



**FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DE LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN GRUPO DE ORGANIZACIONES  
MULTILATINAS DE ORIGEN COLOMBIANO**

DANIELA MOLINA ARISMENDY

Tesis: Maestría en Desarrollo Humano y Organizacional

Director

Alejandro Sanín Posada

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN  
2020

## RESUMEN

En este trabajo se presenta la cultura organizacional como pilar esencial para la materialización de la estrategia organizacional. El objetivo del mismo fue revisar y documentar factores claves de éxito en procesos de transformación de la cultura organizacional. Para lograrlo se analizaron empresas que desarrollaron intervenciones de transformación de la cultura organizacional y que consideraron que sus procesos fueron exitosos. Se hizo a través de entrevistas semiestructuradas a las personas que coordinaron esos procesos en sus respectivas organizaciones. Participaron seis empresas multilatinas. Con la información recopilada se identificaron posibles relaciones y la aplicación de metodologías de las ciencias del comportamiento en el cambio de hábitos y conductas con el propósito de alcanzar la transición cultural requerida.

Los hallazgos evidencian que la cultura es un aspecto tangible y estratégico de las organizaciones, concebido como un sistema vivo en constante evolución. Entre los principales factores claves para capitalizar el proceso de transformación cultural están el identificar y valorar los antecedentes e historia, contar con una visión, coalición y patrocinio de la alta dirección, así como la alineación de líderes en manos medias, gestionar un plan estructurado contemplando desafíos, riesgos y contar con un sistema de comportamientos y modelo de cambios e iteración constante, que constituyen ese marco común que definirá la nueva forma de hacer las cosas.

Las implicaciones de estos se ven directamente materializadas en la gestión de la cultura organizacional, específicamente en el abordaje hacia la transformación, como un proceso tangible y medido conectado con resultados del negocio y soportado bajo las ciencias del comportamiento.

**Palabras clave:** *Cambio Organizacional, Ciencias del comportamiento, Comportamiento humano organizacional, Cultura organizacional, Economía conductual y Transformación de la cultura organizacional.*

## Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. METODOLOGÍA.....	22
3. RESULTADOS .....	26
4. DISCUSIÓN.....	35
5. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES .....	43
6. REFERENCIAS .....	46

## **Índice de figuras**

<i>Figura 1: Cultura organizacional .....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 2: Modelo de formación de la cultura. ....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 3: Modelo de Valores en Competencia .....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 4: Dimensiones para cada tipo de cultura .....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 5: Proceso de cambio. ....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 6: Factores de transformación de la cultura organizacional .....</i>	<i>39</i>

## **Índice de tablas**

<i>Tabla 1: Datos sociodemográficos de participantes .....</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 2: Objetivos.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 3: Factores claves del éxito.....</i>	<i>31</i>

## 1. INTRODUCCIÓN

Luego de tres revoluciones industriales empezamos a experimentar una cuarta. Se trata de la revolución 4.0. Una revolución tecnológica que modifica la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos, transmutando la economía y tecnología; en sí, el orden del mundo (López, 2019).

Según el Foro Económico Mundial (WEF, 2017), esta nueva revolución tiene el potencial de elevar los niveles de ingreso globales y mejorar la calidad de vida de las poblaciones, pero también, desde su mirada más crítica, podría acabar con más de cinco millones de puestos de trabajo por la automatización de procesos. Esta época actual, de revolución, beneficia a aquellas organizaciones que son capaces de transformarse y adaptarse lo suficientemente rápido ante un entorno ágil, vehemente, competitivo y cada vez más agresivo (López, 2019).

Esta nueva realidad ha generado que empresas que fueron consideradas precursoras y exitosas en sus industrias se vean amenazadas por *startups* o competidores pequeños, medianos e independientes, que operan bajo realidades disruptivas y con estructuras organizativas simples, adquiriendo así resultados y cifras de crecimiento exponenciales. Graham (2019) afirma que la “tasa de crecimiento para una *startup* se sitúa entre un 7% a 10% semanal” (p. 21). Por esto en la actualidad la competencia no está representada en grandes empresas, sino que se encuentra también en nuevas compañías que emergen con propuestas innovadoras a un menor costo y con alto impacto (Virchaux, 2018). Aplica aquí a las empresas lo mismo que planteaba Darwin (1869), con respecto a las especies: no sobreviven las más fuertes, ni las más inteligentes, sino las que mejor se adaptan al cambio.

Las organizaciones se ven obligadas a repensar su modelo de negocio, estrategia y en perspectiva su cultura como un imperativo necesario para sobrevivir y trascender (Kats y Kahn, 1996). Todo esto está en concordancia con la perspectiva que aduce Heráclito de Efesos (420 a.C): la única constante es el cambio. La estrategia y directamente la cultura organizacional también envejecen y pueden desalinearse. Todas aquellas creencias y actuaciones que fueron positivas en el pasado podrían haber perdido eficacia en el presente y resultar obsoletas para el futuro (García y Dolan, 1997).

La cultura organizacional y su transformación se convierten entonces en objeto de estudio y en necesidad latente como activo para alcanzar la competitividad. Así, una organización con una cultura que no evoluciona y se transforma es como quien intenta recorrer un nuevo camino, más hostil y agreste, pero con un vehículo que fue diseñado para otro tipo de carreteras, más predecibles y transitables. Sin duda, los resultados no serán efectivos y quizás el viaje se torne arduo y no culmine donde conviene.

La cultura organizacional surge de la interacción colectiva y habita en las interpretaciones y conocimientos individuales (Cameron, 2004). Es un mecanismo adaptativo y regulador (Radcliffe-Brown, 1952). Su gestión permite que las empresas establezcan un significado común, identifiquen fortalezas y debilidades y desarrollen estrategias que impacten en el rendimiento y el logro de sus objetivos (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009).

Abordar la cultura organizacional y su transformación requiere contar con una visión sistémica del contexto sociopolítico, cultural y económico que la habita, así como una mirada sociodemográfica del grupo humano que la conforma (Allaíre y Firsirotu, 1984). Bajo este supuesto, gestionar un proceso de transformación de la cultura cobra sentido si se parte del imperativo según el cual la cultura es ese atributo estratégico que sustentará el éxito y sostenibilidad de la organización (Barney, 1986). Esos elementos internos que la conforman y las funciones que desempeñan deben ser sólidos, estar en sintonía con la estrategia planteada y no ser fácilmente imitable por los competidores (García-Falcón y García-Cabrera, 1994).

El abordaje de la transformación de la cultura presenta un amplio espectro, pues implica gestión desde perspectivas de cambio, evolución, comportamiento humano e incorporación de nuevas prácticas. Todo esto conlleva al establecimiento de un planeado sistema de movilización estructural (Lewin, 1951) con el que se busca pasar de un estado A a uno B. Para el objeto de la presente investigación, se asume que la transformación trasciende la idea de cambio, por lo que incorpora el concepto, significado y alcance (Beckhard, 1988).

Algunas compañías que deciden transformar su cultura organizacional eligen ser conducidas por empresas de consultoría, expertas en estrategia y gestión del talento humano. Se embarcan así en proyectos de negocio donde invierten gran cantidad de

recursos humanos y financieros para el desarrollo de programas de cambio, innovación, tecnología, agilidad, digitalización, renovación en sus estructuras, infraestructura y formas de trabajo, entre otros (Garay, 2017). Otras compañías, por su parte, utilizan sus recursos internos y emprenden el proceso de transformación bajo la guía de los líderes de turno, pretendiendo que sean estos los principales configuradores de la cultura (Schein, 1985).

Bien sea que el abordaje de la transformación cultural se haga con un tercero o aprovechando las propias capacidades, es poco frecuente que se examinen los efectos del proceso y que se cualifiquen y cuantifiquen las consecuencias del mismo, lo cual podría hacerse identificando el nivel de éxito en términos de la obtención de los resultados esperados de crecimiento, rentabilidad, participación del mercado, *engagement*, desarrollo y desempeño de sus empleados (García, 2007). Esto llama la atención pues el proceso de transformación inicia bajo la premisa de alcanzar estos resultados, pero la mayoría de las veces las empresas evalúan el éxito, no bajo estos indicadores, sino con mediciones de cierres de brechas culturales, niveles de ejecución de planes de gestión, clima organizacional o evaluando lo sustancialmente declarado, más no lo interpretado (Gentilin, 2019) En otras palabras, se evalúa si se hizo o no lo que se planeó (lo ejecutado), pero no su efecto. Esto genera un vacío, al no identificar si el proceso fue exitoso ni los factores que lo determinaron.

Por otra parte, muchas veces esa gestión se hace sin tener claro un modelo o teoría de base que permita predecir y entender los cambios en el comportamiento de las personas, lo que dificulta desarrollar conocimiento sobre los elementos que realmente explican el proceso de éxito y los que resultaron asociados a éste, pero no fueron clave. Es decir, terminan considerándose muchos elementos como predictores del éxito, pero sin poder dar cuenta de que eso sea cierto y demostrable empíricamente.

Bajo estas problemáticas, por una parte no comprender como juzgar el éxito de la gestión cultural y por otra, no reconocer qué lo favorece y que no, nos proponemos en la presente investigación identificar cuáles son los factores claves de éxito de estos procesos de transformación cultural, con el fin de entregar como resultado recomendaciones que permitan facilitar el abordaje de “temas que por su condición de intangible, podrían resultar abstractos, complejos y volátiles” (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010, p.45). A partir de esto se pretende identificar y exponer cuáles son esos factores claves de éxito en un proceso

de transformación de la cultura organizacional y se indagará si ese éxito puede explicarse por la aplicación de metodologías sustentadas en las ciencias del comportamiento humano.

## **Cultura organizacional**

Así como el ser humano, las organizaciones sin importar su objeto o modelo de negocio, desarrollan de forma inherente una identidad, que emerge y se arraiga en prácticas, procesos, políticas, costumbres, líderes, características de sus empleados, vínculos socioafectivos, gestión de resultados y relacionamiento con sus diferentes grupos de interés tanto internos, como externos (Schein, 1986). Todos estos factores conforman la cultura de la organización, la cual consiste en el patrón de suposiciones básicas que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidas y por tanto enseñadas a los nuevos miembros, como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas de adaptación interna (Schein, 1986).

La reflexión sobre la definición del concepto de cultura organizacional se inició hace más de ochenta años por investigadores como Jaques (1950), Goffman, Barnard & Selznik (1957), quienes analizaron la influencia de los valores y estilos de liderazgo para la construcción de una cultura. Sin embargo, desde hace ya más de una década, el tema cultura organizacional se encuentra en primer plano, en razón de su relación directa, con los retos adaptativos que afrontan las dinámicas organizacionales (Zapata, 2002). Este concepto ha estado tomando gran fuerza gracias a ser considerado un elemento fundamental en la viabilidad de las organizaciones (García, 2007).

La noción de cultura organizacional hace referencia al conjunto de creencias y significados compartidos que determinan la forma de relacionamiento e interacción en un contexto laboral (Cújar, Ramos, Hernández & López, 2013). Refleja el comportamiento de los miembros que la conforman y como estos se desempeñan y representan a la organización (Wilson, 2001). Pero, en ocasiones, ese reflejo es incoherente o no coincide con la forma como la organización quisiera consolidarse y ser reconocida.

En definitiva, la cultura organizacional, es ese sistema implícito cargado de sellos particulares que hacen que cada suma de sus partes sea única e intransferible. La cultura se infiere a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan (Koontz, 2007) y sobre todo

aquellas prácticas que no se expresan, formalizan o regulan y que se encuentran en el plano de lo inconsciente. Debido a que la cultura no necesariamente es adquirida de forma consciente, opera condicionada bajo los comportamientos instintivos (Zapata, et al., 2007).

Deninson (1990) afirma que la cultura organizacional es como un Iceberg, es visible alrededor del 10% pero el 90% restante no lo es. Este 10% son los valores, creencias y supuestos que se han venido forjando a través del tiempo, y en el 90%, están las decisiones que se tomaron en el pasado, condicionadas por los fundadores y sus estilos de liderazgo, que en su momento funcionaron de manera correcta y que fueron prevaleciendo en los miembros de la organización. Por lo tanto, la gestión de cultura va mucho más allá de declarar valores o comportamientos deseados, desde esta perspectiva, está la capa visible e intuitiva, dejando de lado la más determinante y arraigada composición cultural.

Barret (2002) ha concebido a la organización impulsada por un sistema de valores y afirma que finalmente las organizaciones que cosechan más éxito son las que logran comprender las interpretaciones de los empleados y con ello logran consolidar una cultura sólida, centrada en principios, niveles de conciencia, que repercute en alto rendimiento.

La cultura organizacional se entiende entonces como el producto de la relación dialéctica entre dos dimensiones principales: “la cultura deseada y la cultura vivenciada. La primera es el reflejo de lo establecido por los líderes, y la segunda es el producto de la participación activa e interpretativa que realiza el grupo humano que la conforma” (Gentilin, 2019, p. 826).

Son múltiples las definiciones que se presentan sobre cultura organizacional, dependiendo del contexto y objeto desde el cual sea abordada, sin embargo, las definiciones apuntan a características que pueden ser agrupadas en tres niveles:

1. El subyacente: en el cual se ubican los principios, presunciones básicas y creencias que conforman un marco común de referencias, que es validado y estructurado con el pasar del tiempo y que son compartidas por todos los miembros, como esos aspectos formales.
2. El valorativo: comprende normas, estructuras, estrategias y estilos de liderazgo que dirigen el comportamiento del grupo.
3. El nivel de las creencias y manifestaciones observables: los comportamientos, prácticas y estrategias que adquieren significado dando origen a una realidad organizacional dotada

de identidad propia que posibilita alcanzar resultados y que enmarca en su sello diferenciador (Schein,1986).

La cultura puede ser abordada bajo estos tres niveles, una vez se identifique e interprete el patrón de supuestos básicos que gira en torno a la organización, se podrán gestionar los demás niveles que se encuentran en una capa más superficial (Schein,1992). Ahora bien, esa cultura se concibe como el origen, más no el efecto de la estrategia de la organización. Al respecto, Drucker (2000) dice “que la cultura organizacional se come a la estrategia en el desayuno”. La estrategia es un instrumento o ruta que orienta el caminar de la empresa, su carta de navegación, que la lleva a dirigirse por un camino identificado, es allí donde la cultura influye en la ruta que trazó. Se quiera o no, la cultura terminará determinando ese devenir estratégico.

Por lo tanto, definir una estrategia sin delimitación cultural, es como establecer una ruta sin puntos de orientación. La cultura siempre será el centro, ya que puede llegar a influir de forma decisiva sobre la eficiencia de la organización y su capacidad para alcanzar los retos que afronta. Desconocer el valor de la cultura organizacional puede ser el primer impedimento o barrera para alcanzar la estrategia (Zapata, 2007).

Se asume entonces la cultura organizacional como ese fenómeno inherente a cualquier realidad organizacional independiente de su tamaño o geografía donde opere. Y, que, en su conceptualización sistémica, presupone integrar todas las prácticas de la organización (Schein,1996), que son definidas por su estrategia, fundadores y los empleados que la conforman, habitando la tradición, hábitos, filosofía, códigos, comportamientos y presunciones (Ouchi, 1981).

En la presente investigación se entiende esa cultura como activo gestionable, susceptible de transformación y que de manera deliberada puede intervenir.

### **Construcción y transformación de la cultura organizacional**

El estudio de la conformación de una cultura organizacional ha sido abordado por teorías de la Psicología social y la Antropología, y enmarcados en factores sociológicos e históricos. Schein (1988) presenta una aproximación simplificada con su modelo de origen de pautas culturales, donde muestra como la formación de la cultura es fruto de la interacción entre las creencias, supuestos, sistemas de valores y referencias del sector

interno y externo, que van conformando unos patrones culturales, como experiencias y significados compartidos. (Figura 01).



Figura 1: Cultura organizacional. Fuente: Garay, (2009).

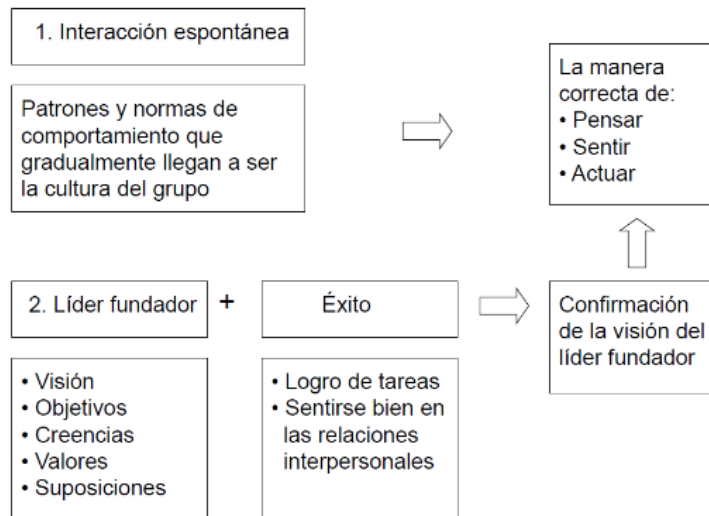


Figura 2: Modelo de formación de la cultura. Fuente: Schein, (1988).

Como se evidencia en la Figura 1 en primer lugar, el origen cultural se encuentra condicionado por las Referencias: un contexto externo y por una creación compartida de Sistemas, en su mayoría condicionada por los líderes, y finalmente por un marco creencias:

como aquellos supuestos que se encuentra en un tercer nivel, de esta manera se da origen al entramado cultural, como delimitante, pero que se va articulando en el pasar del tiempo.

### Modelos de cultura organizacional

Para conceptualizar las diferentes tipologías de cultura que conforman una organización se presentan tres de los modelos más representativos y referenciados en la literatura científica y empresarial.

*Modelo de cultura de Cameron y Quinn (1999):* Proponen una metodología para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo

Marco de valores en competencia (CVF): Este modelo fue desarrollado con el fin de determinar los indicadores más importantes de la efectividad organizacional.

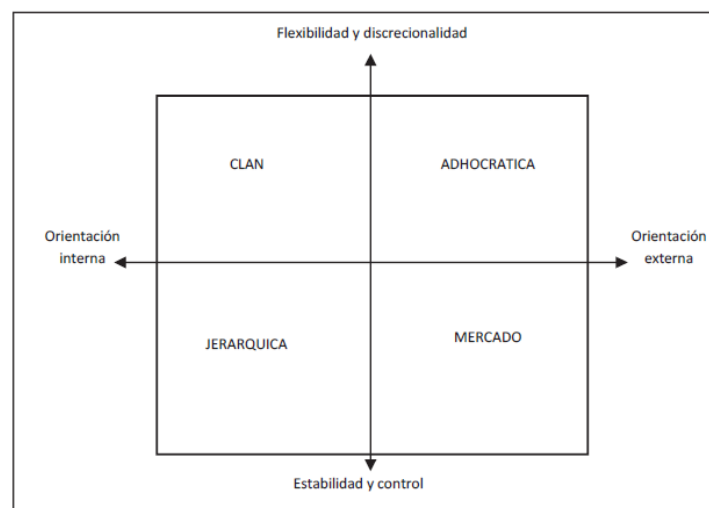


Figura 3: Modelo de Valores en Competencia Fuente:(Cameron & Quinn, 2006, pág. 35)

El modelo distingue, como puede verse en la Figura, cuatro tipos de cultura:

1. **Clan:** organización de tipo familiar, lugar amistoso, se promueve el trabajo en equipo, compromiso, lealtad y consenso.
2. **Adhocrática:** se valora la flexibilidad y estabilidad, creatividad, la iniciativa y el logro de los resultados.

3. **Jerárquica:** lugares estructurados y formalizados para trabajar, las políticas, procesos y procedimientos dirigen el accionar, bajo un alto nivel de control.
4. **Mercado:** cultura orientada a lo externo, los resultados y alcanzar ventajas competitivas, existe alta orientación al logro (Cameron y Quinn, 1999).

Este modelo se contribuye como una herramienta para diagnosticar la orientación dominante de una cultura organizacional, ya que aborda valores que son opuestos, tanto en los cuadrantes, como en el enfoque interno vs externo y viceversa (Cameron y Quinn, 1999).

Modelo cultural de Denison: Para Denison (2003), el ambiente social es creado por los actores de la organización y la cultura es una representación cognitiva colectiva de patrones de aprendizaje social sobre un periodo de tiempo.

En su modelo identifica los rasgos culturales, comportamientos administrativos e incluso las estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de supuestos acerca de la organización y su entorno.

De acuerdo con el Denison, 2003, existen tres dimensiones para cada tipo de cultura, teniendo así 12 dimensiones en total. Dependiendo de la afinidad que tenga cada organización con las dimensiones del tipo de cultura, se ubicará en el cuadrante correspondiente (ver Figura 4).



Figura 4: Dimensiones para cada tipo de cultura. Fuente: Fey y Denison, (2003)

Los modelos propuestos por Denison (2003), Cameron y Quinn (1999) tienen en común que se basan en el cruce de dos ejes uno que habla de la tendencia hacia al cambio o la estabilidad y otro que indica si el foco es interno y externo. Además, estos autores confluyen en su postura de cultura organizacional como el sistema de significados compartidos que explica la estrategia de adaptación de una organización a variables y diferentes factores externos e internos, y que se configuran en unidad de creencias y supuestos subyacentes (Denison, 2013).

Modelo cultural de Hofstede (1980): A diferencia de los modelos anteriores, el de Hofstede demuestra que hay agrupamientos culturales desde las regiones y naciones, las cuales afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones.

Para Hofstede (1980), la cultura se orienta con la diversidad de formas de pensar, sentir y actuar, es decir, con esa programación colectiva de la mente que distingue a las personas de un grupo u otro. Su modelo distingue cinco dimensiones que se convierten en patrones culturales. Estas son aproximaciones en las cuales Hofstede evidencia que el proceso de categorizar una cultura concreta, orientará mejor la toma de decisiones:

- Distancia al poder: Se refiere a la percepción de los distantes o cercanos que son las figuras de autoridad en una cultura. Lo cual puede generar embudos y poca

participación a la hora de la toma de decisiones. Un alto índice de distancia al poder se encuentra asociado con autoritarismo y división de clases.

- Masculinidad o feminidad: se refiere al énfasis y valoración que en una cultura se hace a atributos típicamente asociados a un género en particular, destacando los de uno en detrimento de los del otro. Esto Por ejemplo un alto índice de masculinidad se encuentra asociado con segregación ocupacional, presencia de estereotipos de género. en contraposición, un alto índice de feminidad se asocia con la integración profesional entre los sexos, ausencia de estereotipos de género, trato equitativo hacia hombres y mujeres.
- Tolerancia a la incertidumbre: determina como las personas se inclinan a evitar o a asumir riesgos antes situaciones inesperadas. Un bajo índice de tolerancia a la incertidumbre es expresado mediante actitudes negativas hacia la diversidad y el cambio y la necesidad de un marcado sistema de reglas y normas
- Colectivismo o individualismo: indica la forma en la que las decisiones son tomadas en el contexto cultural, con un enfoque en nosotros o desde el yo. Los altos índices de colectivismo se encuentran asociados con la cohesión social, el establecimiento de relaciones morales. Por el contrario, un alto índice de individualismo se caracteriza por la valoración de la independencia, el desempeño, la competitividad y los logros individuales.
- Orientación corto o largo plazo: determina el nivel de resultado esperado hacia el desempeño obtenido. La orientación hacia el corto plazo se encuentra aparejada con el énfasis en el estatus y la espera de resultados inmediatos; por el contrario, la orientación de largo plazo está asociada con la perseverancia, la espera de resultados más sostenibles (Hofstade, 1994).

### **Cultura organizacional y liderazgo**

El liderazgo se concibe como ese proceso de influencia, motivación, estimulación y consideración del líder a sus seguidores de modo que éstos contribuyan saludablemente con el logro de los objetivos y el éxito del proyecto organizacional (House, Javidan, Hanges, y Dorfman, 2002). Un líder es aquel que tiene la capacidad de conectar una visión,

propósito, objetivo común y movilizarla hacia el logro del mismo, inspirando y desarrollando a los demás, con el fin de obtener el mejor potencial.

Según el Diccionario de las Ciencias de la Conducta (1996), liderazgo es la cualidad de una personalidad y capacidad que favorecen la guía de otros individuos, bajo la coherencia y el impulso en el actuar. Existen diversas corrientes y teorías del liderazgo, pero tienen un punto en común en cuanto a lo que a cultura se refiere. En todas se considera que la cultura organizacional influye y es influida por las prácticas de liderazgo (NF Losa · 2007). En concordancia con los planteamientos de Anzola (2003), el aporte que un líder puede ejercer sobre la cultura de una organización es diferente si dicho líder es su fundador, si ejerce su labor en el marco de una organización ya consolidada o si la organización atraviesa un periodo de crisis, cambio o fusión.

Trice y Beyer (1993) sostienen la existencia de cuatro tipos de liderazgo cultural:

- **El liderazgo que crea culturas**, la visión o proyecto del fundador constituye el fundamento de la cultura organizacional.
- **El liderazgo que cambia culturas:** un líder puede también cambiar la cultura existente en una organización. Sin embargo, hacerlo solo es difícil puesto que la cultura se basa en la existencia de una serie de valores y prácticas compartidas que se constituyen en el tiempo.
- **El liderazgo como personificación de la cultura:** se encarga de modelar y tomar la identidad la cultura para permear en todos los niveles.
- **El liderazgo como integrador de culturas:** en momentos de fusiones, compras, adquisiciones o en el caso de relacionamiento entre subculturas de los diversos departamentos.

Desde esta perspectiva, las más recientes teorías e investigaciones sostienen que la “transformación y el cambio es la clave del liderazgo, bajo este contexto, el modelo de liderazgo adaptativo se presenta como integrador de las demás corrientes y modelos” (Silva, 2012).

Este tipo de liderazgo se fundamenta en una relación de estimulación y elevación mutua que convierte a los seguidores en líderes y puede impulsar a los líderes en agentes morales (Bass, 1985). El líder motiva a los seguidores a lograr un desempeño que supera las

expectativas al transformar actitudes, valores y maneras de abordar desafíos y contextos en desequilibrio.

Bass (1996) clasificó en tres los tipos de cambios: 1) cambio mínimo o conservador, enfocado al mantenimiento de la organización; 2) cambio moderado o reformador, orientado a la flexibilidad de la organización; y 3) cambio máximo o reformador, el líder es fundamentalmente transformador, para alcanzar esa capacidad de adaptación.

Para el liderazgo adaptativo, el reto comienza con la fase diagnóstica, al separar los elementos técnicos y adaptativos del problema, consiste en apreciar, valorar y asimilar lo que dicen los expertos técnicos, para, entonces, dar un paso más allá de sus filtros y considerar los requisitos humanos, culturales y políticos necesarios para un progreso tangible. La transformación de la cultura, requiere un líder con un enfoque adaptativo que proceda desde la complejidad de valores, creencias y lealtades más allá de la complejidad técnica (Heifetz, Grashow & Linsky, 2012).

Hay un estrecho vínculo entre cultura y liderazgo tanto que "examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda, que no pueden ser entendidas por separado"(Schein,1988: pág. 20). Los líderes generan, moldean y por ende conducen la cultura de la empresa.

### **Transformación de la cultura organizacional**

La transformación hace parte de las prioridades organizacionales. Cada vez son más las empresas que evidencian y manifiestan su interés o deber por hacer un cambio en su modelo de gestión, forma de operar, toma de decisiones, capacidades estratégicas, lo que atañe directamente en una transformación de su cultura organizacional. Wischnesvky, (2004) define la transformación organizacional como los cambios profundos en dimensiones organizacionales como estrategia, estructura y sistemas de estructuración.

Se entiende también por transformación organizacional el "cambio intra-organizacional que deja a la organización con mayor disposición para competir efectivamente en su entorno", caracterizándose ésta por ajustar el interior de la organización (Newman, 2000).

Los factores por los cuales las empresas se sienten obligadas a involucrarse en procesos de transformación cultural, se evidencian en la necesidad de encontrar nuevas perspectivas de negocios. Sucede cuando se generan rupturas del equilibrio dinámico de la organización con su entorno (Marín, 2005), bien sea por la presión de los mercados y la competencia, por medidas y políticas gubernamentales (procesos de apertura, reformas laborales, entre otras), o por efectos de la globalización (Suárez y Oliva, 2002).

Transformarse requiere abordar un proceso estratégico y estructurado de la gestión del cambio, que permita facilitar la implementación y apropiación. Esto conlleva a la generación de visión compartida, razones de ganancia, asimilación e incorporación de hábitos y nuevos comportamientos (Kotter, 1995). Es así como el verdadero cambio se inicia con la transformación al interior de los supuestos, es decir, dado que el uso permanente de modelos mentales hace a muchos comportamientos inconscientes, mientras no se tome conciencia a nivel individual de la necesidad del cambio, este será un proceso fallido (Manrique, 1997).

Lewin (1951), en su teoría del campo de fuerza, afirma que las organizaciones pueden encontrarse en estado de equilibrio, con fuerzas que impulsan el cambio por una parte y fuerzas que se oponen al mismo e intentan mantener el *status quo*. Las fuerzas interactuantes reciben el nombre de fuerzas de impulso y fuerzas de restricción.

El modelo propuesto por Lewin, incluye tres fases:

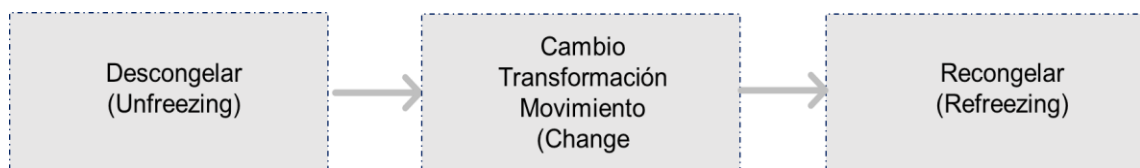


Figura 5: Proceso de cambio. Fuente: Kurt, (1935).

Dentro de un campo referencial que puede facilitar o inhibir esas disposiciones al cambio, está sin duda el marco de la cultura organizacional (Detert, Shroeder & Mauriel, 2000), pues

esta operaría como un contexto (Geertz, 1973) que validaría o invalidaría las disposiciones y comportamientos de los miembros de la organización.

Pero la transformación de la cultura no implica solo cambios en los supuestos básicos y las creencias, también se requieren cambios de conductas. Al respecto, se ha reconocido el aporte tanto a nivel de investigación académica, como aplicada, de la economía conductual o teorías de ciencia del comportamiento, que exponen que para lograr esos cambios hay que tener en cuenta la manera como procesamos información a la hora de tomar decisiones y actuar (Esguerra, 2010). Kahneman (2011) expone la teoría de los sistemas donde el cerebro está compuesto por dos modos de pensar. El primero es uno más rápido, intuitivo y emocional que se activa de forma automática y el segundo es pausado, manual, y racional y posibilita la toma de mejores decisiones.

Este postulado ha recibido apoyo empírico y ha permitido comprender mejor el comportamiento de las personas. También ha contribuido en la incorporación y comprensión de otros fenómenos y aplicaciones como el de Nudge, o pequeño empujón, que se refiere a ese impulso o alerta donde sutilmente se presenta de manera diferente las opciones a la hora de tomar una decisión, sin eliminar ninguna alternativa, solo orientando a la más indicada. Estos pequeños empujones son requeridos a la hora de tomar decisiones ya que, en ocasiones, no somos racionales y nos dejamos guiar por creencias o impresiones con pocos fundamentos, este Nudge permite el cambio, autocontrol, mejoras en hábitos y apropiación de nuevos comportamientos (Thaler, 2008).

Lo propuesto por Kahneman y Tversky (1979), orienta a como procesamos información para tomar decisiones, este proceso puede tener fallas, evidenciando entre los factores cognoscitivos sobre los que trabajaron durante varios años, los heurísticos y sesgos cognitivos, bajo los cuales afirman que cuando las personas hacen juicios en condiciones de incertidumbre, por lo general se basan en “atajos que simplifican el proceso, más que en el procesamiento organizado, racional, formal y probabilístico“ (Kahneman, et al. 1979). Adicional las personas tienden a subestimar los resultados, que sólo son probables cuando los comparan con los que se obtienen con seguridad, tendencia denominada efecto certidumbre. (Kahneman, 1990).

Con estos elementos fundamentales de lo propuesto por las ciencias comportamentales, es posible reflexionar sobre la dirección a la acción, particularmente en lo que se refiere a la actual tendencia de la transformación de la cultura organizacional, gestión del cambio y complejidad en las organizaciones para materializar sus estrategias, lograr mayores resultados y potenciar la cultura hacia el norte deseado. Por lo cual se presenta conveniente incluir dentro de un proceso de transformación de la cultura, lo propuesto por estas teorías como soporte para el entendimiento de la manera como opera el cerebro humano en el momento de tomar decisiones y cambiar.

En línea con esta disciplina, el centro de investigación *Behavioural Insights Team (2010)*, se presenta como experto y ejemplo en aplicación de ciencias del comportamiento y en la incorporación de políticas y mejoramiento de prácticas de ciudadanía y sociedad. Estos plantean cuatro principios, bajo los cuales se deberá diseñar una estrategia de transformación con mayor probabilidad de ser efectiva y perdurable:

- Simple: se refiere a hacer que las cosas sean fáciles para las personas. Entre más compleja es una actividad o una decisión menos probabilidad hay de que la persona la ejecute. Se puede lograr utilizando el poder de las opciones predeterminadas, simplificando los mensajes y facilitando la adopción a un servicio.
- Atractivo: es aquella actividad o decisión debe tener algo que llame la atención de las personas. Algunas formas de hacer esto incluyen, uso de imágenes, colores, personalización, recompensas o sanciones para maximizar los efectos de la acción esperada.
- Social: somos seres que vivimos en comunidad, por esto al evidenciar que la mayoría de las personas llevan a cabo el comportamiento deseado, se generará mayor compromiso, lo que se conoce como contagio social.
- Tiempo: se refiere a la oportunidad, ante una avalancha de información y señales se deberá identificar cuándo es más probable que la persona sea receptiva para contactar, considerando los costos y beneficios inmediatos e intencionado las respuestas de las personas ante ciertos eventos (BIT, 2010).

Estos principios de transformación y aplicación de ciencias del comportamiento se tomaron como marco de referencia para la revisión de los factores clave de éxito, ya que

permiten entender las razones que fundamentan el éxito o aprendizaje del proceso de transformación.

Lo propuesto no excluye algunas otras prácticas, no sustentadas bajo estos modelos y que sean aplicadas para la gestión de la transformación cultural, sin embargo, si permite un mayor entendimiento de cuándo un factor ha sido clave, a qué se ha debido y cuál es el aporte generado por las ciencias conductuales.

## 2. METODOLOGÍA

**Diseño:** El presente estudio es de carácter cualitativo, descriptivo y transversal, en el cual se describen fenómenos, su significado como proceso y resultado del mismo (López, 2007).

La investigación se fundamenta en la perspectiva de análisis documental y entrevistas en profundidad semi-estructurada, con el fin de contar con un análisis sistemático de la información y hallazgos encontrados.

**Participantes:** Fueron seleccionadas siete empresas de origen colombiano, multilatinas, de diferentes sectores (financiero, manufactura, bienes, servicios y consumo), quienes como factor común tienen más de 2.500 empleados y de forma deliberada han realizado procesos de transformación en su cultura organizacional.

Los sujetos participantes de cada empresa fueron CEO y líderes de los procesos de gestión humana y cultura organizacional. Los datos sociodemográficos y sociolaborales de los participantes se presentan en la Tabla 1 de la siguiente manera:

Tabla 1: *Datos sociodemográficos de participantes*

Dato	Rango de edad	Sexo	Antigüedad en la compañía	Nivel Educativo	Cargo	Profesión
Sujeto 1	35-40	Hombre	12 años	Magister	Gerente de cultura general	Ingeniero industrial
Sujeto 2	40-45	Hombre	18 años	Especialista	Dir. De gestión humana	Admin. de empresas
Sujeto 3	35-40	Hombre	7 años	PHD	Dir. Doctorado en administración	administración
Sujeto 4	35-40	Mujer	11 años	Especialista	Dir. De Cultura organizacional	Psicóloga
Sujeto 5	35-40	Hombre	8 años	Especialista	Líder de atracción y desarrollo	Psicólogo
Sujeto 6	35-40	Mujer	6 años	Magister	Líder de cultura	Admin. de empresas
Sujeto 7	35-40	Hombre	5 años	Magister	Presidente	Ingeniero de producción
Sujeto 8	35-40	Hombre	3 años	Especialista	Responsable cultura y desarrollo	Psicólogo
Sujeto 9	35-40	Mujer	15 años	Magister	Cultura organizacional	Admin. de empresas
Sujeto 10	35-40	Hombre	2 años	Especialista	Coord. De gestión de cambio	Comunicación

**Instrumentos:** Se utilizó la entrevista semi-estructurada Para el propósito se diseñó un grupo de preguntas abiertas.

### Cuestionario:

1. Concepción de cultura organizacional. ¿Cómo define la cultura organizacional de su empresa?

1.1 ¿Se han realizado mediciones o estudios para identificar fortalezas y brechas de la misma?

1.2 ¿Existe alguna declaración de cultura meta o requerida?

2. Transformación de cultura organizacional ¿Cuáles fueron las razones por las que deciden abordar un proceso de transformación de su cultura organizacional?

3. Abordaje del proceso de transformación de la cultura organizacional ¿Qué resultados han obtenido en el proceso de transformación de la cultura organizacional?

3.1 ¿De qué manera han medido o evaluado su impacto?

3.2 ¿Han comunicado estos resultados o transformaciones a sus públicos de interés, empleados, clientes, proveedores, accionistas, entre otros?

4. Resultados del proceso de la transformación ¿Cómo fue el proceso de transformación? a través de qué estrategias lo llevaron a cabo?

4.1 ¿El proceso fue gestionado de manera interna, por miembros de la organización o fue acompañado por una empresa de consultoría?

4.2 ¿Basaron su proceso en alguna metodología, teoría o modelo?

4.3 ¿Han utilizado abordajes desde las teorías o ciencias del comportamiento? ¿Cuáles?

5. Conclusiones - Aprendizajes ¿Cuáles son los principales aprendizajes obtenidos durante este proceso de transformación?

5.1 ¿Cuáles considerarían son los factores claves de éxito dentro del mismo?

5.2 ¿Cuáles considerarían son las principales barreras para transformar su cultura organizacional?

5.3 ¿Qué hubiera realizado de manera diferente o qué considera que falta por gestionar dentro del proceso de transformación de la cultura organizacional?

El diseño fue revisado por expertos en gestión humana y cultura organizacional quienes avalaron el cuestionario. La duración aproximada de cada entrevista fue de 45 minutos.

**Procedimiento:** La investigación se desarrolló en tres fases. En la primera se revisó el contexto teórico. En la segunda se hizo el trabajo de campo, el cual implicó la elaboración del instrumento y su aplicación.

En este trabajo de campo se estableció el contacto con líderes de gestión humana y/o de cultura organizacional de empresas reconocidas en sus sectores y de alcance multilatinas, que representarán como marco de referencia en procesos de transformación de la cultura organizacional. Luego de esto se agenda el espacio para la aplicación de la entrevista semi estructurada, por el momento circunstancial de la pandemia COVID-19, periodo en el que se aborda la investigación, fue complejo establecer los espacios de entrevistas, lo que tomó un poco más del tiempo previsto, sin embargo, todas fueron llevadas a cabo a través de la virtualidad. Una vez agendado estos espacios se les solicitó el consentimiento informado a los participantes para el trámite ético y legal de la información. Por último, la información se registra a través de un formulario en la plataforma Microsoft Forms, que luego pasa a ser parametrizada y categorizada en el software Atlas TI.

La tercera fase consistió en el análisis y la presentación de la información, con lo que se sintetizó la visión de los participantes, se relacionó con los objetivos planteados, se generó la discusión, para por último presentar las conclusiones de la presente investigación.

**Condiciones éticas:** el presente artículo cumple con las condiciones de protección de datos y acuerdos de manejo ético con cada uno de los participantes, dando cumplimiento a la Ley 1581 del Congreso de la República (2011). Previo a la documentación y/o grabación a los participantes se realizó el respectivo consentimiento informado, teniendo como claridad que la información suministrada es con fines expresos para el objeto de esta investigación y con el objetivo de contribuir a la academia, de esta manera se cumple con las leyes de investigación cualitativa aplicada en seres humanos para Colombia (Resolución 0314 de Colciencias, 2018).

**Análisis de datos:** Una vez registradas las entrevistas, se procedió al análisis por medio del software Atlas TI, con el objetivo de sistematizar la identificación de códigos y la formación de las primeras categorías de análisis, lo que permitió alcanzar el nivel inicial de exploración de todos los documentos escritos producto de las entrevistas para el estudio de datos cualitativos (Hernández, 2006). Para esto, se realizó la transcripción de las entrevistas, y se analizaron mediante categorías semánticas, a continuación, se describe el paso a paso utilizado:

- a. Creación de la unidad hermenéutica para el propósito de la investigación.
- b. Cargue de las entrevistas transcritas bajo tipo: texto sin formato y sin saltos de línea.
- c. Creación de la codificación: proceso de asignar categorías, conceptos, o códigos a segmentos de información. Se realiza bajo la definición de las categorías a las cuales se les asignan los códigos de referencia según los objetivos de la investigación.
- d. Generación en el software Atlas TI del sistema de códigos generados, en total fueron 4.
- e. Análisis de la información y vinculación del código en el párrafo correspondiente.
- f. Inserción de interpretación propia, para el software son denominados “memos”.
- g. Hipervínculo de la información.
- h. Descargar reporte por todas las categorías de los memos creados.

### 3. RESULTADOS

Se presentan los resultados obtenidos de acuerdo con las siguientes categorías: definición cultura, proceso y o razones de transformación de la cultura organizacional, factores clave de éxito y por último aprendizajes y obstáculos del mismo.

Tabla 2: *Objetivos*

<i>Objetivo general</i>	<i>Objetivo específico</i>	<i>Categoría del rastreo de la información</i>
Exponer el análisis sobre los cuales son los factores claves del éxito en procesos de transformación de la cultura organizacional, fundamentados en la economía conductual, de organizaciones de origen colombiano	1. Explorar cómo se gestiona un proceso de transformación de la cultura organizacional de un grupo de organizaciones Multilatinas de origen colombiano.	1. Cultura, proceso y razones de transformación.
	2. Elaborar un reporte sobre los factores clave de éxito en procesos de transformación de la cultura organizacional.	2. factores claves del éxito en el proceso de transformación de la cultura organizacional
	3. Proponer acciones aconsejables para la gestión de la transformación de la cultura organizacional	3. Aprendizajes y obstáculos en el proceso de transformación de la cultura organizacional.

#### **Cultura organizacional**

Frente a los hallazgos obtenidos sobre la cultura organizacional podemos encontrar que en las organizaciones en las cuales fue aplicado el instrumento, la cultura es considerada un activo relevante, evidenciable y catalizador de resultados, las diferentes concepciones se visualizan así:

Los sujetos (4,6,7 y 8) presentan similitud al ver la cultura como un organismo vivo, en constante evolución y movimiento. Al respecto el sujeto 7 (...) indica que la cultura organizacional es concebida como una célula, que se conforma de un entramado infinito de conversaciones que se evidencian en las formas de sentir, pensar y hacer; está presente en nuestras creencias, costumbres, rituales y prácticas que nos acompañan día a día para trabajar bajo un propósito común”.

“Las empresas conscientes tienen una cultura distintiva que les ayuda a aferrarse a los propósitos superiores y a mantener en armonía los intereses de todos los agentes. Son células conscientes, capaces de autorregularse y evolucionar.

Así mismo, el sujeto 8 (...) menciona que “la cultura se conforma por una serie de comportamientos, atributos, asuntos que están en constante cambio, y bajo una interacción de un grupo de personas que cree en un mismo propósito, es una red de conversaciones que define el modo de vivir de nuestra organización”. Lo dicho por el sujeto 9 (...) complementa lo anterior, al indicar que “la cultura organizacional es el marco de actuación que nos conecta con un propósito superior, el cual es compartido por todos y que hacemos realidad en el día a día a través de nuestros comportamientos”.

Por su parte, el sujeto 6 (...) manifiesta que “la cultura organizacional desde los fundadores, ha tenido unos matices de rasgos paternalistas, donde el líder juega un rol protagónico, generando pautas comportamentales y conectando bajo un alto sentido de pertenencia, la cultura tiene un sello particular en la concepción de esta empresa es mi familia y nos comportamos como tal, bajo la fraternidad”. Relación directa con una cultura tipo clan. El sujeto 4 (...) agrega que la cultura es “como aquel camino o ADN establecido para diseñar e implementar el modo correcto de hacer las cosas”.

El sujeto 3 (...) desde un enfoque académico, afirma que “la cultura es la forma de pensar, sentir y actuar en un contexto organizacional. “Las personas son en última instancia las creadoras de la cultura, y estas no transfirieren y adaptan significados mecánicamente, sino a través de un proceso complejo de construcción de sentido colectivo”.

Desde una postura que añade un factor reflexivo sobre la definición de cultura, el sujeto 6 (...) expresa que la cultura debe trascender su mirada poco tangible de las declaraciones que conforman los valores, principios, comportamientos a concebirla como un organismo consciente, autorregulable y no bajo humanismos radicales, generando dogmas, imposiciones, manipulación y en algunos casos enajenamiento. Bajo esta misma línea, el sujeto 4 (...) añade “la cultura es ese entramado complejo y dinámico, que condiciona el modo de ser de la organización, por lo tanto, cada vez más se debe medir en impactos reales que aportan a la sostenibilidad de la empresa”.

El sujeto 3 (...) afirma que “la cultura organizacional, como totalidad, es el resultado de una diversidad de intereses entre una cultura deseada (tesis) y una cultura vivenciada (antítesis). Esto supone diversos desafíos, tanto para la comprensión como para la gestión, dado que necesariamente existirán brechas o tensiones entre lo que desea la dirección y lo que anhelan y experimentan los demás integrantes”.

De esta manera fue posible evidenciar que los participantes coincidieron en que la cultura organizacional es el conjunto de significados compartidos por los miembros de la organización, que conforman el sello particular y que se gestan a través de una estrategia como herramienta, una historia, y los líderes como habilitadores de la misma.

Se evidencia además que la cultura hace algunas décadas ha venido ganando un lugar preponderante en las dinámicas organizacionales, aunque los focos de gestión varían al interior de las organizaciones investigadas, entre procesos y enfoques desde el clima organizacional, bienestar, comunicaciones o enmarcando en diagnósticos y planes de acción, la base de la cultura es siempre la conexión con la estrategia organizacional y la productividad de la compañía.

### **Proceso de abordaje de la cultura organizacional**

Posterior a tener claridad sobre la concepción de cultura organizacional, se indagó por el proceso de abordaje de la misma. De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede identificar que el 70% de las organizaciones investigadas, gestionan y realizan procesos de medición de cultura, mínimamente de manera bianual y con instrumentos contratados por consultores o firmas externas, generando así objetividad al proceso y comparabilidad de resultados

Las mediciones se realizan contrarrestando una cultura meta o requerida sobre la actual, Se menciona también las evaluaciones de clima y compromiso organizacional, como una mirada desde los ambientes de trabajo, y diagnósticos a corto plazo donde se identifican puntos claves de la gestión desde el área de recursos humanos.

Al respecto, el sujeto 1 (...) expone que “la organización ha realizado mediciones de la cultura, las cuales tienen como objetivo identificar la mutación en el tiempo, frente a los retos organizacionales. De esta manera les permite visualizar la cultura como un objetivo en constante evolución... “adicional realizamos Pulsos cada 4 meses, corroborando bajo instrumentos y metodologías de la mirada antropológica, introspección y conversaciones, lo cual le asigna una mirada completa y objetiva al resultado de la medición”.

“Con respecto al abordaje del proceso de cultura, con el fin de que sea un asunto estructurado y bajo un objetivo tangible, sistematizamos un proceso de diseño con prototipos, reconociendo el contexto y aplicando teorías de las ciencias del comportamiento, creando nuestro propio modelo de intervención cultural, basado en 4 etapas”:

- I. Exploración: donde se definen oportunidades y barreras
- II. Ideación: conceptualización de ideas y propuestas
- III. Estructuración: evaluación, solución y desarrollo de prototipos.
- IV. Creación: experimentación, iteración, cambio, medición y ajustes.

Bajo este mismo enfoque, el sujeto 6 (...) expone que “al interior de la organización, gestionan la cultura como un proceso deliberado y planeado, a lo cual se le disponen importantes recursos económicos y humanos. “Para ello contamos con un modelo y pilares de medición que están conformados por: estrategia, liderazgo, prácticas de Recursos Humanos (RRHH), arquitectura empresarial, ambiente de trabajo, procesos, tecnología y gestión de cambio, bajo esta perspectiva materializamos la medición de todas las acciones que se implementan para transformar y fortalecer la cultura organizacional”, ya que solo se gestiona aquello medible y que tenga un impacto directo en resultados de negocio”:...Para nosotros, el abordaje de la cultura, se presenta por unos formadores, que están enmarcados bajo estas perspectivas:

- A. Contexto competitivo
- B. Visión, propósito y estrategia
- C. Procesos y estructuras
- D. Acciones de los líderes

E. Medidas de desempeño

F. Prácticas con la gente

Aspecto similar es abordado en la organización que representa el sujeto 9 (...) quien menciona que “la cultura organizacional es medida cada 2 años, bajo un modelo cuantitativo diseñado por un aliado externo(consultoría)y contrarrestado con un componente cualitativo, de esta manera se evidencian las principales brechas y establecen planes de gestión frente al mismo”. Sus declaraciones culturales son comportamientos claros, simples y concretos que trascienden las subculturas y barreras culturales de los países o regiones donde dicha organización opera.

El 30% restante de los entrevistados mencionó que el abordaje de la cultura organizacional se realiza de manera indirecta a través de estrategias de incorporación de conversaciones, hábitos y comportamientos, reemplazando viejas costumbres por unas que impulsen con mayor medida los resultados. Al respecto los sujetos quienes comparten esta visión mencionan que no se tiene declarado una estrategia de intervención o abordaje cultural y que sería incorrecto accionar proceso de medición la cultura, concibiéndola como un agente estático. Lo adecuado, bajo este enfoque, sería interpretarla a través de mediciones a corto plazo, estableciendo los puntos de partida y los aspectos críticos de intervención, más no como un comparativo bajo una cultura meta o declaración estática, que puede llegar a ser poco coherente con lo materializado en las dinámicas de la cotidianidad organizacional.

Frente a esta posición, el sujeto 2 (...) afirma que “no realizan mediciones o no abordan el proceso como tal desde la cultura organizacional, ya que vemos la cultura como el resultado de todas las prácticas que se realizan al interior de la organización y que están conectados con la estrategia desde recursos humanos. Sus mediciones se centran en clima organizacional, desempeño y liderazgo, propiciando un proceso de autoconfianza y autonomía en los miembros de la organización”.

Así mismo, el sujeto 3 (...) quien expone que “la cultura no se puede medir, es incorrecto afirmar que se realiza un proceso de medición cultural, la realidad es que la cultura se puede interpretar, porque la cultura no reside en los enunciados oficiales, como declaraciones,

principios o valores, se materializa en lo vivenciado, que es interpretado por los diferentes bagajes culturales. “La cultura puede abordarse bajo el ciclo continuo, tanto de manera estructural como orgánica, ya que existe una cultura deseada y otra vivenciada”. Desde otra perspectiva, el sujeto 2 (...) establece que la cultura organizacional no se gestiona deliberadamente, como lo afirman los demás participantes del instrumento. Sin embargo, propone que “la cultura se debe intencionar, más allá de gestionar y esta se realiza entendiendo barreras, interpretaciones y recuperando la visión del colectivo, cada vez más es un proceso interpretativo y constructivista”.

### **Factores claves de éxito en el proceso de transformación**

Abordar un proceso de transformación y cambio es un imperativo constante, frente a lo cual el sujeto 7 (...) afirma que “que una motivación para trabajar en la transformación cultural sea creer en la posibilidad de construir un mundo más sostenible, a partir de la unión de una comunidad de idealistas que con sus habilidades y talentos que han contribuido a ser una plataforma y red de apoyo para todos los públicos de interés”.

Los principales elementos encontrados en la investigación a los cuales se les atribuye la conexión directa para evidenciar un proceso exitoso de transformación cultural se presentan sintetizados en la Tabla 5.

Tabla 3: *Factores claves del éxito*

<b>Factores claves del éxito</b>	<b>Sujetos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordar bajo una mirada colectiva, la reconstrucción de cultura debe ser un proceso participativo e influyente.</li> <li>• Coherencia y patrocinio desde la alta dirección.</li> <li>• Declaraciones culturales y definiciones prácticas, sencillas que se apropien en el día a día.</li> <li>• Un sistema de gestión humana articulada y alineado a la definición cultural.</li> <li>• Herramientas de medición para el proceso de diagnóstico y evolutivo.</li> <li>• Planes de acción concretos y tangibles para el cierre de brechas culturales.</li> </ul>	Sujeto 1 y 9
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender y conocer al empleado de forma multidisciplinar-segmentación.</li> <li>• Ver al ser humano de manera integral, conectando factores externos del empleado, no solo los técnicos. Como en su núcleo familiar, en qué momento de vida se encuentra y en qué condiciones sociales.</li> </ul>	Sujetos 8 y 10

Factores claves del éxito	Sujetos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar desde un propósito ¿para qué hacemos lo que hacemos?</li> <li>• Relación con datos científicos y datos cualitativos.</li> <li>• La imposición genera rechazo, es la reflexión e invitación que genera posibilidad y cambios.</li> <li>• Un liderazgo adaptativo como base para todas las conversaciones.</li> <li>• Acompañar desde la gestión del cambio como proceso sistemático.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coherencia desde el liderazgo, el ejemplo siempre será el principal motivador cultural.</li> <li>• Generación de hábitos diferentes.</li> </ul>	Sujetos 3 y 7
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener claridad de la cultura meta si es circunstancial, para identificar que estoy persiguiendo, de lo contrario no tendré objetivo con el cual mediré mi proceso.</li> </ul>	Sujeto 6
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad con los retos económicos que tenemos como organización ser transparentes, sinceros y directos, declarando que estamos viviendo un momento de cambios que significa ahorros para la compañía y pocas inversiones.</li> <li>• Establecer esquemas de comunicación claros y vivos, acompañados de una narrativa visual, espacios y rituales que en vida a la cultura y permitan la instauración.</li> </ul>	Sujetos 2 y 4

Como factor común y recurrente para facilitar la transformación cultural, se menciona el rol y coherencia desde el liderazgo, como los principales modeladores de la cultura, desde la consistencia y generación de nuevas dinámicas. Adicional se aborda un proceso de consciencia sobre la justificación de cambios de conducta, el reforzamiento y la atención pueden ser más efectivos que otro tipo de incentivos para movilizar del comportamiento deseado.

### **Aprendizajes y obstáculos en el proceso de transformación de la cultura organizacional.**

Con respecto a la pregunta qué hubiera realizado diferente o qué identifica como una barrera o aprendizaje para abordar un proceso de transformación de la cultura organizacional, se encuentran los principales hallazgos.

El sujeto 1 (...) manifiesta que unas de las principales barreras es la cultura misma, por ser un objeto vivo, se resiste a ser cambiada y a querer volver a su zona de confort, adicional menciona que uno de los errores más comunes en cultura es caer en el dogmatismo, este no puede ser un punto de partida, la cultura no puede ser dictatorial u obedecer al líder o CEO de turno, debe ser superior a esto, bajo un entramado mucho más profundo”.

“Adicional nos encontramos con un aprendizaje y el desconocer o dar por obvia la historia, como si no fuera parte viva de lo que hoy somos, por lo cual se debe valorar cada hito de la fundación, los primeros líderes y todo lo que es producto del origen”.

... Muchas veces en las áreas de cultura nos quedamos en lo superficial, (principios, valores, artefactos, ritos, rituales) o en el modelo declarado de cultura, acompañado de una estrategia de gestión del cambio, esto es importante, pero debemos pasar a ser un proceso intencionado, estudiado y conectado directamente con los indicadores de productividad del negocio”.

Frente a las teorías de las ciencias del comportamiento, el principal aprendizaje se centró en “pasar de la teoría a la práctica, nos costó un largo camino, entender cómo gestionarlas, lo logramos diseñando modelos y prototipos, lo que se nos convirtió en una obsesión por encontrar el origen del problema y desde allí intervenir y medir”.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es lo propuesto por el *sujeto 6* (...) quien manifiesta que “cuando se habla de cultura se quiere hacer de todo y para todos y un aprendizaje vital es renunciar, priorizar, ya que la cultura sin foco es complejo de materializar, adicional aprendimos que se vale tolerar errores y aprender que es un proceso ensayo, error, diseñamos algo que a veces es incierto como el ecosistema lo puede incorporar”

El *sujeto 9* (...) agrega en esta misma corriente que un aprendizaje para su organización ha sido alinear primero tener la gestión con los líderes, para gestionar la tensión y el desequilibrio, debe existir una consistencia y medición del impacto de las acciones, sin un modelo de liderazgo claro, no podría generarse una transformación cultural”:

Además, “si existe un bajo sentido de urgencia frente al cambio, acompañado de un poco entendimiento de lo que se requiere para movilizar la cultura, es un reto y aprendizaje que nos ha costado repensarnos en nuestra estrategia de transformación cultural”.

El *sujeto 7* (...) añade que “el cambio cultural es una transición de hábitos que no se dan de un día para otro, es un proceso de largo aliento... y es allí donde “hemos encontrado posibilidad en vez de rechazo y la conversación ha sido nuestro principal habilitador para esta transformación”.

El sujeto 3 (...) indica que “la cultura tiende a ser compleja, porque muchas veces no logramos impactos reales, esto no puede verse como una moda administrativa, debemos ver más el fondo, permitir la diversidad y establecer conexiones directas con el impacto a la sostenibilidad del negocio, es un proceso de ida y vuelta”.

De acuerdo con lo anterior, se puede deducir que los aprendizajes o barreras encontradas se relacionan con la dificultad de medir los impactos de la gestión en cultura organizacional, así como con la alineación desde los líderes como moldeadores de cultura y la necesidad latente de contar con un sentido de urgencia, entendiendo las razones de la transformación y el punto de llegada.

#### 4. DISCUSIÓN

El objetivo de esta investigación, se centra en identificar los factores claves de éxito en procesos de transformación de la cultura organizacional. Para lo cual fue necesario, primero, abordar el entendimiento sobre la perspectiva de la cultura organizacional en los participantes y organizaciones entrevistadas.

Como se evidencia en el capítulo de resultados, las definiciones de cultura giran en torno a cultura como la forma de sentir, pensar y actuar de una organización, que se enmarca en un componente estratégico, construido por los orígenes e historia y que está en constante transformación, dada por condiciones en mayor caso externas que internas. Las dimensiones culturales están condicionadas por el propósito organizacional, la coherencia de la cultura se expresa entre lo declarado y lo que se vive en todas las fragmentaciones de la misma.

Eso concuerda con lo postulado por Schein (1986), quien propone la cultura como ese patrón de suposiciones básicas que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidas y, por tanto, ser enseñada a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas de adaptación interna. En definitiva, la cultura organizacional es concebida como ese sistema implícito cargado de sellos particulares que hacen que cada suma de sus partes sea única e intransferible (Koontz, 2007).

Ahora bien, en relación con el objetivo central de esta investigación se encontró que los factores claves de éxito en el proceso de transformación cultural son:

- I. Patrocinio desde la alta dirección, expresado de forma clara, visible y sostenible en todas las fases de la transformación,
- II. Enfoque desde el liderazgo adaptativo, como moldeador cultural.
- III. Generación de un sentido colectivo, involucrar a todas las partes relacionadas internas y externas, con el fin de garantizar un enfoque constructivista. Las personas se involucran en el proceso de transformación, una vez encuentran sentido en ella, así como en las razones y urgencia del cambio.

- IV. Conectar el impacto de la gestión en la transformación cultural, con los resultados de negocio.
- V. Reconocer la historia, manteniendo un buen equilibrio entre los elementos nuevos de la cultura, como que es preciso incorporar y qué creencias o prácticas deberán permanecer como pilar de la organización.
- VI. Identificar, priorizar y convertir de manera tangible los valores, principios, hábitos, ritos o supuestos declarados, siendo intencionados bajo acciones y comportamientos medidos y reconocidas por un sistema de gestión.
- VII. Definir y gestionar estratégicamente el cambio, contando con un modelo o estrategias que permita gestionar todas las iniciativas de movilización.
- VIII. Un sistema de gestión humana coherente, articulado y alineado a la definición cultural, en cada uno de sus procesos, desde toda la experiencia del empleado en cada una de las fases e interacciones con el ecosistema organizacional.
- IX. Una efectiva estrategia de comunicación y cambios, acompañada de metodologías de conversaciones y narrativas visuales que permitan evidenciarlo de manera simple, cohesionadora y permanente.
- X. Mediciones o pulsos permanentes para identificar como avanza la movilización cultural y factores críticos de intervención.

Estos postulados corresponden a los puntos comunes, encontrados en los sujetos entrevistados, quienes afirman que el proceso de transformación no se gesta bajo formulas únicas, es una relación de iteración constante, pero que bajo unas premisas sine qua non, les han permitido obtener importantes resultados e identificar donde se encuentran los mayores retos.

En concordancia con los factores hallados en la literatura y desde lo propuesto por los estadios de crecimiento, y mecanismos de cambio cultural que propone Schein (1988), se menciona que cuando una organización alcanza una estado de adultez o madurez, la cultura tienda preservar las glorias y victorias del pasado, aferrándose y valorándolas como una fuente de identificación y defensa, postulado que mencionan los sujetos investigados, al identificar que como factor clave no podrá desconocerse el entramado histórico que dicha cultura ha tejido a lo largo del tiempo. Pretender que las bases de la construcción y

el sello histórico se transformen, no constituye un aspecto favorecedor para una apropiación al nuevo cambio.

Autores como Ouchi (1982), y Peters y Waterman (1982) afirman que la cultura es ese mecanismo adaptativo y regulador, moldeado por sus diferentes actores, donde directamente se evidencia el rol del líder como patrocinador de la transformación. Es el quien define las pautas y moviliza desde la coherencia y consecuencias, considerando a los líderes como artífices del cambio.

Frente al factor indicado, sobre contar con el enfoque del liderazgo adaptativo como palanca para alcanzar un cambio, Heifetz et al. (2012) creador del concepto, afirma que si una organización desea abordar un proceso de transformación, es una condición absoluta y necesaria, contar con la alineación de los líderes y una estrategia de coalición y desarrollo de los mismos, debido a que el reto de transformación no es mayormente técnico, sino adaptativo.

La práctica del liderazgo adaptativo implicará observar, interpretar y diseñar intervenciones basadas no en lo declarado, si no en lo interpretado, teniendo en cuenta que cada individuo percibe de manera diferente la realidad, desde sus experiencias y perspectivas Heifetz (2009).

Desde lo propuesto por Zapata (2002) bajo el enfoque humanista radical, acerca de la concepción de cultura organizacional, se identifica que si es una variable tangible que moldea la identidad de la empresa, así como esta posee un estructura, tecnologías y sistemas, cuenta con un conjunto de elementos que enmarcan la cultura. Postura que se expresa dentro de los factores claves de éxito como la declaración concreta, simple y atractiva de valores, símbolos, mitos, lenguajes, códigos, ritos y normas.

La generación de hábitos tiene un papel fundamental, en la permanencia como transformación de las organizaciones (Hodgson, 2007). Por hábitos se entiende el conjunto de esquemas que suponen la interiorización de la estructura social en el que el agente se ha conformado como tal (Bourdieu, 2001). Pero al mismo tiempo son las estructuras a partir

de las cuales se producen las percepciones e interpretaciones donde se genera el contagio social.

Ahora bien, nos enfrentamos a la pregunta: si la cultura es un factor susceptible de diagnóstico y medible, o por el contrario, sería una aproximación errada hacerlo. Al respecto, Vargas (2007) señala que no se puede medir la cultura con exactitud ya que; los resultados pueden generar limitaciones y sesgos.

Adicionalmente, autores como Gentilin (2009) afirman que existen dos tipos de cultura: la deseada establecida por los líderes y la vivenciada por los integrantes. Reconociendo así dos fuerzas centrales o actores principales: “los líderes (grupos dominantes) y los integrantes (grupos sociales). Los primeros son una fuerza impulsora fundamental, pues ellos establecen inicialmente la cultura. Los segundos conforman una fuerza modeladora, debido a que su participación activa, consciente o inconsciente, repercute en cambios culturales” (Gentilin 2019, p. 826).

Por lo tanto, más que una medición de la cultura, el concepto debe acercarse a una interpretación de las conjunciones vivenciadas, en concordancia que la cultura funciona también como un dispositivo epistemológico (Smircich, 1983), el cual se logra entendiendo el comportamiento humano, en el contexto organizacional (Allaire y Firsirotu, 1984; Alvesson, 2002).

Por su parte, Cameron & Quinn (1999) proponen desde su modelo, un proceso para diagnosticar, establecer un punto de llegada y medir cada una de las fases de la cultura organizacional. Esto se relaciona con lo expuesto por (García, Reyes, & Hernández, 2005), quienes afirman la existencia de algunos métodos para la medición de la cultura organizacional, desde enfoques basado en la observación, factores etnográficos; a través de técnicas de muestreo no probabilístico, evaluación de la filosofía y estructura organizacional y de evoluciones o resultados desde la visión, misión, políticas, objetivos, desempeño, clima organizacional, entre otros.

El contar con los indicadores adecuados tanto de gestión como de resultado, son argumentos sólidos, en la obtención de respaldo y capacidades para la gestión del proceso de transformación cultural.

Se presenta a continuación un gráfico, tipo proceso, donde se reúnen los principales factores de transformación de la cultura organizacional, a partir de los hallazgos obtenidos y de las perspectivas de la literatura:

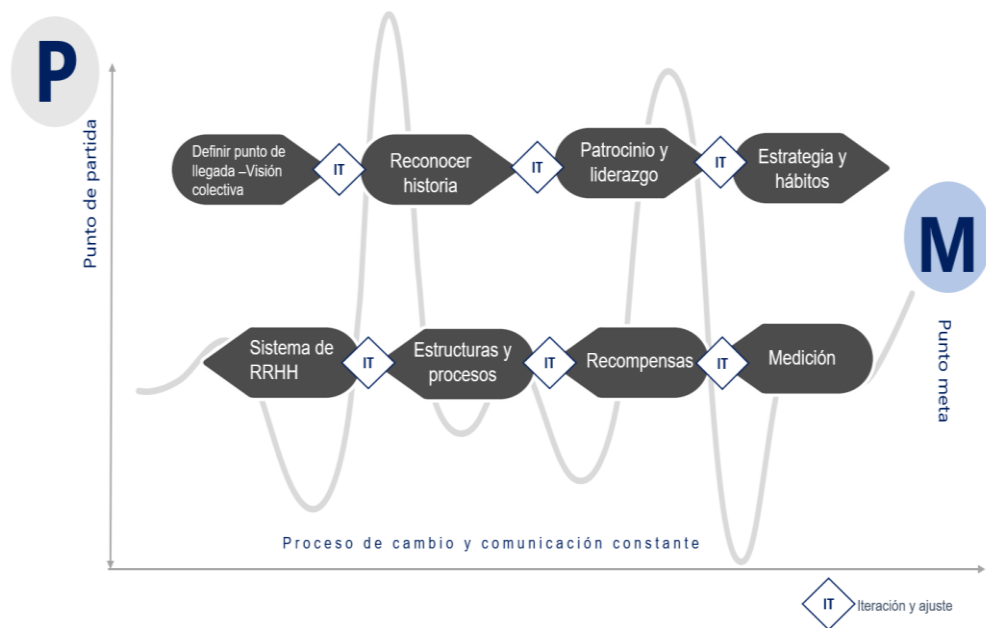


Figura 6: Factores de transformación de la cultura organizacional. Fuente: Elaboración propia (2020)

Frente a los obstáculos encontrados en el proceso de transformación cultural, los principales fueron:

- I. Conseguir coherencia en todos los niveles de liderazgo de la organización, no solo en la alta dirección: Son los líderes quienes deben reflejar la conexión con la cultura, desde la visión y actuar del líder, como faro de movilización del cambio. Este rol del liderazgo como factor clave en la gestión de la transformación cultural ha sido

señalado también por Alvesson (2002,) quien reconoce que los líderes son siempre quienes enmarcan cómo debe entenderse el mundo corporativo desde la gestión de la cultura, y por ende imponen límites a lo que es y no es aceptado en una organización.

- II. Priorizar: es común encontrar que en cultura se gestione bajo un amplio espectro, como: cultura digital, servicios, innovación, seguridad, autocuidado. Todo puede convertirse en susceptible de ser intervenido, pero la realidad es que cuando no es claro el foco o la prioridad, se complejiza la medición del impacto y la verdadera transformación cultural. Como expone Schein (1988), el cambio cultural es necesario, en ocasiones inevitable, pero no todos los elementos culturales cambian o deben cambiarse de manera simultánea, el establecimiento de un ritmo cultural es clave para la transformación.
- III. Gestionar la tensión y el desequilibrio: la transición es un proceso de largo aliento. El cambio de hábitos no se establece en un periodo corto, hacerlo sostenible requiere ciencia, método, gestión e intención planificada
- IV. Definir el alcance de la gestión: Esto va mucho más allá de declarar y asegurar valores, comportamientos ritos y rituales, el fondo es la interpretación semántica viva y constante de una cultura vivenciada, más allá de la formal.

Obstáculos similares son mencionados por autores como Bourdieu (2001), quien desde la teoría de los campos, afirma que para alcanzar la interiorización de las manifestaciones culturales se deberá contar con un proceso sistemático donde tiene lugar los conceptos de *habitus* y campo: *habitus* como esquemas mentales y prácticos resultado de la incorporación de visiones sociales que configuran principios de diferencia y pertenencia y campo, como el espacio social de acción y de influencia en el que confluyen las relaciones sociales determinadas. Por lo que se parte de que la cultura se deriva de las distintas fuerzas que hacen parte de la organización, altos directivos y diferentes grupos, con sus respectivos intereses y posiciones.

Así como lo expone Allaire & Firsirotu (1992), quienes indican que posiblemente los empleados simplemente actúan, pero no comparten una manifestación cultural específica, ya que el sentido radica en la interiorización, generación de hábitos compartidos y la posibilidad de diversidad de visiones, al no generar dogmas culturales.

- V. La inmediatez e idealización, al concebir que los nuevos atributos culturales se adquirieran en un corto plazo. Transformar la cultura es un proceso gradual, de largo aliento o bien que tan dictatorial decida ser la organización al rechazar o eliminar fuerzas opositoras o resistentes.

Esto es evidenciado en los fragmentos de los sujetos 1 y 3, quienes exponen que al pasar el tiempo, es común que en el proceso de cultura dejemos de preguntarnos para qué estamos, el por qué y fundamento de las estrategias. Este aspecto sería deshecho al permitirse desconexión con la estrategia. Los indicadores de gestión de la cultura, deben ser los del negocio, a través de la conexión viva en el actuar de las personas.

Este mismo obstáculo ha sido reportados en la literatura por Gentilin (2019), afirmando que cuando se trata de hacer estos procesos en la organización, es común que “se reconozcan dos fuerzas centrales o actores principales: los líderes (grupos dominantes) y los integrantes (grupos sociales)”, los primeros son una fuerza impulsora fundamental, pues ellos establecen en un inicio la cultura, los segundos conforman una fuerza modeladora, debido a que su participación consciente o inconsciente, repercute en cambios culturales, allí se genera el proceso de tensión.

Se evidencia que estas acciones son similares a los postulados de las teorías de las ciencias del comportamiento, que en sus aplicaciones señala que, para lograr cambios sostenibles y duraderos, se deben tener en cuenta los sesgos cognitivos y heurísticas, sobre la forma como el ser humano toma decisiones y se modelan los pensamientos. Esta teoría desarrollada por Khaneman (2011) expone que es común que se presente una aversión a la pérdida, ante una situación de cambio, disminuyendo así el efecto de la ganancia, por lo que, frente a un proceso de transformación cultural, el reforzar constantemente las razones de ganancia individuales más allá de las organizacionales, conformaría un factor clave de éxito. Evitando así un sesgo del presente, optando por la recompensa inmediata, frente a la futura y un sesgo de retrospectión idílica, como aquella tendencia a valorar el pasado mejor de lo que realmente se presentaba.

A lo que el 60% del total de sujetos investigados afirman incluir dentro de sus estrategias, exposición constante de las razones de ganancia del proceso de cambio, al generar contribuciones y aportes individuales al presente proceso de transformación, generando visión colectiva y más allá de esto beneficios individuales.

Si se tienen en cuenta estos enfoques, los procesos de transformación cultural de las organizaciones investigadas guardan en su mayoría los principios propuestos por Behavioural Insights Team (2010), específicamente en las etapas: social, a tiempo y de manera atractiva. La investigación evidencia que aún cuesta más la aplicación del poder de lo simple, con opciones predeterminadas es poco evidenciable, pues existe cierta disposición a complejizar y no tangibilizar las acciones, ni simplificar los mensajes o facilitar el impulso al hábito, no se evidencia que las organizaciones sean precisas y claras frente los cambios directos y acciones a incorporar, tema que quizás este directamente relacionado con la cultura relacional dada por la región, dada la influencia que estas tiene sobre las de la organización (López, 2003).

Por lo tanto, es posible que en la mayoría de las organizaciones, así no cuenten con un modelo estructurado de economía conductual, si gestan los procesos de transformación de la cultura organizacional desde esta perspectiva. El resultado de esta investigación arroja que de las 8 organizaciones entrevistadas, 2 incorporan dentro de su modelo la concepción, el diseño y la investigación de la economía conductual, para las demás organizaciones esto es visto como una teoría con un enfoque desde el mercadeo, clientes y consumidores externo o una tendencia administrativa e inclusive desde políticas públicas, más no han experimentado directamente la incorporación de hallazgos y aportes de las ciencias del comportamiento en sus procesos de cultura y gestión humana, aún existe un largo camino por recorrer y tangibilizar.

## 5. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

La presente investigación abordó la identificación de los factores claves de éxito en un proceso de transformación de la cultura organizacional de un grupo de organizaciones multilatinas de origen colombiano a partir de la respuesta a los objetivos propuestos, los cuales se desarrollan a través de las categorías: concepción y gestión de la cultura organizacional, factores claves de éxito, aprendizajes y obstáculos.

Los hallazgos corroboran que estamos inmersos en un cambio de paradigma organizacional, el contexto VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) y las nuevas realidades genera que la reinención de las culturas y modelos organizativos sea una realidad evidenciable, por lo que aquellas organizaciones que incorporan el cambio como posibilidad, diseñando y estableciendo un proceso alineado bajo la estrategia y la cultura tendrán mayores posibilidades de sostenibilidad ante la alta volatilidad y complejidad del entorno.

Frente a esta transformación cultural, se identifica un camino bajo un método tipo ensayo y error (iteración constante), donde el punto de referencia es entender el impacto e interpretación de la cultura vivenciada, partiendo de que la cultura organizacional puede ser divulgada, enseñada y modelada, pero realmente el proceso se materializa cuando es completamente vivenciada, por medio de un sistema coherente que se gesta de manera intencionada en conexión con un propósito común.

Los principales factores claves de éxito identificados en procesos de transformación cultural son:

- I. Liderazgo, patrocinio, coherencia y alineación de todos los líderes de la organización
- II. Resultados, visibilizar la conexión entre los objetivos culturales, la estrategia e indicadores del negocio.
- III. Comportamiento humano: entendimiento a profundidad
- IV. Gestión del cambio
- V. Construcción colectiva
- VI. Conexión y coherencia desde todos los sistemas y procesos de gestión humana
- VII. Consistencia, factor considerable desde la constancia y repetición de acciones

### VIII. Estructuras y gestionar bajo un plan de transformación cultural

Por otro lado, en la investigación se identificaron las siguientes barreras posibles en los procesos de transformación de la cultura organizacional:

- I. Falta de priorización y profundización en los procesos de cultura.
- II. Poco entendimiento de lo que se requiere para movilizar la cultura
- III. Falta de creación compartida del propósito y sentido de urgencia frente al cambio
- IV. Aspiración idealizada de que la declaración e implementación de valores, procesos, estructuras y sistemas por sí solos modifiquen el comportamiento de las personas.
- V. Comparación frente a una meta final como la cultura requerida, dejando a un lado que la cultura es un sistema vivo que constantemente se recompone y reconfigura.
- VI. Poca agilidad en la toma de decisiones: los procesos culturales tienden a ser poco flexibles frente a los cambios del entorno o las respuestas del ecosistema.
- VII. Falta de un proceso de medición constante que permita identificar cómo se moviliza la transformación y la ruta correcta de implementación de cambios.

Por último, se identifica como aspecto limitante los avances frente a las mediciones de transformación cultural. Este es un proceso que carece de sistemas y herramientas para hacer tangible la gestión y los resultados esperados versus la efectividad y productividad organizacional, entendiendo que si es un proceso susceptible de medir y hacer visible y material su transformación.

Esta investigación tuvo limitaciones de tipo estructural, ya que para las organizaciones el concepto y abordaje de cultura no guarda similitud, aunque vez más se presenta como un proceso estructurado y deliberado. Adicional el contexto en el cual se realiza la investigación, tiempo de pandemia COVID-19, plantea desafíos y dinámicas que generan indiscutiblemente una transformación cultural y que se ve directamente impactada en la productividad y los resultados del negocio.

Pese a eso pudimos ver que la cultura es un concepto que ha cobrado una gran relevancia al interior de las organizaciones investigadas, pero que ha ido creciendo también en ambigüedad en la medida en la que no se ha esclarecido su alcance. Al hablar de cultura organizacional, el concepto se mezcla o se sustituye en cierta medida con valores, clima organizacional, bienestar o calificando las culturas como fuertes, débiles, sanas o patológicas.

Adicionalmente, como afirma Schvarstein (1992), el cambio organizacional implica una “expansión semántica” en la cadena sintagmática y por lo tanto es un cambio de significados: si cambian esas presunciones e interpretaciones, entonces se puede evidenciar un proceso de transformación. Para cambiar un aspecto en la cultura organizacional se deberán modificar tanto la estrategia o visión, que da sentido a la existencia de la organización, como el estilo de liderazgo que crea y conduce desde sus presunciones básicas la cultura, orientándola a la consecución de esta estrategia. El proceso de transformación no es única responsabilidad de las áreas de RRHH, son ellos quienes habilitan la gestión, pero este proceso tiene un alcance directo en la alta dirección y los líderes. Los factores claves para capitalizar esta transformación apuntan a identificar y valorar los antecedentes e historia, gestionar un plan estructurado contemplando desafíos y riesgos y contar con un modelo de cambios e iteración constante, que constituyen ese marco común que definirá la nueva cultura.

## 6. REFERENCIAS

- Alatorre, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91.
- Allaire Y. y Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational culture. *Organization studies*, 5(3), 193-226.
- Anzola, O., & Hinestrosa, F. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. (Tesis de grado). Universidad Externado de Colombia.
- Bass, J., Patterson, C., Hester, K., & Stringer, D. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological reports*, 78(1), 271-287.
- Barney, J. (1986). Cultura organizacional: ¿puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenida? *Academy of Management Review*, 11 (3), 656-665.
- Barrett, R. (2002). Liberating the corporate soul. *HR Focus*, 74(4), 15-19.
- Beckhard, R., & Harris, R. (1988). *Transiciones organizacionales administración del cambio*. SITESA, 10378(575), 392-410.
- Behavioural Insights Team (2010). “*Applying Behavioural Insights to Reduce Fraud, Debt and Error*” Cabinet Office.
- Benjamín, W. (1996). Diccionario de las ciencias de la conducta. México: Trillas.
- Cabrera, A. M. G., & Falcón, J. M. G. (1994). Un modelo para diagnosticar la realidad multicultural de las organizaciones: su aplicación a la Universidad de las Palmas de G. C. In *La reconstrucción de la empresa en el nuevo orden económico: VIII Congreso Nacional, IV Congreso Hispano-Francés*. Cámara Oficial de Comercio e Industria de Cáceres. 431-454.
- Calderón, G., Cuartas, J. y Álvarez, C. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, 19(35), 151-166. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512009000300011&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512009000300011&lng=en&tlng=es).

- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2010). Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. *Una aproximación al estado del arte*.
- Cameron, T. & Quin. L. (2004). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework EUA: Addison – Wesley Publishing Company, Inc.*
- Castro, A. y Lupano, M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*. 85.89 – 109.
- Covey, S. (2014). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós.
- Cújal, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Organizational culture: developments in measuring. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.
- Chamorro, E. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (41), 60-90.
- Cruz, T. (2001). *La Cultura Organizacional. Fundamentos teóricos y metodológicos*. (Tesis Doctoral). Universidad de la Habana. Cuba.
- Darwin, C. (1859). *El origen de las especies*. Reino Unido: Murray.
- Daniel, K., & Kahn, R. (1981). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Denison, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *cuadernos de administración*, 23(40).
- Deninson, M., Gascó, V., & Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa psicológica UST*, 7(1), 15-32.
- De Pablos Heredero, C., Agius, J., Romero, S., & Salgado, S. (2019). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*.
- Detert, JR, Schroeder, RG y Mauriel, JJ (2000). Un marco para vincular la cultura y las iniciativas de mejora en las organizaciones. *Academy of Management Review*, 25 (4), 850-863.

- Duque, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios gerenciales*, 30(131), 162-171.
- Drucker, P. (1993). *Cultura de las Organizaciones. Úselas no las Pierdas Administración y Futuro*.
- Escuela Europea de Management. (2016). *Concepto de liderazgo según los principales autores*. Recuperado de: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>.
- Esguerra, G. A. (2015). Economía conductual, principios generales e implicaciones. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 15(1), 67-72.
- ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, J. (1992). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y Cambio*. España: Paidós.
- Felipe, L, y Teresa, M. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno: un estudio de casos múltiple en empresas murcianas* (Tesis Doctoral). Universidad de Murcia. España.
- Foro económico mundial. 2017
- Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- García, C. (2006). UNA APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL. *Universitas Psychologica*, 5(1), 392-403.
- Gentilin, M. (2019). *Cultura organizacional: una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivido*. En S. Clegg, H. C., T. B. Lawrence, W. R. Nord, D. R. Gonzales-Miranda, & G. Ramírez Martínez (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales*. Vol. II. Exploración de las temáticas (págs. 823-838). Medellín: UAM, REMINEO, REOC, Editorial Universidad EAFIT, SAGE.
- Graham, A., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good gig, bad gig: autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, Employment and Society*, 33(1), 56-75.

- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of world business*, 37(1), 3-10.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo*. España: Paidós Ibérica.
- Hernández, S., & Collado, F. (2006). *Diseños del proceso de investigación cualitativa*.
- Higuita, M. (2014). Mecanismo de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional. *Suma de Negocios*, (5), 29 – 38.
- Hofstede, G. (2003). What is culture? A reply to Baskerville. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 811-813.
- Huguenin-Virchaux, I. (2018). *Participar en las especificidades culturales de los estudiantes y crear una cultura común* (Tesis doctoral). Escuela de Docencia BEJUNE. España.  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psi-https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2016/09/por-que-empresas-deben-transformarse.html#i4cp](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psi-https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2016/09/por-que-empresas-deben-transformarse.html#i4cp), (2019). Culture Renovation: A Blueprint for Action. Tomado de <https://www.i4cp.com/culturerenovation> -Investigación cualitativa y cuantitati-
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate.
- Kotter, J. (1995). Liderando el cambio: Por qué los esfuerzos de transformación fracasan. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- KPMG. (2016). *¿Por qué las empresas deben transformarse?* Recuperado de: <https://www.La cultura empresarial y el liderazgo>.
- Lasso, M., Pineda, A., Alvarado, O., & Velasco, M. (2018). Transformación Cultural, un Desafío Para Instituciones de Educación Superior Competitivas e Innovadoras. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 9(3) 21-27.
- LIDER EMPRESARIAL. (2019). *Cómo Microsoft transformó su cultura en 3 pasos*. Recuperado de: <https://www.liderempresarial.com/como-microsoft-transformo-su-cultura-en-3-pasos/>

- Marín, H. (2005). *Gestión del conocimiento, capital intelectual, comunicación y cultura* (No. 658.3/M33g).
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos De Administración*, 23(40). Recuperado de: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao23-40.recd>
- Mateo, J. (2018). *La Economía Conductual: La contribución de Richard H. Thaler*. España: Thaler.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. 118- 134.
- Molina, H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Estudios Gerenciales*, 16(77), 13-25.
- 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*. Universidad del Rosario.
- [Oportunidades.gob.mx/Portal/work/sites/Web/resources/](http://Oportunidades.gob.mx/Portal/work/sites/Web/resources/)
- Ouchi, W. G. (1982). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Fondo Educativo Interamericano.
- Padrón, J. (2018). EL LIDERAZGO, UNA MIRADA TEÓRICA DE LA ÚLTIMA DÉCADA. *Gente Clave*, (2), 68-77.
- Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., y Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25. <https://doi.org/10.21676/23897848.1462>
- Plaza, M. & Janes, T. (2016). Modelo empresarial. *Revista IIPSI*, 9(1), 12-16. Recuperado de: <http://www.Revista IIPSI Vol. 9 N° 1>.
- Ramírez, G. (2015). *Tratado de estudios organizacionales*. España: Exploración.

- Radcliffe-Brown, A. (1952). On the concept of function in social science. *Structure and function in primitive society*, 178-187.
- Resolución 0314 de Colciencias. (2018).
- Salazar, A. (2008). *Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador Venezolano*. (Tesis de grado.) Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Soria, M. (2008). Organizaciones saludables: una aproximación desde la Psicología Positiva. In *Psicología positiva aplicada* (pp. 403-428). Desclée de Brouwer.
- Souza, A. (1998). *Cultura organizacional, BP & Partners. Recursos Humanos*. Universidad de Las Tunas.
- Schein, E. (1973). *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.
- Schein, E. (1980). *Psicología de la organización*. Madrid: Prentice Hall.
- Schein, E. (1986). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Madrid: Prentice Hall.
- Torres, M. & Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134.
- Thaler, R. H. (2018). Economía del comportamiento: pasado, presente y futuro. *Revista de Economía Institucional*, 20(38), 9-43.
- Trice, H., & Beyer, J. (1993). *The cultures of work organizations*. España: Prentice-Hall, Inc.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1979). Teoría de la perspectiva: un análisis de la decisión en virtud del riesgo. *Sociedad Econometrica*, 47(2), 263-291.

- Universidad De Cantabria. (2017). *Definiciones de la cultura organizacional*, OpenCourseware. Recuperado de <https://ocw.unican.es/mod/page/view.php?id=800>
- Universidad EAFIT. (2018). *Diferencias y limitaciones*.
- Vargas, O. (2007). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Pensamiento & gestión*, (22), 10-14.
- Yépez, R. (2018). “*Proyecto de implementación de una escuela de líderes para mandos medios de niveles operativos en domino´s ecuador*”. (Tesis de grado) Universidad Internacional SEK. Ecuador.
- Zapata, A. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. *Universidad del Valle, Cuadernos de administración*, 8 (27),161-186.
- Zapata, D. y Rodríguez, R. (2007). *Gestión de la cultura organizacional: bases conceptuales para su implementación*. Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración Universidad del Valle.
- Zapata, D., García, S., y Sánchez, K. (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Valle.