cultura que no hayan sido definidos como tal pero que tú crees que las personas viven en su día a día?

Pues, en una de las sedes más grandes y principales se vive mucho la religión y pues son super católicos y el tema de la religión católica si está muy impregnado en nuestro día a día, sin estar declarado y sin ser nosotros una empresa confesional ni nada de nada, pues nada que ver, pero vivimos el tema muy fuerte, el año lo empezamos con misa, celebramos el aniversario con celebraciones eucarísticas, tenemos apostolados de damas voluntarias, todas las personas son super católicos y súper creyentes, y pues fíjate que es muy raro porque el corporativo como tal es muy laico y no confesional pero creo que la herencia y la cultura de la sede principal que fue comprada y traía ya una cultura puesta pues hizo que muchas cosas se movieran hacia allá y pues lo respetamos y pues lo reforzamos con esto de las misas y te cuento que van todos, eso se llena de empleados y pues es algo muy nuestro que no se ve comúnmente en muchas empresas.

¿Cómo impacta la cultura y la manera de realizar el trabajo y la búsqueda de resultados organizacionales?

Muchísimo porque, alguna vez, recién empezamos, yo llevo en la organización cinco años, igual que mi jefe, nosotros arrancamos con una diferencia de casi un mes y yo le insistía mucho, teníamos unos choques grandísimos cuando empezamos a operar la sede principal y yo le decía que hiciéramos algún tipo de entrenamiento en liderazgo,

capacitaciones que nos ayudaran a integrarnos y él me decía no, eso no sirve para nada, nos vamos a unificar es trabajando, pongámonos todos a trabajar y en el estilo de trabajo es que vamos a empezar a afinarnos y si pasó y se empezó a generar esa cultura de orientación a resultados que es el sello, entonces el tema de la rendición de cuentas, de los comités semanales super ácidos en donde se le pide a todos sus cifras, eso que después se traduce en la cultura de orientación al logro de resultados si se dio fue en el proceso del trabajo y claramente ese sello cultural impacta el logro de los resultados organizacionales y si se dio fue en la dinámica de trabajo.

¿Cómo la cultura permite la integración interna?

Hay otro tema que habla mucho de la cultura y es la orientación y la vocación de servicio, que hace que todo el mundo sea muy solidario y creo que eso también influye mucho también y facilita la integración entre las diferentes áreas y las diferentes personas.

¿La cultura permite fácilmente adaptarse a entornos externos? ¿A los cambios externos?

Si porque de hecho nosotros tenemos alta capacidad de reacción a muchas cosas y por ejemplo comparado con otras organizaciones con todo este tema del coronavirus, logramos anticiparnos mucho más y se ha reconocido que se ha logrado manejar todo mucho mejor. Nosotros tenemos más rapidez de adaptarnos a las cosas.

¿tienen algún tipo de ritual definido? ¿tienen algo de símbolos, héroes, ritos rituales, algo de eso?

Las misas que ya te conté, eso es todo un ritual, yo creo que yo nunca había ido tanto a misa como ahora estando en esta empresa. Y acá es muy curioso, la gente se fija hasta de quien comulga y quien no, entonces está luego el comentario de pasillo de “sutanita no comulgó” entonces es paradójico, muy católicos y muy creyentes pero critican todo, y pues con decirte que igual yo siempre comulgo así no esté confesada ni nada de eso, pero prefiero no dar de qué hablar y no estar ahí en el análisis de todos.

Bueno además de esto en octubre se hace la festividad de un santo, San Rafael, y como te cuento que acá la gente es super católica pues se creó un evento alrededor de San Rafael y es de talento y me sorprende la capacidad y artística y el no miedo al oso, no tienen miedo a hacer el oso toda esta gente y pues, imagínate, es un día entero de

bailes, de poesía, de canto, de dramatizaciones, de todas las áreas y pues como que les gusta mucho todos esos temas colectivos pero de actuación, que me parece rarísimo, porque en otras empresas donde yo había estado cuando se le dijera a alguien que saliera a leer una poesía pues básicamente la gente se vomitaba, nadie quería armar una comparsa ni nadie nada, todo lo contrario acá, la gente dice ay queremos más comparsas, queremos bailar más, eso me sorprende mucho, pero les encanta las expresiones artísticas de ese estilo. Esto es lo que me parece raro e interesante y este evento es muy importante, dura un día entero y la gente va en pleno y se disfrazan y bailan y pues es un evento importante y simbólico de la cultura que claramente nos hace diferentes.

¿Qué promueve el cambio organizacional en la compañía?

La necesidad de recursos, creo que es lo que más promueve el cambio, la consecución de recursos es lo más complicado, el tema de optimizar servicios, de mejorar costos en ciertos servicios, de poder prestar rápidamente algo para que también nos contraten más, yo creo que es la constante búsqueda de mayores ingresos y mejores resultados mueve mucho todos los cambios al interior de la empresa.

¿Qué detiene el cambio en la organización?

La falta de recursos es lo mismo y pues quisiéramos comprar más cosas, remodelar la sede principal y pues hay muchas cosas que se quisieran hacer, pero pues no hay plata y recursos.

¿Cuál fue el último cambio que requirió algún proceso de gestión planeado?

Hay un cambio importante frente al cliente en donde se sistematizó una parte del proceso en donde se impactaba el resultado de inventarios que era un tema crítico y fue un proceso complejísimo, fue un proceso estandarizado de gestión del cambio.

En lo administrativo se está implementando SAP en la contabilidad y eso igual ha sido un proceso duro de gestión del cambio, de cronogramas, capacitación y pues eso es lo que ha tenido grandes cambios en la forma de trabajar. Ahora todo lo del coronavirus ha implicado un cambio en todo. Esta semana tuve un conversatorio con la gerencia media y me contaba una persona que ha sido muy difícil el contacto con los clientes, luego de estaré en confinamiento y luego enfrentarse a muchas personas, pues él me decía que literal temblaba como una gelatina y sentían pánico de estar en espacios con

mucha gente. Todos estos cambios han sido muy duros, los turnos, para evitar tanto desplazamiento ahora la gente está en turnos de 12 horas, entonces la gente está reventada y todo esto son cambios muy complejos para la gente y que hemos tenido que acompañar también muy de cerca.

¿Cómo impactó a las personas todo este proceso de cambio?

Creo que la palabra que usa mucha gente es “angustia”, sin embargo el compromiso y la motivación no ha bajado, la gente está super comprometida y de hecho la rotación ha sido baja.

¿Cómo la cultura organizacional de la organización impulsa o detiene un proceso de cambio?

La forma de ser de la cabeza de la organización, marca mucho cómo es la cultura y que cosas pasas y que cosas no pasan. El presidente tiene aversión al riesgo, él evalúa primero todo, reflexiona mucho y a veces las decisiones se vuelven muy lentas precisamente por esa aversión al riesgo y eso se ha vuelto también parte de la cultura, entonces el analizar todos los riesgos primero quinientas veces, el pensar las decisiones 80 veces, entonces tanta aversión al riesgo pone lentas las decisiones y el cambio y eso hace parte de la cultura. Y lo que sí la acelera es la orientación al resultado y a tener mejores resultados ha hecho que se hagan alianzas, se trabaje más rápido y eso ha permitido que nos posicionemos mejor en el mercado sin palancas y sin marrullas de pagar el soborno, sino a punta del buen trabajo de hacer las cosas lo mejor posible y pues eso también promueve que nos posicionemos bien por hacer cosas buenas.

¿Les ha pasado que un cambio modifica la cultura organizacional?

Para bien, el coronavirus, ha empezado a generar un trabajo en equipo mucho mejor, nosotros teníamos problemas, como todas las empresas, de trabajo en equipo y dramas y problemas de rivalidades entre áreas, pero esta cosa tan horrible ha hecho cosas, inclusive gente que ni se hablaba y problemas personales ha hecho que “deje eso atrás, porque acá hay un problema superior que nos compete a todos y entre todos nos tenemos que ayudar” entonces mira que esta cambio tan duro de afrontar una pandemia ha generado un trabajo en equipo impresionante. De hecho nosotros pensábamos que esto se los iba a llevar por delante, que ahora no se iban a ayudar, no

se van a colaborar y no, todo lo contrario. Por ejemplo, un problema en un área que teníamos de un grupo que eran las más peleonas, las más chillonas, pues no, ahora son las que todas se aman entre sí, de verdad impresionante, es ver cómo algo más grande unió, está la adversidad que los une.

Fin.

Transcripción entrevista 4:

¿cómo definen la cultura organizacional en la empresa?

Gestión Humana en nuestra compañía es relativamente joven, pero ya llegamos al punto de hacer medición de clima y cultura. Puntualmente el tema de cultura lo consideramos como la personalidad de la compañía, como esos rasgos que caracterizan el común de creencias y comportamientos que tiene como tal la organización, puntualmente hacemos referencia con eso al tema de cultura. Y bueno también está el tema de la cultura que tengo y a la cultura que quiero llegar y pues es también es que soy en este momento como empresa y a donde quiero llegar o qué diferencia hay, que brecha hay, entre lo que soy en este momento y a donde quiero llegar como compañía, pero puntualmente cuando hacemos referencia a cultura a todo el tema asociado a la personalidad de la compañía, al conjunto de creencias y comportamiento que conforman ese tema puntualmente.

¿Qué elementos claves visibles para todos los miembros de la organización componen la cultura organizacional?

Nosotros en eso si estamos muy básicos, puntualmente tenemos el logo y pues tenemos temas puntuales de confidencialidad y demás y pues no tenemos permitido montar nada de tema de pagina web o algo así, pero estamos trabajando fuertemente en temas de endomarketing con mi jefe, es lo que hemos procurado trabajar y es tratar de hacer todo para que la gente se sienta parte de la compañía y ver que estamos enfocados netamente en su bienestar y en su calidad de vida.

¿qué valores éticos y morales definen los comportamientos de los miembros de tu organización?

Mira, nosotros tenemos en todo el tema de valores dos categorías grandes y estas a su vez están conformadas por otras variables, entonces la primera categoría tiene que ver con el tema de integridad y esta a su vez está conformada por todo el tema de honestidad, de rectitud, de confiabilidad y la segunda categoría la quisimos definir con todo lo que tiene que ver con felicidad laboral, era lo que precisamente te decía, empezamos con endomarketing y todo este tema de felicidad laboral tiene que ver con compromiso, sentido de pertenencia, pasión por lo que hacen al interior de la compañía y obviamente ser promotores de un buen ambiente de trabajo. Claramente no estamos diciendo que seamos perfectos pienso que eso es lo que hemos procurado como inculcar y promover al interior de la compañía.

¿Cuáles son las creencias o comportamientos implícitos en la cultura que no hayan sido definidos como, tal pero que tú crees que hacen parte de la vivencia del día a día de los trabajadores?

Somos muy orientados a querer dar la solución a las diferentes problemáticas, nosotros siempre estamos buscando solución, de hallar la forma de dar la solución a los problemas que puedan llegar a presentar las diferentes áreas, somos muy recursivos y otra cosa que no sé cómo definirla además de la recursividad y es que le ponemos alma, vida y corazón a lo que hacemos, ósea si tocó, trasnochar, madrugar, seguir de largo, ósea, es un compromiso, es como esa milla extra, que no importa ese tipo de deberes, pero tenemos que hacerlo, vamos a sacarlo adelante y tendemos mucho a ser orientados al resultado a sacar todo y cuando no lo logramos, créeme que se siente esa tensión cuando no logramos sacar algo o cuando algo no sale bien, digamos que nos tendemos a dar un poco de palo, cuando las cosas no salen como lo esperamos.

¿Cómo impacta la cultura y la manera de realizar el trabajo y la búsqueda de resultados organizacionales?

Toda, porque finalmente lo que te decía, finalmente es la personalidad de la compañía y eso en gran medida facilita o impide que podamos cumplir con esos resultados. Casualmente estábamos haciendo una revisión de todas esas mediciones que hemos hecho y en nuestro caso particular, por la herramienta que utilizamos, tenemos como de todo un poquito, son cuatro categorías que se manejan en cuanto a cultura y

tenemos un poquito de todo, realmente y pues obviamente hay cosas puntuales relacionadas con la autogestión el tema de no estar esperando que alguien te esté diciendo hacer las cosas, el tema de ser autogestores nos ayuda mucho, el tema de recursividad también nos define, el tema de ser muy orientados a resolver las dificultades que se presentan en el proceso y pues claramente todo eso ayuda a que estemos orientados a solucionar todo y a apoyarnos entre áreas para finalmente entregar un producto de excelente calidad al cliente que es el objetivo final.

¿Cómo esta cultura permite o no la integración interna de los trabajadores?

Es como todo, cuando tú llegas a una organización y si ves que la cultura no va contigo pues claramente eso va a permitir que digas acá no hay nada que hacer, apague y vámonos, pero si esa cultura y los colaboradores que elegimos deben estar alineados a esa cultura para que sea más fácil que se de esa integración y haya facilidad en la adaptación. Incluso nosotros hemos vinculado personas en este proceso de pandemia y afortunadamente nos ha ido bien, a pesar de haber manejado todo desde la virtualidad y claro que facilita mucho que tu forma de ser vaya alineada a la cultura y si se da esa afinidad se va a facilitar esa adaptación y la integración con todo el equipo de trabajo.

¿Cómo la cultura permite o no la adaptación externa al entorno organizacional?

Era lo que te decía, si la cultura es muy afín a esa cultura que yo tengo y se da pues el proceso de evolución y desarrollo, claramente se va a facilitar todo, cuando tú tienes una cultura orientada a que somos recursivos, somos trabajadores, comprometidos, vamos a sacar estos temas adelante y si la persona va muy afín a eso claramente se va a integrar y va a haber un punto muy interesante, pero si por el contrario es una persona que... bueno nosotros también somos muy acelerados, somos extremadamente acelerados y como que toca correr y toca correr y si vemos una persona que es muy pasiva, claramente ese proceso no se va a dar pero si intentamos hacer un proceso de integración con todas las personas que llegan.

¿tienen algún tipo de ritual o algo que los haga particulares de su cultura o los defina?

Nuestra cultura, es una cultura muy joven, y joven no es que sólo tengamos gente joven, porque tenemos personas de todas las edades, aunque claramente tenemos un porcentaje importante de milenials y demás, pero me refiero a que somos muy joviales,

somos una cultura que se caracteriza porque somos muy joviales, somos muy de puertas abiertas, cualquier persona indistintamente del nivel de la compañía puede hablar con cualquier persona, no hay ese tema de que si tú eres gerente, sólo puedes hablar con personas de este nivel, no, es un tema abierto y eso parte desde la gerencia. Nuestra gerente es una persona que tiene las puertas abiertas en todo momento y eso se replica en todos los demás líderes de área, así que somos muy informales en cuando a ese tema de interacción de trato, de dar ideas, de dar sugerencias, somos muy de puertas abiertas, y dadas a eso y siempre hablamos de familia, hogar, esta es como nuestra segunda casa, hablamos de que estamos siempre para ayudar, para colaborar y pues si bien hay dificultades, como todo, pero somos muy de esa imagen que somos muy jóvenes, somos muy joviales, somos muy cálidos, buscamos que la gente siga creciendo dentro de la empresa, siga desarrollándose y eso permite que haya esa calidez puntualmente dentro de la compañía.

¿Qué promueve el cambio organizacional en la compañía?

Hace 4 años empezamos el cambio de ERP y se ha empezado a impactar positivamente el tema y esto se ha ido extendiendo poco a poco a las diferentes áreas. Hemos tenido también cambios puntuales de líneas que se han cerrado y en estructura esto también ha tenido cambios importantes para la organización. También el querer posicionar el área de gestión humana que antes no se tenía como visible para la gente y pues ahora la gente sabe que estamos ahí, que estamos pendientes y al día de hoy a pesar de la virtualidad seguimos adelante con todos los temas de bienestar y capacitación y hemos buscado estar ahí para ellos y pues es también empezar a monitorear ese posicionamiento del área.

Hemos tenido muchos cambios, pero eso es lo normal en las empresas del grupo.

La implementación de ISO también ha sido importante y ha implicado también dar esa milla extra, evolucionar y seguir subiendo el nivel para que eso se vea reflejado en todos los procesos y en los productos y finalmente en los clientes finales o los distribuidores.

¿Qué restringe el cambio, qué detiene el cambio en la organización?

La resistencia, el temor a las cosas nuevas, esas creencias fijadas que son de pensar que siempre se hacía así... la gente en algún momento dice, pero si se hacía así y está

funcionando y así está bien y porqué tenemos que cambiarlo ahora, ese tipo de creencia limitante genera que el cambio no se de tan rápido, se demore o algunas veces no se tenga el impacto esperado, entonces ese tema de la resistencia es una variable que puede incidir para que el cambio no se de en los mejores términos o la gente se demore más en ese proceso de adaptación.

¿Cuál fue el último cambio que requirió algún proceso de gestión planeado?

La certificación ISO, nosotros pusimos de meta hace año y medio que por tarde en 2 años teníamos que estar ya certificados y arrancamos con todo el proceso desde crear el cargo, crear el área, comenzar a medir a todas las áreas para saber si estábamos cumpliendo con todos los requerimientos del sistema de gestión de calidad y pues como todo, algunos lo toman en serio o otros dicen que eso no es tan en serio, y pues básicamente lo pusimos para un máximo de 2 años, al día de hoy llevamos año y medio y pues claramente se anticipó a muchas cosas y pues el plan en este momento es empezar a ejecutarlo para ya tener la auditoría.

¿Cómo impactó a las personas todo este proceso de cambio?

Yo lo veo de una forma positiva este ejercicio de cambio, porque nos ha permitido formalizar gran parte de procesos que estaban muy en el aire, también identificar oportunidades de mejora en cada uno de los procesos que tenemos en este momento y pues pienso que han sido esas dos cosas principalmente formalizar, por una parte, y por otra comenzar a pensar en todo lo que tiene que ver oportunidad de mejora y eso nos ha permitido también reinventarnos y ver de qué manera podemos ver distinto las cosas y claramente siempre eso está dando un valor agregado.

¿De qué manera la cultura ha permitido que se impulse o restrinja un proceso de cambio?

Te puedo contar puntualmente del cambio de ERP al principio, se tuvo mucha resistencia, pero mucha fue demasiada y a veces uno tiende a ver la resistencia como que es directamente proporcional al nivel de antigüedad de la gente, acá fue así, entre más antiguo la resistencia era mayor y ese tema generó grandes dificultades al inicio, la gente estuvo muy reacia, hacía las cosas, no las dejaban de hacer, pero realmente no se veía motivación, no se intentaba que todo se entregara, la calidad de las entregas disminuyó, como que la gente no le ponía todo el interés que debía. Así que

te puedo decir que si hubo un tema de resistencia alta con el cambio del ERP al inicio y cuando se facilitó, pues como ya hemos vivido tantos cambios... desde que yo llegué a la compañía hay un cambio diferente, hay un foco diferente, entonces ya como que ese tema de la resistencia al cambio, afortunadamente ha venido disminuyendo y algo clave que es importante recalcar es que finalmente todos aportamos nuestro granito de arena y pues ahora con el tema de la certificación, como que si ha sido duro porque la sobre carga ha sido altísima, te soy honesta, pero sabemos que esto va a generar un plus para la compañía, eso nos va a permitir vendernos mejor, no solamente dentro del grupo sino también fuera y finalmente nos va a exigir eso, seguir evolucionando, seguir creciendo y dar siempre ese plus, entonces eso cambios de cada año han permitido que se asimile más fácil el cambio y la adaptación y por ende hacer más fácil este proceso cuando se da.

¿Les ha pasado que un cambio modifica la cultura organizacional? ósea que el proceso de cambio como tal es el que hace que la cultura se modifique?

Si, totalmente, si hablo de lo más reciente, que es estar próximos a la certificación, es ser más formales para todos los procesos, ser más organizados, llevar todo paso a paso, formalizarnos, siempre dejar un soporte y trazabilidad de todos los productos y procesos que se hacen. Puntualmente en este caso es lo que nos ha permitido organizarnos mucho y no ser tan relajados en cómo se hacen las cosas y ya con esto no se da un paso atrás, seguramente no vamos a volver a no tener trazabilidad, a no tener claras las autorizaciones de cambios, de quien hace qué y quien es responsable de qué.

¿De que manera la cultura organizacional acompaña los objetivos estratégicos de la organización y los procesos de cambio?

Pienso que la cultura bien usada pueden facilitar el logro y el alcance de los objetivos organizacionales, ósea si yo tengo una cultura corta para lo que quiero llegar a hacer pues básicamente tengo que ajustar y entrar a mirar qué tipo de estrategias implemento para llegar a hacer lo que quiero hacer y la gestión de cambio también, a veces yo creo que como compañía olvidamos cosas básicas como comunicar a la gente qué quiero hacer y cómo lo quiero hacer y no cosas en super detalle, no tampoco, pero por lo menos que tengan la estructura macro de qué se va a hacer,

cómo se va a hacer, para qué se quiere hacer, cuales van a ser los beneficios, ventajas, claramente los procesos de cambios siempre van a tener sistemas coyunturales y álgidos pero si son usadas adecuadamente, si yo aprovecho mi cultura y aprovecho los procesos de cambio perfectamente los puedo usar para lograr esos objetivos y alcanzarlos, porque así voy al incrementar mi probabilidad de éxito de manera significativa.

FIN

Transcripción entrevista 5:

¿Cómo define la cultura organizacional la empresa? si la definen y cómo la tienen definida.

Si lo definimos, no me acuerdo el literal porque ese es un documento, pero si, creemos que hay subculturas dentro de la organización que en conjunto construyen la general. Nosotros tenemos unos valores corporativos que rigen esa cultura, que son integridad, respeto y confianza y todos los ambientes que tenemos en la organización deben estar entorno a esos valores. También hay unos comportamientos organizacionales que deben ser transversales que son: orientación a resultados, actitud de servicio y disciplina estratégica, entonces, los valores y los comportamientos se integran y dicen mucho de nuestra cultura porque eso lo miden desde nuestra evaluación de desempeño hasta nuestro día a día desde los líderes que tratan de implementar esa cultura, ese ambiente laboral dentro de la compañía. Nuestra empresa es una empresa muy tradicional todavía, no es tan abierta, por eso todos esos temas de tecnología para nosotros son tan innovadores, todavía piensan muy tradicionalmente, esto quiere decir que es una cultura tranquila, hay cultura joven, generaciones jóvenes, jefes jóvenes que se han venido desarrollando, pero pese a eso si es muy tradicional, desde la imagen corporativa, es decir, desde el vestuario, la forma como nos expresamos, cómo aplicamos el reglamento interno dentro de la compañía, si es muy tradicional. Eso en cuanto a la cultura, pero si la definimos frente a los valores y los comportamientos organizacionales.

¿Qué elementos claves visibles para todos los miembros de la organización compone la cultura? Por ejemplo, si tienen logo, slogan, himno, si hacen algún tipo de ritual...

No, realmente nosotros no somos tan de ese tipo de cosas, nosotros somos más parcos con esas cosas pero somos una cultura sensible, yo a veces pienso que somos muy paternalistas, cuidamos al trabajador en exceso. Si hay un logo y más que un slogan es una frase y eso es lo que movilizamos y con trabajadores y clientes externos es generar experiencias memorables, es nuestra opción y nuestro propósito de vida, pues. El servicio marca mucho eso, el relacionamiento ya sea interno o externo.

¿Cómo hacen para que la gente efectivamente viva los valores de la organización?

Eso es duro, desde el momento que ingresan se mide por medio de evaluaciones o test o todo lo que se hace desde las evaluaciones psicométricas, esos es un primer momento desde selección en donde se mide esto. En el día a día dentro de la cultura confiamos mucho en el liderazgo, es decir, empoderamos los líderes, creemos en el ejemplo del líder, es algo que estamos todo el tiempo socializando, diciendo y tratando como de permearlos de eso. Desde gestión humana de vez en cuando lanzamos una campaña, no tan directa, de valores, nosotros tenemos un área de comunicaciones que hace parte del área de gestión humana y con comunicaciones interna es donde se comunican todas las cosas, sean estratégicas o no, y de ahí tratamos de hacer programas, pequeños o cortos o alguna actividad que tenga que hacer esa recordación, como esas campañas internas de recordación. Nosotros nos hemos vuelto muy desde el proceso disciplinario últimamente, como que cuando ya vemos que la rotación se han disparado, bueno la empresa no tiene casi rotación, la gente está feliz, nos medimos en great place to work y la cultura es buena, la gente está feliz, pero siempre hay cosas por mejorar, entonces tratamos siempre desde el proceso y desde los disciplinario, así que si se sube un poco la rotación y créeme que no es nada, pero para nosotros eso ya es algo grande, entonces tratamos de atacarlo desde ahí. A nosotros nos duele mucho cuando tenemos que sacar personas porque roban, o por otras cosas, eso nos duele mucho porque es sangre de la empresa y te estoy hablando que es cuando sale uno, que eso no es mucho pero ahí también están las encuestas, las cifras aparentes pero cuando sale el caso si es una alarma para nosotros, pero eso

no nos gusta, como que eso nos da mucha tristeza y por eso lo trabajamos más desde el proceso disciplinario.

Estos valores que me mencionaste pues es como lo formal, sin embargo suelen haber creencias y comportamientos implícitos en la cultura, que no son definidos como tal pero que hacen parte de la vivencia del día a día, de la vivencia de la gente. ¿Reconoces a alguno?

Uy Si, hay varios, por lo menos ese tema de compromiso organizacional es algo que se vive acá increíble, yo no sé, la gente si tiene que trabajar en algo y que le toca trabajar el fin de semana, eso se hace, eso ya está implícito, nadie se queja, nadie dice nada, todo lo contrario es listo, hagámosle, metámosle esto, esto es sin duda algo muy bueno y esto ya está implícito. Otro es el trabajo en equipo, creo que es algo muy nuestro, que no está enmarcado en otras cosas, en los valores y eso, tendrán que ver, pero si es muy nuestro. En unos niveles hacia arriba en donde está implícito una cosa que se llama, es como lealtad, pero yo lo estoy orientando hacia... es como templanza, como ser muy ecuánime, cuidamos mucho la justicia, desde algunos cargos en donde hay que tomar decisiones o hay que hacer cosas y pues eso es algo que también está implícito.

¿Cómo la cultura que tienen permite o no la integración interna de la gente?

Bueno primero que todo alrededor de los proyectos o las cosas que se generan, pero por histórico con una movilidad de oficinas que tuvimos que hacer, yo no tenía un presupuesto porque al principio de la cuarentena, la empresa bajó sus ventas, sin duda, estábamos aquí, bueno eso es otra cosa muy inmersa, primero los trabajadores, eso si ahí no hay nada que hacer, la líder nuestra cuida mucho a las mujeres, se busca equidad de género y adicional como que la prioridad era la nómina, todas las familias detrás de eso, eso es algo muy implícito en nosotros, entonces dijimos no, tratemos de quitar todos los gastos que hay, miremos, busquemos en dónde quitamos gastos, miramos acá cuadrarnos y efectivamente a mí me tocó acudir a un equipo interno de la empresa y finalmente mantenimiento fue quien me hizo el trasteo y pues yo no pagué ni un peso a un tercero ni a nadie y pues con las camionetas de la empresa se hizo todo. Fue un trabajo muy bonito porque la gente dio de su tiempo adicional y pues

también de sus horas de trabajo, pero no se les dio nada más en realidad más que el reconocimiento, entonces ese tipo de proyectos uno ve eso.

¿Cómo la cultura permite o no la adaptación externa al entorno organizacional?

Nuestra empresa tiene muchas regulaciones a nivel ambiental principalmente y nosotros estamos muy comprometidos de 10 años para acá más y eso hace que siempre estemos muy pendientes de las noticias, de lo que pasa y nosotros al ser una cultura joven, una generación joven hace que eso flexibilice y se cambie rápido el chip, si hay que hacer esto, pues hay que hacerlo, si hay que hacer varios cambios al tiempo pues se logra y eso hace parte de que si estamos buscando adaptarnos al medio.

¿Qué promueve el cambio en la organización?

Pues por lo mismo que es muy tradicional, también hace que el cambio en su normalidad, en nuestra normalidad no se de tanto cambio tan rápido, entonces siempre estamos propendiendo porque si, esa lucha porque sea rápido, porque se den cosas más rápido. Lo que te decía, nuestro aliado que es tecnología, los cambios en algunos momentos no son tan oportunos, no tienen esa capacidad todavía para todo lo que queremos hacer pero en este caso puntual de la cuarentena nos demostró que si se puede que si lo pueden hacer.

¿Cuál fue el último cambio que requirió algún proceso de gestión planeado?

Planeado... yo creo que una plataforma para reservar los puestos de trabajo, si bien nació ahorita y ha sido rápido, ha tenido una planeación cuidadosa.

¿y cómo impactó este cambio a las personas?

Total, todavía estoy en eso, apenas estamos introduciendo en la cultura este nuevo tema, apenas se está socializando y es la primera fase, como te decía se planeo hasta diciembre y pues aún tenemos un tiempo de avanzar hasta diciembre, ejecutando cada una de las cosas, pero hasta el momento le impacta a todo el mundo porque nadie va a tener puesto de trabajo y eso trae unas emociones consigo, porque el que tenía 20 años en ese puesto pues han llorado desocupando su puesto de trabajo y pues les afecta a nivel emocional sobre todo a los que tiene el tema más arraigado. Como un gerente que siempre ha tenido una oficina cerrada, eso implica también muchos egos, muchas personas no les gusta trabajar con personas al lado, entonces también implica muchos cambios en ese sentido.

¿Cómo la cultura impulsa o detiene un proceso de cambio?

Como la impulsa? Pues hemos tenido muchos casos en donde el querer hacer algo, la gente es muy apasionada por hacer las cosas, hay compromiso y eso hace que la impulse. Qué la impide? En nuestro caso, yo siempre pienso en tecnología, pero también se puede pensar en lo procedimental, que a veces, estamos aprendiendo un poco de eso, de no planear tanto porque nos demoramos en la ejecución y se requieren cosas más rápidas, por la misma dinámica en que vamos nosotros de negocio, que es rápida, yo creo que una barrera es esa, yo creo que hay veces que es mucho procedimiento y creo que eso puede dificultar muchas cosas.

¿Les ha pasado que un cambio modifique la cultura? generalmente es al revés, como que la cultura es la que promueve los cambios, pero ¿creen que algún cambio particular haya modificado la cultura organizacional?

Precisamente esta mañana reflexionábamos sobre eso porque yo te decía que somos muy paternalistas, cuidamos mucho la gente y a veces la gente no responde de la misma manera. Nosotros no tenemos sindicato de nada, ni de gremio, pero yo creo que la gente hace lo que quiere en muchos momentos y nosotros no confrontamos, las conversaciones difíciles nos cuestan, y tener debates nos cuestan, entonces el sentarnos a hacer descargos y decirle a la persona que está cometiendo errores no se hace. Tenemos por ejemplo una trabajadora que nos está molestando por redes sociales, ella ya no está en la compañía, pero en ese momento hubo una reestructuración y salió y pues si tenía ahí cosas pero al final de cuentas salió por una reestructuración y pues salió bien, fue la única persona y pues la jefe de gestión humana junto con la jefe directa, porque es de otra área, la llevaron a la notaría con la mejor intención, porque la vieron en ese momento choqueada porque llevaba 20 años en la compañía y pues bueno 5 años después nos está demandando y en ese momento debimos confrontarla pero salió por la reestructuración, nunca se le dijo nada de lo que estaba sucediendo y ahora ella dice que fue por otras cosas y nos han pasado muchos casos así pero es porque en ese momento no se dice y no se confronta... el acosador que sale y no se le dice nada y simplemente decimos, ay, manejémoslo diplomáticamente, saquémoslo, no nos enrollemos y años después nos está cobrando y pues estábamos precisamente reflexionando sobre eso, hay que

confrontar a la gente en su momento, hay que decirlo y creo que el no confrontarnos nos está generando ahorita un problema.

¿Cómo consideras que la cultura organizacional la compañía los objetivos estratégicos de la organización y por los procesos de cambio?

En todo, nuestra estrategia corporativa es servicio, infraestructura y precio, es ser siempre los mejores en el mercado, entonces todas las actividades giran alrededor de eso, prestar el mejor servicio, tener la mejor infraestructura, tener el mejor precio, el precio más bajo, el mejor precio de la zona, entonces los valores y los comportamientos organizacionales están dados siempre apalancando eso, entonces, por ejemplo, si el valor es respeto y el comportamiento es actitud de servicio, se supone que la estrategia y el pilar es servicio, entonces lo uno siempre tiene que ir alineado con lo otro y eso de una manera u otra apalanca las decisiones que se toman.

FIN

Transcripción entrevista 6:

¿cómo definen la cultura organizacional en la empresa?

La cultura se definió a partir de los valores, de unos valores, de las cosas que no son negociables, como por ejemplo, los cuatro pilares más importantes, nuestra gente, orgullo, liderazgo y servicio, que es la parte de cómo nos queremos ver, que realmente se llamaba foco externo. Entonces estos cuatro pilares son muy importantes para la empresa y las personas que trabajamos aquí, estos se tradujeron en valores y se impregnaron en los procesos más importantes de gestión humana, como son selección, la parte de desarrollo y la parte de evaluación de desempeño. En la parte de selección los incorporamos para evaluar a los candidatos a ver si se ajustan a lo que nosotros tenemos que conceptualizar en cada pilar, entonces para nosotros es realmente importante una persona que se llegue a sentir orgullosa de pertenecer a la empresa y mediamos eso, por ejemplo la parte de orgullo con preguntas de si menciona a otros afuera que trabaja acá y también buscamos encontrar qué tanta relación tiene con la parte de servicio, se busca la relación y buscamos hacer preguntas para detectar eso. En la parte de desarrollo cuando tenemos la entrevista de nivelación, cuando alguien

se va y tenemos que suplir con una convocatoria interna, lo que hacemos es la entrevista de nivelación y ahí verificamos no solo que haya tenido una buena evaluación de desempeño con respecto a las anteriores y ahí también miramos que tanto compromiso tiene con la empresa y eso. Y en la valuación de desempeño incluimos los cuatro pilares y los llamamos tal cual y se evalúan así.

¿Qué elementos claves visibles para todos los miembros de la organización componen la cultura organizacional?

Cada pilar tiene un logo y en cada actividad de bienestar identificamos los pilares con los logos, por ejemplo en la parte de foco externo, todo lo que tiene que ver con ventas y demás le incorporamos un logo que tiene que ver con este pilar y lo enfocamos a todo el nivel de servicio, desde la cultura de calidad. Himno o algo así adicional no.

¿qué valores éticos y morales definen los comportamientos de los miembros de la organización?

Tenemos el tema de liderazgo con el ejemplo, todo lo que hacemos debe ser replicable con el ejemplo. Todos los líderes tenemos que mostrar lo que queremos en nuestra gente, por ejemplo, si decimos que somos responsables y entregamos las cosas a tiempo, eso mismo debemos hacer para que nuestra gente lo haga de la misma manera. Hacemos reuniones con toda la empresa y ahí se muestran acciones que queremos que la gente tenga y se premian a aquellas personas que nos han permitido llegar a los resultados y tienen los comportamientos que esperamos, esta es una manera de demostrar ante todo el mundo cómo se lidera con el ejemplo para alcanzar estos resultados.

Tenemos trimestralmente un concurso con fichas y este tiene como base los cuatro pilares y entre todos nos tenemos que postular con acciones concretas que representan cada pilar. Trimestralmente también premiamos a estos ganadores, lo hacemos público y damos de acuerdo al comité los premios, una noche de cena con pareja, un spa o algo que tenga que ver con la familia y de todo pedimos fotos para poderlo publicar. El concurso funciona y se alimenta con ideas de la misma gente que alimenta ese programa.

¿Cuáles son las creencias o comportamientos implícitos en la cultura que no hayan sido definidos como, tal pero que tú crees que hacen parte de la vivencia del día a día de los trabajadores?

El preocuparse por el otro. Siempre estamos pendientes de lo que el otro necesita y de lo que al otro le falta para terminar para poder tener los resultados en equipo. Por ejemplo si la meta es salir a las 5:00 p.m. y algún compañero no ha terminado su tarea, los demás miembros le ayudan para poder salir a la hora pactada y se pueda responder a los clientes en el tiempo correcto. Se refuerza el trabajo en equipo pero realmente es más fuerte el preocuparse por el otro y esto es siempre, también en temas personales.

¿Cómo impacta la cultura y la manera de realizar el trabajo y la búsqueda de resultados organizacionales?

Pues yo creo que total, porque como yo te decía se cumplen las metas en el tiempo en cantidad y calidad. En las reuniones que te decía en donde están todos, los líderes comunican cómo va su área y así la información va bajando en cascada para que cada uno entienda cual es su rol y porqué es importante que se alineen los esfuerzos y tengamos los resultados a tiempo, entonces eso lo hacemos desde el liderazgo, desde el compromiso, desde el trabajo en equipo y pues creo que todos entienden porque los resultados hablan por si solos, al día de hoy los resultados siguen siendo los esperados. Se cumplen las metas y se comunican, siempre se comunica, todo lo comunicamos y esto se hace desde cuando no se cumplen las expectativas, ahí también se comunica y se revisa con lluvia de ideas que pasa y cómo se debe hacer diferente, porqué no se pudo cumplir y cual es el nuevo reto y pues lo nuevo con mucha más razón, para que la gente se de cuenta y se esfuercen en el verdadero foco.

¿Cómo esta cultura permite o no la integración interna de los trabajadores, la cohesión interna?

Si, pues si la pregunta es cómo las personas se interrelacionan para lograr las metas y los resultados y cómo trabajan en equipo, la respuesta es si, uno puede ver que si se permite y la cultura lo propicia, porque es totalmente cómplice para que las personas trabajen en equipo. Hay metas individuales porque hay indicadores por ejemplo en la evaluación de desempeño hay indicadores que son individuales pero también hay otros

que son grupales, entonces eso hace que si se de la interrelación entre áreas, entre todos los empleados, entre líderes... además que hay ciertas cosas que las personas ya saben que se hace desde el área de talento humano y algunas veces pareciera que son muy superficiales, pero no, hay un día que se celebra que tiene que ver con la química, porque nuestra empresa está enmarcada dentro del sector químico, y toda la gente sabe que para ese día se hacen concursos de ideas más innovadores, de escribir un artículo, de cosas que tengan que ver con innovación y desarrollo o con temas científicos y pues es un día de sentarse y compartir lo que la gente ha desarrollado y además compartir unas onces o un almuerzo. Es algo muy bonito y muy propio de la empresa que los hace sentir como muy tenidos en cuenta porque cualquiera puede participar, esa es una. Otra es porque en diciembre es una época muy pesada, se trabaja hasta el 20 de diciembre y se esperan las celebraciones, entonces es un momento para reunirse y hablar de cosas diferentes a las del trabajo, entonces son muy unidos y se extiende a la familia porque se traen a los hijos de los trabajadores y que estén en esa fecha especial y ese día se les entrega el regalo a los niños y demás, pero para los trabajadores si es muy importante que se tenga en cuenta a la familia. Siempre se hacen dos actividades en el año que tiene que ver con traer a la familia al trabajo y tratamos que sea algo en donde la familia conozca verdaderamente lo que hace el trabajador y eso genera mucho compromiso y mucha felicidad en el trabajo porque la gente se siente feliz que su familia entiende que hace y para nosotros es importante que se sientan orgullosos, siendo uno de los pilares de cultura.

¿Como la cultura permite o no la adaptación externa al entorno organizacional?

Yo pienso que la permite en la medida en que la persona sale de las puertas de la empresa y se van a su casa y saben que dejaron sus cosas hechas y no se llevan trabajo para la casa y eso genera calidad de vida, ni siquiera para los líderes, no es permitido, digamos que en tiempos de coyuntura, si se tiene trabajo extra, pero es algo avisado, no es todo el tiempo, de resto no, todo es de lunes a viernes, se acabó el trabajo y el resto de tiempo es para ellos y para sus familias y esto permite que las personas descanses realmente y se adapten fácilmente a la empresa. No es una empresa que tenga mucha dependencia con el empleado y por eso se crea el plan de

desarrollo y la evaluación de desempeño con esa intención. Los empleados son muy buenos y buscamos que ellos mismos transmitan la información, que todos estén capacitados y sepan de diferentes procesos y eso permite también la permanencia del negocio, la transferencia del conocimiento.

¿tienen símbolos, héroes, rituales o algo que esté muy marcado en cultura?

No, como tal no tenemos héroes, tenemos los logos que te mencioné de cada pilar. Rituales tampoco, más allá de las actividades de bienestar e integración que hacemos en ciertas épocas, no tenemos nada más.

¿Qué promueve el cambio organizacional en la compañía?

En el área de mercadeo, también se encargan de la parte de innovación y ese comité se une cada 3 meses y revisan los artículos y demás que hayan producido las personas, las ideas, y lo que se hace es que esos proyectos que se pueden implementar se empiezan a desarrollar y todos los avances que se vayan teniendo los equipos que van ganando, además que se involucra la parte financiera de la empresa, porque las personas en sus proyectos también ponen la parte financiera y luego se ve la viabilidad, pero mercadeo hace todo para que los proyectos viables empiecen a caminar. Por ejemplo, de ahí salió por ejemplo una nueva línea de negocio que estaba acorde a las necesidades que estaba requiriendo el mercado en el que se mueve la empresa, implicaba un equipo comprado fuera del país, una persona especializada para manejarlo y pues ese tipo de cosas se impulsan y desarrollan mediante ese equipo de innovación.

¿Qué restringe el cambio, qué detiene el cambio en la organización?

Que el proceso de evaluación financiera sea muy lenta para la compra de algún material, que no se evalúen las ideas rápido, que si llega un negocio de improvisto y quien lidere ese proyecto sea indispensable para trabajar, pues ahí se detiene, eso en cuanto a proyectos, en cuanto a cambios de la organización que son a nivel general, yo creo que las mismas cabezas, los gerentes a veces pueden enlentecer ese cambio, porque son personas muy mayores, que están acostumbrados a hacer las cosas a su gusto y ellos hasta ahora están entendiendo que las cosas se tienen que mover, eso puede volver lento todo a nivel general. Cuando se tiene que terminar un contrato también se miran muchos frentes y no siempre se toman decisiones a tiempo y eso

puede volver más lento un cambio porque pues resulta que esa persona no deja avanzar el proceso, no entrega las cosas a tiempo y pues hacer entender eso a los directivos cuesta trabajo porque a veces se le da prioridad a la antigüedad y no a la rapidez y calidad en la entrega de resultados. Todo esto puede hacer lento los cambios pequeños como estos.

¿Cuál fue el último cambio que requirió algún proceso de gestión planeado?

Desde la estructura tanto física como jerárquica, no encontrábamos en algún momento un gerente general y se decidió que llegó una persona de la familia de los accionistas, que además es una persona muy joven y esto hizo que cambiara la estructura en el sentido que llegó con muchos cambios en su cabeza, cambió el orden del laboratorio, el área de producción, las instalaciones, la manera de tomar decisiones, antes cada líder tomaba las decisiones solos, ahora todo tenía que pasar por él y él llegó diciendo que era un nuevo liderazgo y que eso nos traería mejores resultados. Él fue el que empezó a hacer las reuniones con la gente mensual, entonces a la gente se le hizo raro que él se parara y les contara cómo íbamos financieramente, ya después les empezó a explicar los presupuestos, tenemos que producir y vender esto si queremos tener estos resultados, entonces creo que este fue uno de los cambios más importante que ha tenido esta empresa, ha sido un cambio importante en todo, como te digo, en estructura y demás.

Nosotros lo acompañamos haciéndolo totalmente visible en cada área, ya no era sólo los líderes de área sino que todo iba acompañado por el gerente general. Todos los mensajes escritos son firmados ahora también por el gerente general y así se fue incorporando, Él empezó a asistir también a todas las reuniones, empezó a entrar a todas las áreas a cualquier hora y la gente lo empezó a ver cercano. Talento humano lo acompañó también en ese primer momento involucrándolo en todo, llegamos a acompañarlo a clientes para ver qué estaban pidiendo los clientes para luego transmitirlo en las reuniones mensuales para que la gente supiera de primera mano lo que externamente estaban solicitando de nosotros, eso fue beneficioso también para nosotros en talento humano. Eso se dio en un primer momento cuando él llegó, luego ya siguió un proceso normal, ya no estaba en todo, pero si sigue muy presente en la

gente y las reuniones que se establecieron siguen y la comunicación más fluida también sigue.

¿Cómo impactó a las personas todo este proceso de cambio?

Al principio, todos estaban muy preocupadas, porque al ver una persona nueva, tan joven, que nunca había tenido el rol de gerente general, sino que estaba en otros roles, pero a medida que se dieron cuenta que era muy pilo y además se empezó a acercarse a la gente desde lo humano, no solo mostrando la parte financiera de cómo se lograría todo con números, sino mostrando interés real por la gente, por eso se creó el pilar de nuestra gente. Para él fue muy importante que la gente se capacitara, le invirtió a la gente y yo creo que ese es el punto más importante, desde lo humano, interesarse por qué alguien pide una licencia no remunerada o una calamidad o interesarse por qué una persona no devengó el total de su salario, revisaba qué pasaba con la persona y se veían estrategias con talento humano para ver de qué manera podíamos ayudarle a esa familia para que no se viera afectada por una disminución de ingresos.

¿Cómo la cultura organizacional impulsa o restringe un proceso de cambio?

Yo creo que tanto como detenerlo, la única forma es que se tome la decisión de no hacer algo y se le comunique a la gente que no se va a hacer algo y no se hace por esto... de resto siempre que se hace algo tratamos de comunicarlo y que cada área sepa cuál es su papel, cuál es su rol y que se espera y ahí empezamos a recibir que necesita cada uno para empezar a hacer la tarea, pero tanto que se niegue o restrinja, no.

¿Les ha pasado que un cambio modifica la cultura organizacional? ósea que el proceso de cambio como tal es el que hace que la cultura se modifique?

Yo creo que cualquier cosa que uno haga, que no vaya de acuerdo a los pilares de la organización, en nuestro caso estos cuatro pilares, como las personas ya conocen los pilares, la misma gente va diciendo “eso no está de acuerdo a nuestros pilares, o a tal pilar” cualquier cosa que uno haga se puede ver que está o no de acuerdo a lo que se tiene establecido. Por ejemplo, llamé a descargos a una persona porque cometió un error y de una le terminamos contrato, pues no eso va en contra de poner de primero a la persona y evaluar todo a su alrededor antes de tomar una decisión, ahí se dejaría de

tener confianza y no se seguirían los pilares y eso se refleja tanto interna como externamente.

El hecho mismo de la llegada de este nuevo gerente general hizo que cambiara la cultura, se creó cultura de comunicación, de pensar en el ser humano, de acompañar al otro, de acompañar los procesos, todo lo que te conté que él implementó a su llegada. A pesar que varios líderes no querían hacer ciertas cosas, se dieron cuenta que efectivamente era positivo para todo el mundo, el tema es que al principio por ejemplo las reuniones de todos duraba una hora u hora y media y eso no le gustaba a los líderes porque les paraba la operación y que se pare la operación quiere decir que tenemos un atraso en la semana y eso se ve reflejado finalmente en cantidades de producción que afectan los mismos indicadores, por eso a los líderes no les gustaba sacar la gente, pero el gerente dijo, prefiero darme el lapo con esto pero prefiero empezarlo a hacer ya, y eso fue muy bueno porque las personas empezaron a entender porqué se dan las cosas y eso permitió que la gente entendiera porqué necesitábamos llegar a las metas y que debíamos incrementarlas. Ver al comienzo de mes de la meta y ver que al cierre la meta se cumplía y de hecho se sobrepasaba no sólo en cantidades sino en calidad, eso es realmente alcanzar el indicador y ahí da bonos para la gente por cumplimiento de metas. Él comunica lo bueno y lo malo y eso es positivo, porque lo hace de la mejor forma. El propósito de las reuniones era muy planeado con nosotros como talento humano y con los diferentes líderes, para que se hiciera en general de manera positiva.

¿De que manera la cultura organizacional acompaña los objetivos estratégicos de la organización y los procesos de cambio?

Total, desde la primera reunión que se hace al año es de planeación estratégica con cada uno de los líderes de proceso. Se hace la reunión de planeación estratégica y luego se reúne a toda la empresa para que todos conozcan cuales son los objetivos de año y de ahí se empiezan a desprender todas las acciones y esos objetivos están amarrados a la evaluación de desempeño y de esa forma aseguramos que todas las áreas contribuyen el cumplimiento de las metas estratégicas por año, entonces pueda que la planeación estratégica sea de cuatro años, pero cada año tiene unos objetivos puntuales que van haciendo que se cumpla esa meta grande y a mediano plazo. Todo

esto además se va comunicando y la evaluación de desempeño se hace en tres momentos del año, la primera se hace para establecer y alinear los objetivos de las personas con los de la organización, si no se cambian o se replantean, las otras dos evaluaciones son de seguimiento de cómo se va cumpliendo y estableciendo acciones a seguir para que finalmente se cumplan.

FIN