Relevancia de la cultura organizacional en la implementación de cambios estratégicos efectivos¹

Relevance of organizational culture in the implementation of effective strategic changes

---

Zully Helena Ponce Palacio

Zponce@poligran.edu.co

Psicología

Maestría en Gerencia del Talento Humano

Docente Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Tecnología en Gestión de los Recursos Humanos

Semillero de Investigación Gestión del Talento Humano en la actualidad organizacional

Eliana María Gómez Noreña

elgomezn@poligran.edu.co

Estudiante Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Tecnología en Gestión de los Recursos Humanos

Semillero de Investigación Gestión del Talento Humano en la actualidad organizacional

Stefania Marín López

stmarinl@poligran.edu.co

Estudiante Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Tecnología en Gestión de los Recursos Humanos

Semillero de Investigación Gestión del Talento Humano en la actualidad organizacional

Allyson Dahian Oyuela Soto

Aoyuela1@poligran.edu.co

Estudiante Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Tecnología en Gestión de los Recursos Humanos

Semillero de Investigación Gestión del Talento Humano en la actualidad organizacional

Gina Paola Gordo Vinasco

gpgordov@poligran.edu.co

Estudiante Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Tecnología en Gestión de los Recursos Humanos

Semillero de Investigación Gestión del Talento Humano en la actualidad organizacional

Manuela Torres Alzate

Matorres94@poligran.edu.co

Estudiante Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Tecnología en Gestión de los Recursos Humanos

Semillero de Investigación Gestión del Talento Humano en la actualidad organizacional

---

¹ Resultado de la tesis o proyecto de investigación según corresponda: "Nombre del proyecto"; código del proyecto; Nombre del Semillero de investigación si aplica; grupo de investigación; Institución.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar de manera documental la importancia de la cultura organizacional en la implementación de los cambios estratégicos efectivos. Para esto, se desarrolla una revisión de documentos relacionados con las dimensiones que conforman la cultura organizacional y la gestión del cambio estratégico, evidenciando a su vez la relevancia que ha tenido la cultura corporativa para las organizaciones actuales. Como conclusión, se puede mencionar que la cultura organizacional consistente y orientada al avance en los cambios y la innovación, aumenta las probabilidades de consolidación empresarial cuando se presentan cambios estratégicos, mejorando a su vez el clima organizacional, la productividad y la consecución de las metas planteadas.

Palabras clave: Cultura organizacional, gestión del cambio, estrategia, empresa.

Recepción: 08.08.2024 | Aceptación: 28.08.2024

Cite este artículo como: Ponce, Z. H., Gómez, E. M., Marín, S. M., Oyuela, A. D., Gordo, G. P., & Torres, M. (2024). Relevancia de la cultura organizacional en la implementación de cambios estratégicos efectivos. *Sociedad, Cultura y Creatividad*, 2(1), 384-397.

Abstract

The objective of this research is to analyze in a documentary manner the importance of organizational culture in the implementation of effective strategic changes. For this, a review of documents related to the dimensions that make up organizational culture and the management of strategic change is developed, evidencing in turn the relevance that corporate culture has had for current organizations. In conclusion, it can be mentioned that a consistent organizational culture oriented towards progress in changes and innovation increases the likelihood of business consolidation when strategic changes occur, in turn improving the organizational climate, productivity and achievement of goals raised.

Keywords: Organizational culture, change management, strategy, company.

Introducción

En la actualidad, muchos fenómenos y situaciones están impactando y creando cambios de forma directa en las organizaciones. Es cuando se vuelve importante el estudio del contexto para la contribución en la continuidad del negocio. En esta indagación del

contexto, se encuentra el análisis del entorno interno o también denominado organizacional, donde se visualizan las condiciones o aspectos más relacionados con el comportamiento de la empresa, afectando la dinámica de la misma. Es allí donde cobra relevancia el presente proyecto, ya que la cultura organizacional es un elemento clave en el comportamiento organizacional y por ende en la implementación de cambios planeados desde la alta gerencia para lograr los objetivos corporativos.

Para Chiavenato y Sapiro (2017), las formas en como se establecen las interacciones de los trabajadores en las empresas, las actitudes, las aspiraciones, expectativas y otros elementos claves de esa interacción entre los integrantes, hacen parte de la cultura organizacional, por lo tanto, para poder conocer la dinámica organizacional y la posibilidad de generar estrategias de cambio en la empresa, se debe primero comprender la cultura corporativa porque es un fenómeno que se manifiesta en todos los procesos y acciones diarias que se desarrollan en las organizaciones.

Mencionando los orígenes o antecedentes del concepto de cultura organizacional en lo concerniente a su aplicación, se remonta a los experimentos que realizó Elton Mayo en 1972 desde la Escuela de administración de las relaciones humanas, en donde se generan aportes relacionados con los elementos caracterizados por la subjetividad y lo social en la realidad de las organizaciones. Siendo más específicos, Mayo en su interés por explorar los aspectos que permean el desempeño de los empleados, encontró que el ambiente grupal en el que se encuentran inmersas las personas de la organización influye fuertemente en la percepción de estas sobre los aspectos más formales y objetivos de la empresa (Pérez, 2009).

A la luz de estas concepciones, el presente artículo persigue una indagación y análisis a partir de documentos investigativos asociados a la influencia de la cultura organizacional sobre los cambios estratégicos efectivos.

La temática abordada en el presente proyecto aporta de a las tendencias y perspectivas de la gestión del talento humano en las organizaciones y específicamente a la línea de investigación Gestión del Talento Humano, al identificar desde la revisión documental, el rol relevante que desempeña la cultura organizacional en todos los cambios corporativos que se busquen implementar con la intención de lograr las metas de la empresa.

Del mismo modo, esta temática se convierte en un factor clave en las organizaciones al comprender que “en la actualidad el mundo empresarial ha sufrido cambios vertiginosos y continuos, que han ido adquiriendo importancia en el escenario del trabajo por el sentido y el significado que este genera en la vida de las personas” (Ponce, 2015, p.4). Por lo tanto, se debe buscar comprender todos los aspectos vinculados con ese sentido y significado que tiene el contexto laboral para los colaboradores de una empresa, entre ellos, la cultura y su importancia en los cambios organizacionales.

Es fundamental mencionar que para poder tener el impacto que se requiere en el compromiso, la identidad organizacional o el alcance de las metas empresariales, es necesario que los elementos propios de la cultura organizacional se encuentren articulados con los sistemas de gestión, en este caso, con la gestión del cambio para

permitir una dinámica empresarial fluida y acorde a los objetivos planteados. De esta forma toma importancia en las empresas el diagnóstico o caracterización de la cultura organizacional mediante modelos teóricos para obtener una fotografía clara y precisa de esas características de la cultura y su posible alineación con las estrategias de cambio empresariales planteadas. (Serna, 2008 citado por Quiroz González et al., 2020).

Finalmente, con respecto a los investigadores, este análisis le permitirá ahondar y actualizarse sobre nociones significativas con relación al comportamiento organizacional, la gestión del cambio, el direccionamiento estratégico y, por supuesto la cultura organizacional con toda su influencia en el contexto y sus características.

Marco metodológico

En el presente estudio se establece una investigación teórica, descriptiva de corte documental, en la cual el procedimiento se fundamenta en las siguientes características: exploración, organización, sistematización y análisis de un conjunto de documentos compilados y organizados en bases de datos comprendidos en un período de no más de cinco años (2017-2022).

Puntualmente, en el procedimiento que se desarrolla en la investigación documental, Arias, (2012) lo define como un proceso encaminado a los siguientes aspectos: buscar, recuperar, analizar, evaluar e interpretar información o datos registrados por otros investigadores.

En este orden de ideas, al pretender brindar una definición clara sobre la revisión documental se encuentra que este concepto es parte esencial de los estados del arte, porque además de desarrollar búsquedas de textos editados, también permite rastrear experiencias investigativas previas no publicadas en algunas ocasiones, que han trabajado el objeto o tema de estudio que se está abordando con diferentes metodologías y elementos conceptuales (Jiménez, A., 2006 citado por Guevara Patiño, 2016).

En la investigación documental, la observación se presenta de forma directa en el análisis de datos, su identificación, selección y enlace con el objeto de estudio (Guerrero Dávila, 2015).

En cuanto al establecimiento de las unidades de análisis, estas se determinan a través de los documentos sobre el tema abordado en el presente estudio. De la misma manera, se tomarán como criterios de búsqueda, los siguientes descriptores: “cultura organizacional” “cambios organizacionales” “estrategia” “gerencia del cambio” “gestión del cambio” “aprendizaje organizacional”. Los conceptos indicados se combinan de distintas maneras cuando se desarrolla la exploración con la finalidad de extender los criterios de búsqueda.

En la etapa de la búsqueda documental en bases de datos como Dialnet, Scielo, Ebsco, Scopus, ScienceDirect, redalyc, entre otras, se escogen diferentes artículos o textos basándose en los siguientes criterios de exclusión: artículos o documentos que no guarden vínculo o relación con la temática y/o aquellos que no se ubican en revistas indexadas.

Por último, se desarrolla un análisis de cada uno de los núcleos temáticos examinando las similitudes y diferencias; luego se llevan a cabo algunas reflexiones y se determinan las conclusiones.

Resultados

El foco de la investigación que se está realizando consiste en analizar la importancia de la cultura corporativa en la implementación de cambios estratégicos efectivos y para alcanzar este fin se indagaron diferentes investigaciones enfocadas en temas como cultura organizacional, cambio organizacional, gerencia del cambio, gestión del cambio, estrategia y aprendizaje organizacional desde el 2017 al 2022. Dentro de esta búsqueda se seleccionaron los siguientes artículos, los cuales son muy pertinentes para el tema abordado:

En la búsqueda de investigaciones sobre la cultura organizacional, se encontraron los autores Marulanda, et al. (2018) los cuales en su investigación buscan demostrar como la cultura organizacional influye en la transferencia de conocimientos de la población de 24 organizaciones pertenecientes al triangulo del café. En sus resultados se evidencia la asociación que tiene la categoría de cultura organizacional, con las variables: valor y clima organizacional, las cuales mostraron una valoración homogénea de 3,0 sobre 5,0 para valores y clima, dando así una calificación media a las variables respecto a la transferencia del conocimiento en cultura organizacional. La investigación dio un resultado positivo, donde demuestra que las personas aportan desde su labor.

Además, en la categoría de servicios, hallaron que la producción comercial y servicios, tuvo un resultado de 4,0 de aproximación a las patentes, licenciamiento y emprendimientos resultantes de las organizaciones, lo cual indica mayor riqueza social y desarrollo en investigaciones. La valoración de asesorías, consultorías y capacitaciones el resultado se aproximó a 2,0, evidenciando que se debe realizar una mejora. Con estos hallazgos realizaron una matriz de correlación donde se muestra la relación directa entre las variables y las categorías, expresando valores por encima del 30%; lo cual da a entender que la cultura organizacional es un factor importante y critico que influye directamente en la transferencia de los conocimientos en las organizaciones.

Por otra parte, la investigación realizada por Oliveira Rossini, & Rocha Bendassolli, (2019) se expone como resultados de la investigación que la cultura organizacional está presente en todas las empresas, tiene gran relevancia y es un indicador importante de los puntos fuertes y los que deben ser mejorados dentro de las organizaciones, la cultura organizacional impacta directamente a las empresas y puede ayudar a transformarlas. Además, exponen que diferentes autores colocaron a prueba la importancia de la cultura organizacional y como esta impacta en el comportamiento y los resultados financieros de las empresas encontrando que la cultura es la que va a marcar la diferencia de las demás empresas.

Uno de los hallazgos significativos de dicha investigación fue que el estudiar y conocer a profundidad la cultura organizacional puede convertirse en un punto de éxito en la

organización, teniendo en cuenta que una empresa con una cultura organizacional identificada plenamente funciona mejor.

Así mismo, dentro del concepto de cultura organizacional los autores Osta Marcé et al. (2020), en su investigación realizaron un estudio en algunas organizaciones de Ecuador, en la cual se encontraron diversos resultados que impactan la cultura organizacional, tales como: La cultura organizacional es indispensable para proyectar la empresa, desde que el centro sean las personas, se tengan códigos como la tecnología y un buen manejo de gobierno corporativo; además encontraron que la cultura organizacional es el pilar del dinamismo empresarial.

Es importante mencionar que Ecuador mantiene brecha negativa del 17,1% y 31,8% con Perú, Colombia y España, lo cual lo deja por debajo en el ranking de competitividad mundial, demostrándose por ejemplo en el 2019, año en el que ocupó el puesto 130 de 142 debido a que su cultura empresarial tiene desventajas y no genera buenos resultados.

Por otro lado, dentro de las investigaciones acerca del cambio organizacional y su relación con la cultura corporativa se encuentran autores como Pacheco-Ruíz et al. (2020), quienes centran su investigación en analizar el desarrollo integral de procesos adaptativos en lo relacionado con los cambios en las pequeñas y las medianas empresas del sector de servicios de tecnología. A través de una encuesta tipo Likert se realiza la recolección de los datos a una población de 44 directivos y está compuesta por 19 ítems vinculados a la cultura y el cambio en las empresas.

Esta encuesta fue validada en cuanto a su contenido y se utilizó el coeficiente de confiabilidad de Alfa Cronbach teniendo como resultado un 0,85 en una población de 44 personas. Se evidencia que los procesos desarrollados para adaptarse al cambio se basan en una cultura empresarial fuerte, lo cual puede llevar a que se presente resistencia; esto produce una necesidad de fomentar programas relacionados con desarrollo organizacional que aminore la resistencia a los cambios y de esta manera acabar con costumbres o hábitos que no aportan y dar paso a nuevas tecnologías.

La cultura organizacional impulsa a los colaboradores a adaptarse a todas las situaciones que se dan en esta, de esta forma se obtiene un compromiso por parte del trabajador reflejado en la efectividad de sus actividades, lo que presenta una desventaja en las personas con diferentes contextos organizacionales experimentados porque se establece una cultura propia que no permite la introducción de nuevos componentes derivados de algunos colaboradores.

Se encontró que algunos patrones de conducta presentan resistencia a las fuerzas del cambio con el pasar del tiempo. La cultura organizacional está determinada con paradigmas relacionados a los valores, las actitudes y necesidades en la organización repercutiendo esto el desarrollo de la misma, por lo tanto, el del empleado. La cultura presente en la empresa constituye algunas limitaciones en lo que se refiere al plan de carrera o entrenamiento de los trabajadores y también en la poca aplicación de nuevas técnicas gerenciales y de trabajo en equipo. Por otra parte, los factores externos a organización no permiten satisfacer las necesidades del cliente.

En esta misma línea de cultura y cambio organizacional, la investigación de García-Rubiano et al. (2020), identifica la asociación entre los aspectos de la cultura y el cambio organizacional, por medio de un estudio descriptivo – cuantitativo aplicado a una población de 212 empleados de una organización de educación superior de los cuales 118 fueron hombres y 94 mujeres.

Para evaluar la variable de criterio denominada disposición al cambio organizacional, se empleó el cuestionario diseñado por García y Forero (2016), el cual está constituido por tres macro dimensiones: individual, grupal y organizacional y siete subdimensiones que componen las macro dimensiones: aceptación, motivación, comunicación, liderazgo, conocimiento, clima y cultura. De igual forma, se usó el instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) diseñado por Cameron y Quinn (2006), el cual está constituido por seis dimensiones: Características dominantes, liderazgo organizacional, administración de personal, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito.

Las dimensiones identifican cuatro tipos de cultura organizacional: clan, adhocracia, mercado y jerarquía. Básicamente se buscó medir la orientación de la cultura organizacional por medio de estos instrumentos obteniendo unos resultados en relación a la prueba de disposición al cambio. Las respuestas de las personas muestran unas medias de la prueba entre 5,20 y 4,97, y las desviaciones están entre 1,02 y 0,87, lo que muestra homogeneidad en las respuestas y una adecuada disposición al cambio por parte de los participantes.

Con respecto a la orientación de la cultura organizacional, la tendencia está entre la cultura jerárquica y la cultura de clan; donde en la primera predomina el control y la eficiencia, y prevalece la formalización y la estructura del lugar de trabajo; en la segunda predomina la participación y el compromiso que en un sentido figurativo es como una familia, donde la base es el trabajo en equipo, el compromiso organizacional y el involucramiento del empleado. En contraste, los resultados de los análisis indicaron que existe mayor correlación entre los componentes de la preparación individual para el cambio y los tipos de cultura adhocrática. Finalmente, la investigación tuvo como finalidad brindar una percepción holística en vez de centrarse en el impacto de los tipos de cultura organizacional en la preparación individual para el cambio.

Continuando en este estudio de variables culturales y de cambio, los autores Muhammad-Azeem, et al. (2021) buscan como objetivo principal investigar la relación entre la cultura organizacional, el intercambio de conocimientos, la innovación organizacional y la ventaja competitiva mediante un estudio cualitativo aplicado a 294 gerentes de empresas.

En sus resultados se evidencia que la cultura organizacional, el intercambio de conocimientos y la innovación organizacional afectan positivamente la ventaja competitiva y a su vez se logra evidenciar q la cultura organizacional fomenta el intercambio de conocimientos y las actividades de innovación entre la fuerza laboral y las vincula con procesos comerciales de alto nivel que podrían conducir a la adquisición de capacidades de fabricación avanzadas.

Por último, mediante el método utilizado se logró evidenciar que la cultura organizacional es indispensable para el éxito operativo, comercial y el intercambio de conocimientos y la innovación organizacional parece ser un motor clave para obtener una ventaja competitiva.

En la investigación de Cornejo (2019), se evidencia que los procesos relacionados con la gestión del cambio en las empresas pymes son complejos porque se presentan múltiples causas en las cuales resaltan los aspectos vinculados a lo subjetivo de los trabajadores como lo son: niveles decisionales, de socializar el conocimiento, culturales, de orientación organizacional, de lógicas coherentes, etc.

Así mismo, el mencionado estudio refiere que la probabilidad implementar procesos de cambio orientados a buenas prácticas mediante el compromiso de los trabajadores y gerentes como orientadores del sistema, es una oportunidad de mejorar significativamente la eficiencia operativa y los niveles de calidad de vida en la empresa y, al mantener un discurso y unas acciones lógicas y coherentes se pueden particularizar las orientaciones culturales propias de la organización.

Otra investigación pertinente para el análisis de las variables abordadas en este estudio es la realizada por Vesga et al. (2020) en la cual se expone que se presentan vínculos relevantes los elementos y tipos de cultura en las empresas incluyendo las macrodimensiones y microdimensiones de la disposición al cambio organizacional.

En esta investigación también se halló que existen aspectos diferenciales entre las organizaciones, específicamente en la dimensión grupal y la organizacional en lo relacionado con la disposición al cambio, el elemento organizacional y en el tipo de cultura jerárquica. La cultura empresarial se vincula de forma especial con factores organizacionales y la comunicación empresarial (Vesga et al., 2020).

Bajo esta misma premisa se encuentra Tahir Naveeda, et al., (2022) quienes evidencian que la cultura inmersa en la organización afecta de forma positiva la eficacia y por ende este vínculo está permeado por la innovación organizacional.

En este punto vale la pena ahondar en el concepto de innovación organizacional empleado por estos autores ya que es una pieza clave en su investigación, con la finalidad de poder comprender a que se refieren cuando mencionan este término. Así, cuando se habla de innovación organizacional se puede decir que comprende la implementación o uso de nuevos pensamientos o comportamientos que aumentan la eficacia dentro de la empresa. Este concepto es clave para que una empresa instaure nuevas cosas, ideas, actitudes orientadas a la innovación.

De esta forma, Naveed, et al. (2022) concluyen sus hallazgos diciendo que la resistencia organizacional fortalece la asociación entre la cultura corporativa y la eficacia mediante la innovación organizacional, teniendo en cuenta que el vínculo es mayor o más fuerte para aquellos colaboradores que aceptan el avance.

Ahora bien, en cuanto a las estrategias de innovación y su vínculo con la cultura organizacional, se desarrolló un estudio en el que se encuestaron a 446 empleados de una compañía eléctrica y se realizó una revisión bibliográfica. Se demostró que existe una relación positiva entre rendimiento e innovación con el que concluye que se debe crear una cultura organizacional dentro de la empresa que promueva la innovación, la cual, a su vez, va a influir de forma positiva en el desempeño organizacional. (Zeb et al., 2021)

Desde el concepto de planeación estratégica, Meza & Guatibonza, (2019), en su investigación teórica identificaron y proporcionaron modelos de cambios en el que demostraron que la relación entre cultura organizacional y planeación estratégica es incuestionable para la evolución de las empresas y su permanencia en la competitividad del mercado actual; por lo que cada compañía debe determinar su cultura organizacional creando su propia identidad, además de estructurar su planeación estratégica con el fin de que la empresa trabaje de forma simétrica ejecutando las estrategias y alineando todo lo mencionado para lograr las metas de la compañía. La propuesta tiene su fundamento en el modelo de cultura organizacional de Cameron & Quinn (1999) y en el modelo de las 7 S de Mackenzyde et al. (1980).

Por otro lado, en el estudio de Bortoluzzi et al. (2019), se realizó un cuestionario a personas que ejercen labor gerencial hotelera. En esta investigación se analizaron dos estrategias, la estrategia pretendida en la que se adecuaron variables de la investigación de Boyd & Reuning (1998) y de Hofmann & Wald (2012), y para la estrategia emergente se tomaron las de Kopmann et al. (2017). Para el constructo del sistema de control gerencial se utilizó la dimensión uso, la cual fue segregada en uso diagnóstico adaptado del estudio de Bisbe & Otley (2004) Henri (2006) y Widener (2007) con seis aseveraciones; y utilización interactiva de la investigación de Abernethy & Brownell (1999), Henri (2006) y Widener (2007) con cinco aseveraciones. Para cultura empresarial se ajustó la investigación de Nazarian et al. (2017), conformada por veinticuatro preguntas, donde se concluye que los gestores usan el sistema de control de tipo gerencial con las estrategias para cumplir las metas y objetivos organizacionales, por lo que el sistema brinda dirección y motivación para alcanzar los propósitos. Adicionalmente se observó que las estrategias, el uso diagnóstico e interactivo en los hoteles están bien definidos. Se determinó que la cultura organizacional no está bien arraigada en este sector y que no lo ven como prioridad.

En cuanto al efecto moderador de la cultura organizacional no afecta la relación entre las estrategias adoptadas y el uso del SCG, lo que supone que la cultura organizacional no está establecida o que los gestores desconocen la importancia de la misma para el éxito de sus establecimientos.

Continuando este contexto y en virtud de que dentro de las transformaciones o cambios estratégicos que se generan dentro de la organización hay que mencionar un elemento crucial como lo es el aprendizaje organizacional, donde se encuentran autores como Villamarin, et al. (2019), quienes se encargaron de relacionar las variables entre cultura y aprendizaje organizacional utilizando diferentes modelos de valores corporativos e identificando en qué momento las organizaciones están orientadas a la innovación,

modelo cultural, desarrollo de estrategias y acciones claves que permiten cumplir los objetivos definidos.

Para el estudio se utilizó el modelo de valores de Quinn, donde se tienen cuatro tipos de cuadrantes: relaciones humanas, sistemas abiertos, procesos internos y metas racionales, cada cuadrante del modelo representa uno de los cuatro modelos importantes de la teoría organizacional, “Quinn fue inicialmente desarrollado para especificar el criterio de efectividad organizacional” Ojeda, J., Méndez, S., & Hernández, R. (2016). y el cuestionario de cultura de aprendizaje, instrumento conformado por dos cuestionarios y una sección de recolección de información. En esta investigación cuantitativa se seleccionó una organización del área de la salud especializada en los clientes residentes en Quito, Ecuador.

En los resultados se puede identificar varios aspectos como lo son la totalidad de las correlaciones estadísticamente significativas y positivas orientadas propiamente a la innovación y la cultura organizacional de la empresa en pro del bienestar de los objetivos principales de la organización. Según Cifuentes y Londoño (2017) tomados por Villamarin, et al. (2019), el tipo de cultura actual, la relacionan entre sí con la cultura futura y con la forma como los colaboradores viven su día a día priorizando el objetivo futuro de la compañía; en relación a las medias, se observa que la cultura predominante tanto actual como deseada es la jerárquica.

Dentro de la búsqueda documental se identifica la investigación de los autores Antje Lienert et al., (2019), quienes muestran un estudio que busca recuperar las facetas culturales de las empresas y su potencial frente al cliente y sus colaboradores. Los entrevistados elegidos estaban relacionados con áreas de servicios y niveles gerenciales orientados al cliente. Para esto, utilizaron un método cuantitativo de recolección y análisis de datos con el “study analysis at Ericsson are threefold”.

En los resultados podemos evidenciar que la mayoría de entrevistados visualizan un gran futuro en las empresas y los valores y creencias sobre la cultura organizacional en las diferentes áreas que competen; las iniciativas innovadoras son uno de los puntos más fuertes, pues los resultados arrojaron muchas expectativas frente a la cultura organizacional y como la empresa puede avanzar en todos los campos gracias a los colaboradores y su conocimiento en diferentes áreas relacionadas directamente con el cliente y la forma como se pueden acercar concretamente a ellos.

Por otro lado, Pertuz et al., (2019), expresan que el aprendizaje organizacional y la cultura organizacional se aportan mutuamente, cuando la exploración se encuentra presente como actividad de aprendizaje y cultura organizacional en las empresas. Dentro de su finalidad se busca analizar la exploración y explotación del conocimiento en las empresas medianas legalmente constituidas en los municipios de Valledupar Cesar, tema que en la actualidad son tan importantes para que una organización se vea a futuro transformada adecuadamente.

En este caso, se obtuvieron resultados muy positivos en lo que refiere al aprendizaje organizacional, evidenciándose en la experimentación de alternativas muy novedosas y en la promoción del descubrimiento de nuevos conocimientos. Esto quiere decir que las

medianas empresas evaluadas se centran en el aprendizaje de ayudas nuevas para acercarse al mercado actual; se basan en estudios previos y resultados cercanos en el tiempo que fueron exitosos y así tomarlos de referencias y por ende, las empresas combinan los temas de exploración y explotación para obtener resultados positivos y oportunos en el tiempo.

Conclusiones

De acuerdo con la evidencia recopilada para esta investigación teórica es importante destacar que los conceptos de cultura, gestión del cambio, estrategia, innovación, aprendizaje y cambios organizacionales están fuertemente relacionados, mostrando que es trascendental su creación o diagnóstico dentro la compañía y su posterior aplicación y seguimiento para aumentar la competitividad en el mercado y la toma de decisiones de las empresas actuales.

Asimismo, en los artículos tomados de distintas bases de datos, se demuestra que para el cumplimiento de los objetivos corporativos es necesario que las compañías realicen una planeación estratégica rigurosa, sólida y diversa que vincule los conceptos anteriormente mencionados con el fin de impactar positivamente a la empresa y a sus colaboradores de forma económica, laboral y social.

Se demostró en algunos estudios analizados que la cultura organizacional consistente y orientada al avance en los cambios y la innovación, aumenta las probabilidades de consolidación empresarial, mejorando a su vez el clima organizacional, la productividad y la consecución de las metas planteadas.

En este mismo sentido, se pudo establecer que cada vez se le brinda más mayor relevancia a la cultura organizacional porque esta juega un papel importante en la aplicación de cambios estratégicos dentro de las organizaciones, debido a que ese ADN de la empresa se fundamenta en valores, creencias, comportamientos, principios entre otros aspectos subjetivos compartidos por los colaboradores, lo que obliga a que esta cultura se encuentre presente de forma directa en los planes estratégicos efectivos de las organizaciones.

Así mismo, se destaca que por medio de la cultura organizacional los colaboradores logren comprender la misión, visión y objetivos logrando así comprometerse y participar de forma activa en la implementación del plan estratégico. Esto significa que para ser realizado dicho plan y alcanzar los objetivos propuestos dependerá de que la cultura lo favorezca o permita, para así lograr los objetivos propuestos dentro de ese plan estratégico.

De esta forma se brinda respuesta al objetivo general de la presente investigación el cual es analizar de manera documental la importancia de la cultura organizacional en la aplicación de los cambios estratégicos efectivos.

Antonini Bortoluzzi, D., Anzilago, M., & Lunkes, Rogério J. (2019). La influencia de la cultura organizacional en la relación entre estrategia y sistema de control gerencial. *Estudios y perspectivas en turismo*, 28(3), 675-695.

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322019000300007&lng=es&tlng=es.

Arias, F., (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme. (6ta ed.). Venezuela.

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.loginbiblio.poligran.edu.co/?il=5345>

Cornejo, H. (2019). La gestión del cambio como implicación subjetiva de los líderes y los colaboradores. *Horizontes Empresariales*, 18 (1), 57–65.

De Oliveira Rossini, C., & Rocha Bendassolli, B. (2019). Cultura organizacional: análise e impactos no processo de gestão local. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 10(1), 117–130. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0010>

Elfving, SW, Lienert, A., Sube, T., Wilkens, U. y Washington, N. (2019). Facilitadores e inhibidores culturales percibidos de la transformación organizacional hacia PSS. *Procedia CIRP*. 83, 311-317
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827119304056?via%3Dihub>

García Rubiano, M. (II.), Vesga Rodríguez, J. J. (II.) & Toscano del Cairo, C. A. (2020). *Engagement y cambio organizacional*. Universidad Católica de Colombia.
<https://elibro.net/es/lc/poligran/titulos/197042>

García-Rubiano, M., Vesga-Rodríguez, J. J., & Forero-Aponte, C. (2020). *Tendencias de la cultura y cambio organizacional: estudio de caso*. En E. Quiroz-González, E. J. Castaño-González, M. C. Aguilar-Bustamante, V. Andrade-Jaramillo, M. A. Gómez-Vélez, C. Forero-Aponte, & J. A. Ángel-Jaramillo, *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional* (1a ed., Vol. 12, p.12). Bogotá: Universidad Católica de Colombia.

Guerrero Dávila, G. (2015). *Metodología de la investigación*. México D.F, México: Grupo Editorial Patria.

Guevara Patiño, R. (2016). El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos?. *Revista Folios*, (44),165-179. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=345945922011>

Marulanda, C., López, L., & Cruz, G. (2018). La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia. *Información Tecnológica*, 29(6), 245–252.
<https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000600245>

Méndez Álvarez, C. E. (2020). *Innovación organizacional: cultura, condición para la estrategia*. Editorial Universidad del Rosario.
<https://elibro.net/es/lc/poligran/titulos/172365>

Meza Ariza, L. C., & Guatibonza Tamayo, C. M. (2020). La Cultura organizacional como factor apalancador de la planeación estratégica. *Visión: Revista De Investigaciones*, 6, 46-59.
<https://revistas.unicienciabga.edu.co/index.php/vision/article/view/55>

Muhammad A., Munir A., Sajid H., Muhammad S., (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*. 66.

Naveed, R. T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2).

Ojeda, J., Méndez, S., & Hernández, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *TELOS*, 18.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5655381.pdf>

Osta Marcé, A., Echazarreta Soler, C., & Montenegro Gálvez, D. I. (2020). La cultura organizacional: el gran impulsor de la estrategia futura. Una visión de la competitividad en Ecuador. *Empresa y Humanismo*, 23(2), 9–32.
<https://doi.org/10.15581/015.XXIII.2.9-32>

Pacheco-Ruiz, C., Rojas-Martínez, C., Niebles-Nuñez, W., & Hernández-Palma, H. G. (2020). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas. *Información Tecnológica*, 31(5), 89–100.
<https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000500089>

Pérez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 183-194.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003&lng=es&tlng=es.

Pertuz, V., Pérez, A., Geizzelez, M. L., & Vega, A. (2019). Aprendizaje Organizacional: Análisis de la Exploración y Explotación de Conocimiento en

Medianas Empresas. *Información tecnológica*, 30(3), 59-66.

<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300059>

Ponce, Z. (2015) *Modos De Ser Desde Las Dimensiones Filosóficas De La Dirección De Los Oficiales Pertenecientes Al Ejército En El Escenario Administrativo*. [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada] UNIMILITAR.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14078/MODOS%20DE%20SER%20DESDE%20LAS%20DIMENSIONES%20FILOS%20FICAS%20DE%20LA%20DIRECCI%20N%20DE%20LOS%20OFICIALES%20PERTENECIENTES%20AL%20EJ%20C9RCITO%20EN%20EL%20ESCENARIO%20ADMINISTRATIVO..pdf;jsessionid=16985782AA3CA46C81C306E38F24E0D9?sequence=2>

Quiroz González, E. Vesga R. J. J. y García-Rubiano, M. (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Universidad Católica de Colombia. <https://elibro.net/es/ereader/poligran/197043>

Vesga Rodríguez, JJ, García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, MC, Ángel Jaramillo, J., Quiroz González, E., Castaño González, EJ, Andrade Jaramillo, V., & Gómez Vélez, MA (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27 (1), 52–61.

<https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>

Zeb, Ali K., Fazal H., Khawar R., Muhammad & Zeb, F. (2021). *The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance*.

https://www.researchgate.net/publication/349441072_The_competing_value_framework_model_of_organizational_culture_innovation_and_performance