



Cultura organizacional: el valor de los cambios para resultados exitosos¹

Organizational culture: the value of change for successful outcomes

Rec: 30/03/22
Acep: 06/06/22

Ingrid Julieth Bolívar²
Yecy Jamer Muñoz³

- 1 Artículo de reflexión. Los autores agradecen la orientación y asesoría del docente Diego Fernando Franco Leyton.
- 2 Administradora de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Correo electrónico: sarilucia03@outlook.es
- 3 Administrador de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Correo electrónico: jamer.92ym@gmail.com

Resumen

La cultura organizacional se ha integrado como factor importante en los temas relacionados con la organización, ya que de alguna manera muestra el conjunto de percepciones, tradiciones, valores y la forma de relación entre las mismas en el entorno laboral, facilita los medios en los cuales surgen estrategias coherentes entre las personas y lo puesto en práctica, mejorando el funcionamiento de cada integrante y sembrando sentido de pertenencia hacia los resultados de la empresa. Es así como la práctica en los métodos desarrollados en la cultura organizacional relaciona políticas de bienestar social que son de ámbitos internos, donde se busca mejorar el clima laboral en la organización. También, en el ámbito externo, se busca una buena imagen corporativa en actividades sociales, gubernamentales y demás, identificando los aspectos que brindan seguridad y coherencia frente a los conceptos y percepción de la cultura social dentro y fuera de la organización. La cultura organizacional procura la identidad y el sentido de pertenencia de las personas, promueve la cooperación entre los miembros de la empresa, dispone al crecimiento institucional, mediante sistemas de comunicación, para el desarrollo de metas y logros comunes.

Palabras clave: estrategias, cultura organizacional, adaptación, identidad organizacional.

Abstract

Organizational culture has been integrated as an important factor in issues related to the organization, since it somehow shows the set of perceptions, traditions, values and the way they relate to each other in the work environment, facilitates the means in which coherent strategies emerge between people and what is put. The practice in the methods and methods of the company's management, as well as in the methods and methods of the company's management, are the result of the company's work. This is how the practice in the methods developed in the organizational culture relates social welfare policies that are internal, where it seeks to improve the working environment in the organization. Also, in the external environment, a good corporate image is sought in social, governmental and other activities, identifying the aspects that provide security and coherence with respect to the concepts and perception of the social culture inside and outside the organization. The organizational culture seeks the identity and sense of belonging of people, promotes cooperation among members of the company, provides for institutional growth, through communication systems, for the development of common goals and achievements.

Keywords: strategies, organizational culture, adaptation, organizational identity.

Introducción

La cultura organizacional frente a los cambios dinámicos en las organizaciones y las respectivas tendencias sociales, ha determinado la necesidad de enfocar métodos estructurales de forma tecnológica, abriendo la puerta a los sistemas interactivos que busquen un comportamiento favorable de la organización. Robbins, quien es uno de los grandes exponentes de los métodos implementados en los años

2000, decía que la cultura organizacional diferencia a las organizaciones y comparte entre sus miembros un mismo sistema de significados (Gallego, 2018).

En las organizaciones un elemento fundamental para el éxito es la competitividad, donde la organización reúne todos los esfuerzos institucionales considerados como la realidad cultural de las personas en relación con

el entorno interno y externo en el desarrollo de las actividades. El conjunto fundamental de los valores, principios y creencias que determinan la identidad de las personas, en relación con las conductas y procedimientos determinados para el crecimiento de la organización (Guerrero y Silva, 2017).

Los estudios de Anzola e Hinestrosa (2003) hasta los de Hernández et al. (2014), destacan diferentes posturas ideológicas para comprender las conductas, valores y creencias de los miembros dentro de la organización, que muestran la perspectiva en relación con el grupo de personas y su entorno laboral. Sin embargo, contrastan con las afirmaciones de Schein (como se citó en Álvarez, 2017), quien dijo que un modelo

de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y en consecuencia ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p. 312)

Metodología

Se realizó una investigación de carácter exploratorio, teniendo

en cuenta las herramientas y mecanismos que se desarrollaron para un verdadero diagnóstico de la cultura organizacional en una organización; así mismo, hace constancia del estudio descriptivo, donde se toman las variables y condiciones evaluadas, para medir los criterios de participación, identidad y valores.

nizacionales, al identificar percepciones, tradiciones, valores y la forma de relación entre las mismas en el entorno laboral. Partiendo de esto, se hace una exploración del concepto de cultura organizacional, de los métodos de análisis de la cultura organizacional y de los factores predominantes en su medición.

Estas teorías confirman el método desarrollado de los autores en relación con las funciones que se ejercen en la organización, creando consigo la comprensión de los factores generales del comportamiento, valores y creencias de los miembros de la organización, con la influencia directa de cada uno de los integrantes. Estos factores demuestran su incidencia en la identidad de las personal en las organizaciones. Es así que, para Rivera et al. (2018), es de esta manera que se identifica la facilidad en la solución de los problemas relacionados con la

Hallazgos o resultados

Los hallazgos en el desarrollo de este trabajo muestran en primera instancia que la cultura organizacional es un factor determinante en los temas orga-

Conceptos de cultura organizacional

En la Figura 1 se aprecian los conceptos de la cultura organizacional desde los diferentes puntos de vista más relevantes.

Figura 1

Conceptos y autores de la cultura organizacional.

Autor	Año	Concepto
Schein	2004	Es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.
Anzola	2003	Conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido.
Garibaldi, Wetzell y Ferreira	2009	Conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de cultura organizacional y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura.
Cheung, Wong y Lam	2012	Patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización.
Sampieri, Valencia y Soto	2014	Es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones.

Fuente: Elaborada con base en Rivera et al. (2018).

integración de las personas a nivel interno, como también la adaptación del entorno laboral con las actividades desarrolladas.

Métodos de análisis

El fundador de la bolsa de trabajo mundial OCC, Ricardo Matamala (2015), confirma que el verdadero reto no es necesariamente quiénes participan, sino la calidad de la información que es recolectada.

Se debe tener en cuenta el método de investigación desarrollado por Acendo Flex, que utilizó herramientas en los medios de comunicación y tecnología, para evaluar y analizar los diferentes aspectos de la cultura organizacional en un entorno laboral interno y externo, con la intención de formular y diseñar planes para el desarrollo de las actividades de una manera correcta, como también la gestión de la cultura en todos los procesos de la organización (Acendo, 2018).

La herramienta Acendo Flex buscó medir aquellos elementos que determinan la cultura organizacional teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Las creencias y valores, que determinan la percepción de los miembros de la organización, teniendo en cuenta las acciones y consecuencias frente a su comportamiento, concretado por medio de reglas consideradas.

- La integridad, donde establece la coherencia como la identidad que permite resaltar frente a la diversidad laboral que se determina a través del tiempo con los años transcurridos en la organización y sus actividades de manera correcta.
- La cultura social resalta aquellas virtudes, valores y creencias de los miembros de la organización con las demás personas, promoviendo la buena imagen en el entorno laboral.
- La iniciativa se determina mediante el grado de responsabilidad de las personas, en un conjunto de actividades donde tienen total libertad e independencia para las respectivas mejoras.
- Control, dando a conocer las normas, reglas y las supervisiones que son controladas de manera directa, pero influye en el comportamiento y el buen desempeño de las personas.
- Identidad, son el grupo de personas dentro de la organización, quienes se identifican plenamente con las funciones, actividades y experiencias, dentro de la cotidianidad.
- La persistencia, donde se identifica la resistencia al cambio, dando resultados ya sea positivos o negativos,

pero logra identificar las implicaciones para mejorar cada proceso o situaciones presentadas.

- Los sistemas de incentivos, a través de los cuales se miden y se determinan los criterios para el buen rendimiento de los miembros de la organización, en relación con las actividades desarrolladas o también los años de antigüedad.
- Modelos de comunicación, teniendo en cuenta los grados de jerarquía, mide los grados en los cuales llega la información de manera asertiva, teniendo en cuenta que se involucra con las demás personas y se mejora frente a los procesos determinados.
- Conflictos, es aquel criterio que busca manifestar aquellas inconformidades, conflictos y situaciones de condiciones abiertas.

De igual forma se determina que la cultura organizacional menciona dos tipos fundamentales de estudio:

- Cultura predominante, donde se expresa la importancia de los valores que comparten cada uno de los miembros de la organización, de tal manera que se evidencien los valores que crean el sentido de pertenencia en relación con los procesos desarrollados.

- Subcultura, donde las dificultades, problemas y situaciones adversas son compartidas con el fin de buscar soluciones a lo reflejado en el estudio.

Pilares y factores de riesgos predominantes para medir la cultura organizacional

Es importante tener en cuenta aquellos pilares que son predominantes al momento de utilizar las herramientas para medir la cultura organizacional en los métodos planteados (Tabla 1).

En consecuencia, la cultura organizacional adopta una serie

de conceptos y posturas teóricas, que dan soporte a la importancia que existe frente a las necesidades de los miembros de la organización.

Sin embargo, a pesar de los estudios realizados en diferentes ámbitos, no existe un consenso entre los autores para definir la cultura organizacional y sus aspectos, puesto que la diversidad de formas en que es concebida por los teóricos, se deriva de la perspectiva de ver las organizaciones y la cultura

Con el objetivo de medir en un ambiente de psicología organizacional los anteriores factores,

también existen riesgos que afectan la cultura organizacional donde se reflejan los siguientes:

- La historia y propiedad de la organización, que determina el control de los resultados con responsabilidad, las cuales van centradas en el ambiente laboral con los recursos proporcionados, con el fin de controlar los niveles estructurales desde el entorno en las que se manejan, teniendo una clara visión de las responsabilidades asignadas (Psicología y Empresa, 2019).
- El tamaño, donde se manejan controles muy definidos en

Tabla 1

Planteamientos de la cultura organizacional.

Elementos	Tipos de cultura organizacional			
	Clan	Innovadora	Burocrática	De mercado
Empresa	Lugar familiar	Lugar dinámico y emprendedor	Lugar estructurado y controlado	Lugar orientado a resultados
Énfasis estratégico	Desarrollo humano de los miembros	Predisposición para aceptar nuevos retos y aprender de los errores	Permanencia y estabilidad	Acciones que permitan vencer a la competencia
Gestión de empleados	Promoción del trabajo en equipo, el consenso y la participación	Promoción de la iniciativa, la adopción de riesgos y la libertad	Promoción de la seguridad del empleo	Promoción de la ruda competencia y el logro
Liderazgo	Tutor, consejero y padre de todos en la familia	Emprendedor, innovador y tomador de riesgos	Coordinador, organizador y defensor de la eficiencia	Ejecutivo, agresivo, competitivo, orientación hacia los resultados
Valores compartidos	Lealtad, compromiso organizacional, confianza mutua	Compromiso con la innovación y el cambio continuo	Respeto por normas y políticas, cumplimiento con la jerarquía, coordinación	Agresividad, espíritu ganador, consecución de objetivos
Criterios del éxito	Desarrollo humano, trabajo en equipo, compromiso e interés	Desarrollo de productos únicos y novedosos	Eficiencia, confiabilidad en el servicio, adecuada programación de producción, costos bajos	Penetración y liderazgo en el mercado

Fuente: Basada en Amorós et al. (2019, pp. 15-16).

relación con la estructura; se identifican la flexibilidad, esfuerzos y responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización (Psicología y Empresa, 2019).

- La tecnología, considerada de gran importancia en estos tiempos, ya que identifica los resultados frente a la globalización y medios para las herramientas de trabajo aplicadas en la organización (Minsal y Pérez, 2007).
- Metas y objetivo, donde resaltan las estrategias desarrolladas en la organización.
- El personal, es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros. Significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura (Minsal y Pérez, 2007).

Teniendo en cuenta los factores de riesgo, se identifican los elementos de la cultura organizacional (Figura 2).

Sin embargo, los elementos de la cultura organizacional son fundamentales para determinar la transformación cultural y lo que se necesita para mejorarla, con el fin de construir una cultura sólida que se centre en la satisfacción de los miembros de la organización, con los objetivos propuestos, el crecimiento personal-profesional, y competencias claras que comprendan toda la organización.

El modelo desarrolla ejes de evaluación teniendo en cuenta el grado de libertad y orientados al sentido de pertenencia de la organización, que relaciona los aspectos que implican el dinamismo y la toma de decisiones que se caracterizan en la integración de los miembros de la organización,

combinándose como se muestra en la Figura 3.

Se destacan los métodos usados del modelo de Fey y Denison, por medir las características de forma dimensional, destacando la interacción en diferentes áreas de estudio, indagando los aspectos en misión, involucramiento y adaptabilidad del estudio realizado en la organización (Chung y Espinoza, 2020). Denison reconoce los diferentes rasgos culturales que involucran los comportamientos administrativos y las relaciones de la organización, en conjunto de las estrategias internas y externas, manejados en aspectos denominados focos flexibles y estables que se toman mediante las asunciones y creencias del entorno, por lo cual se determina así:

Foco externo:

- Adaptabilidad
- Misión

Figura 2

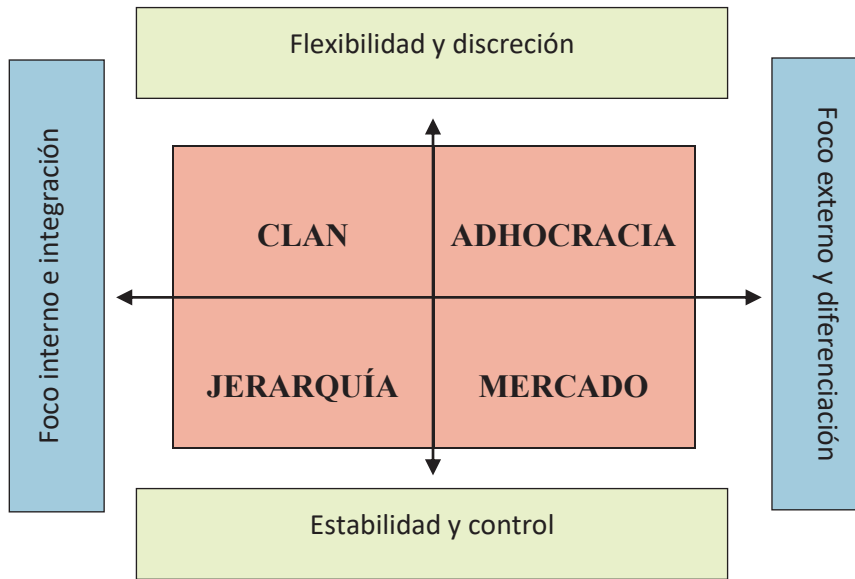
Elementos de la cultura organizacional.



Fuente: Tomada de Raffaele (2021).

Figura 3

Modelo de los valores en competencia de Cameron y Quinn.



Fuente: Amorós et al. (2019).

Foco interno:

- Involucramiento
- Consistencia

Foco flexible:

- Desarrollo de capacidades
- Empoderamiento
- Orientación al equipo
- Creación al cambio
- Enfoque al servicio
- Aprendizaje organizacional

Foco estable:

- Dirección estratégica
- Metas y objetivos
- Visión
- Coordinación e integración
- Acuerdos
- Valores centrales

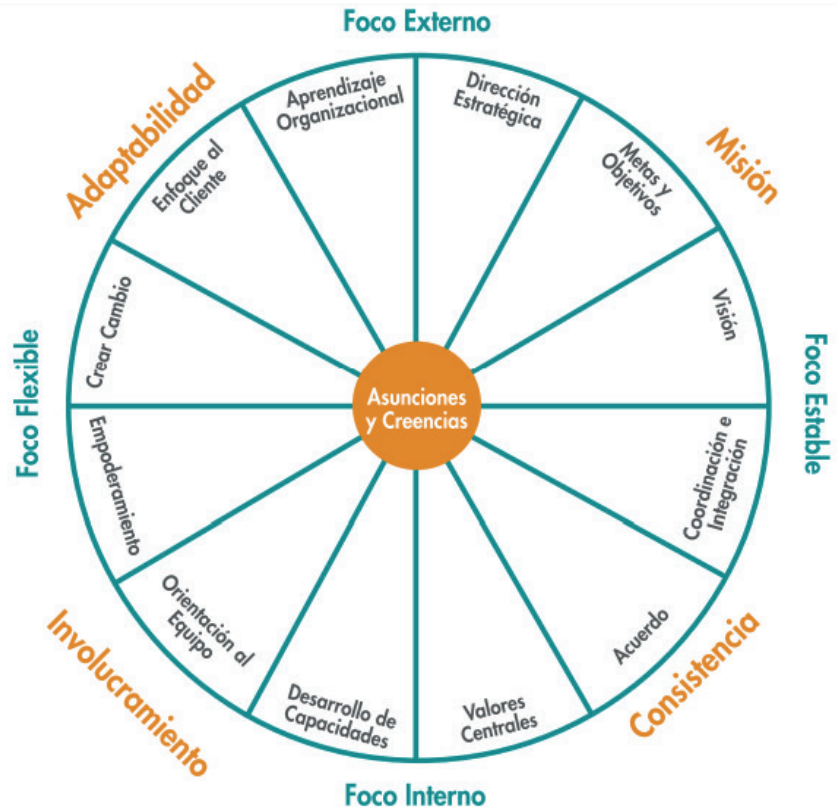
Actualmente, las anteriores variables se resumen en términos de cuatro “dimensiones” o enfoques culturales principales que, a través de la investigación

desarrollada por Denison, tienen una correlación con medidas de eficiencia organizacional (Soto, 2015). El método desarrollado se realiza de forma dimensional, abarcando todos los aspectos mencionados y organizados como se aprecia en la Figura 4.

Cada etapa es adoptada en los estudios del método investigación de la cultura organizacional de los autores Cameron y Quinn, como también Fey y Denison identifican aspectos analíticos, tópicos de estudio y conclusiones abordadas, sistematizan los procesos evaluados para garantizar

Figura 4

Método de Fey y Denison.



Fuente: Basada en Ruiz y Naranjo (2012).

los criterios de los resultados obtenidos. El propósito de la investigación es conocer el estado del arte de la cultura organizacional, a partir de los trabajos publicados en revistas científicas y aplicadas en las herramientas tecnológicas para la respectiva medición (Ruiz, 2012).

Conclusiones

La cultura organizacional se representa como el conjunto de percepciones, creencias y costumbres de los miembros de la organización, que definen las relaciones organizacionales en función de las actividades desarrolladas, donde se mide la integridad del talento humano y las condiciones que se manejan de manera interna y externa, con el fin de afianzar el compromiso que tienen los miembros de la organización con el desempeño de las actividades y funciones propuestas.

La importancia de la cultura organizacional se refleja en estudios desarrollados mediante los métodos aplicados en herramientas, que logran identificar las variables más relevantes en la organización y realizar el mejoramiento de los procesos basados en la cultura organizacional y el bienestar de las personas; de manera que se establezcan características dinámicas y competitivas. Se identifican, de igual forma, las dificultades que existen dentro de la organización,

logrando evidenciar los factores que permitan el desarrollo del mejoramiento en beneficio de la organización.

En ese sentido, el estudio considera los factores de comunicación en medios tecnológicos, estructura y recursos que ayudan a fortalecer mediante los objetivos, estrategias, políticas, normas y procesos determinados en el interior de la organización, influyen en el comportamiento, valores y creencias de las personas, en consecuencia, de la forma en la cual se sienten, piensan y perciben en el actuar frente a las situaciones presentadas en la organización. Finalmente, la cultura organizacional es de gran necesidad por la capacidad de mantener una organización saludable en relación con la necesidad de mantener un ambiente de trabajo agradable, como también las prácticas de la combinación de los elementos organizacionales con las tareas y actividades propuestas y desarrolladas.

Referencias

Acsendo (15 de octubre de 2018). *Optimiza la gestión del talento humano*. Acsendo Crehana Company.

Álvarez, A. T. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura-cambio-forma-fuerza. *Revista Científica Hermes*, 18, 304-324

Amorós, G. I. Y., Cataño, P. Y., Liñan, C. J. y Rosell, M. L. (2019). Tipos de cultura organizacional y síndrome de burnout (trabajo de pregrado). Esan Graduate School of Business. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/1562>

Anzola, O. L. e Hinestrosa, F. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Universidad Externado de Colombia.

Chung, V. M. y Espinoza, J. L. (2020). Efecto mediador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento. *Revista Tz'hoecoen*, 12(3), 360-370. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i3.1333>

Gallego, A. (17 de junio de 2018). Introducción a la cultura organizacional. *LaEdu.digital*. <https://laedu.digital/2020/08/15/cultura-organizacional/>

Guerrero, M. A. y Silva, D. R. (2017). La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *Innova Research Journal*, 2(3), 110-115. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n3.2017.188>

Hernández, R., Méndez, S. y Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>

Matamala, R. (2015). *Guía fundamental para gestionar la cultura organizacional*. Occ Solutions. http://occ-solutions-1.rds.land/como-gestionar-la-cultura-organizacional?rdst_srcid=1500488

- Minsal, D. y Pérez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Acimed*, 16(3), 1-12. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n3/aci08907.pdf>
- Psicología y Empresa (12 de enero de 2019). Factores que afectan la cultura organizacional. *Psicología y Empresa*. <https://psicologiayempresa.com/factores-que-afectan-la-cultura-organizacional.html>
- Raffaele, M. E. (11 de junio de 2021). ¿Qué es la cultura organizacional? Construye la identidad que tu empresa necesita. *StarMeUp*. <https://blog.starmeup.com/es/desarrollando-talento/cultura-organizacional/>
- Rivera, D. A., Carrillo, S. M., Forgiony, J. O., Nuván, I. L. y Rozo, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22), 27-40. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>
- Ruiz, Y. B. y Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 285-307. <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v8n2/v8n2a07.pdf>
- Soto, M. (2015). *Gestión de talento*. The University of the West Indies. <https://es.slideshare.net/lokjacksb/talento-52014854>

