

4

INTERVENIR SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL: ¿QUÉ ASPECTOS SE PUEDEN CONSIDERAR?

Verónica Andrade Jaramillo*

María Alejandra Gómez Vélez**

Universidad Pontificia Bolivariana

La cultura organizacional (CO) es un macroconstructo que involucra una gran variedad de componentes y funciones organizacionales (Warner, 2014). Reyes y Moros (2018) señalan que tiene su origen en el estudio realizado en Hawthorne por Elton Mayo y otros investigadores de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, en el que buscaban identificar la influencia de las condiciones físicas y ambientales en el desempeño individual. Para Reyes y Moros (2018), la CO se siguió desarrollando en los años setenta con Pettigrew, para ser entendida como un sistema de significados que tanto pública como colectivamente es aceptado para operar en un tiempo y por un grupo determinado. Los autores la definen como “... un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, los cuales son el resultado de una construcción social constituida a través de símbolos y como tal deben ser interpretados” (p. 205).

Cabe decir que el constructo cultura organizacional es clave en tiempos de cambios constantes, en un escenario global de incertidumbres y dinámicas variables, que obliga a ajustes constantes para poder adaptarse al contexto mundial y alcanzar los objetivos estratégicos, de allí que la cultura se considere el principal factor que hace que las organizaciones se introduzcan en procesos de cambio para adaptarse en un entorno que se caracteriza por la inestabilidad (Pérez-Vallejo, Vilarriño-Corella y Ronda-Pupo, 2016).

Para De Ocampo, Fajardo y Suaza (2007) las organizaciones que cuenten con más de una década requieren modificar, o al menos revisar, sus modelos de gestión y cultura organizacional para favorecer la competitividad, contar con personas más

veronica.andrade@upb.edu.co

* <https://orcid.org/0000-0002-1352-3551>

** <https://orcid.org/0000-0002-8179-2411>

capacitadas y que acompañen los procesos de cambio. De allí que explican que hay que potencializar a sus trabajadores, hacer un redireccionamiento estratégico, identificar sus procesos, diseñar sus perfiles y estructurar los cargos por procesos.

Los interesados en intervenir en las organizaciones hoy, sean administradores, profesionales en campo o académicos, reconocen que lograr cambios organizacionales, sean estos de poca o gran envergadura, deben al menos considerar la intervención en la cultura organizacional (CO) (Slack y Singh, 2018). Al tener este aspecto presente los interventores en CO se enfrentan a los retos que ello implica, en particular por la ontología del fenómeno que se vuelve vida a través de la interacción de todos los miembros de la organización y que no se produce por obra de uno o unos pocos, llevando a que parte de su naturaleza sea además informal (Stavrinoudis y Kakarougkas, 2017; García, 2009).

Para intervenir en CO corresponde lidiar con que en parte esta pueda ser gestionada, y en parte no, por su carácter multidimensional y multivariado, además de que en sí misma es una tarea extensa y complicada (Warner, 2014). Sin embargo, sigue siendo necesario hacerlo para contar con un mayor impacto en el logro de los objetivos buscados; de acuerdo con Denison y Mishra (1995) hay una relación directa entre la cultura organizacional y la efectividad organizacional.

Este capítulo tiene por objetivo aportar ideas alrededor de qué aspectos se pueden considerar para intervenir en la CO. Lo anterior se deriva de revisar documentos de naturaleza conceptual y empírica, tanto de revistas científicas publicadas recientemente obtenidas a través de las bases de datos especializadas, como de libros considerados clásicos en el tema, que aportan a dicho propósito, procurando hacer el esfuerzo de inferir relaciones con variables o categorías que aparecen relacionadas con la CO, aunque la intención de los autores revisados no fuera propiamente la intervención sino la descripción de su cambio por coyunturas acontecidas.

La información contenida en este capítulo puede ser de utilidad para todos aquellos interesados en considerar elementos de CO para favorecer cambios necesarios para propósitos de supervivencia organizacional y bienestar de los trabajadores, o por qué no, conservar aspectos vitales para el funcionamiento organizacional que se pueden estar perdiendo con el afán de la consecución de objetivos productivos de corto plazo, y que en el largo pueden ser relevantes para que la organización no solo siga existiendo sino que se destaque; según Denison (2001) no hay cambio organizacional si no se gestiona el cambio cultural. De acuerdo con Slack y Singh (2018), antes de intervenir sobre la cultura, esta requiere ser entendida para facilitar su cambio y proporcionar elementos sobre cómo guiar la intervención, y de acuerdo con Denison y Mishra (1995), esta debe ser considerada un aspecto integral de los procesos de adaptación de las organizaciones.

Para lo anterior, se parte de la premisa de que la cultura organizacional es gestionable o por lo menos lo es en parte, lo cual es una posición aceptada por algunos autores (Acosta, 2009; Furham, 2001; Schein, 2009; Pessôa y Trabasso, 2017). Sin embargo, también se encuentran autores que afirman que la cultura no es gestionable, al menos no en el sentido promovido por la literatura del *management*, ya que la CO se considera el resultado de diversas variables y personas, lo que hace que intervenirla, al menos en su totalidad, sea prácticamente imposible (García, 2009). Se supone que lo gestionable son los aspectos formales de la cultura, y otros, de naturaleza más informal, que no responden a lógicas racionales, escapan a las posibilidades de intervención, o al menos a la intervención convencional.

Para pensar cómo intervenir sobre la CO debe clarificarse qué se está entendiendo por esta. En el presente capítulo se reconocen los aportes de autores como Schein (2009), Hofstede (Hofstede y Minkov, 2010), y Cameron y Quinn (Ruiz y Naranjo; 2012), desarrollados con mayor detalle en el capítulo de Vesga en este mismo libro. Puede decirse de modo general, que la CO corresponde a supuestos, patrones de pensamiento, o marcos de referencia mental que son construidos de manera colectiva, que van aprendiendo los nuevos miembros, y que sirven, además, de referente para relacionarse entre sí, para afrontar las vicisitudes del día a día en el marco organizacional, e incluso orientar las acciones presentes y futuras.

Entre los elementos centrales de la CO (Furham, 2001; Hofstede, Hofstede y Minkov, 2010; Ruiz y Naranjo; 2012) se puede inferir que está embebida entre los miembros, que en ocasiones puede ser visible y/o consciente y en otras no, que se da fruto de su interacción a lo largo del tiempo, y que provee un marco de referencia para leer la realidad y relacionarse con ella. En esta medida, pensar en gestionar la CO deberá considerar elementos de esta naturaleza que desbordan la lógica racional tradicional que respecto a procesos de *management* se tratan sobre el tema (García, 2009; Riascos, 2014).

Intervenir la CO implica intervenir la organización

Para Piñero, Pacheco y Moreira (2018), el ambiente empresarial en el ámbito mundial está viviendo cambios significativos en la medida en que progresa la ciencia y la tecnología, lo que obliga a las organizaciones a moverse y adaptarse a los nuevos tiempos, porque si no lo hacen se “verán irremediabilmente sumergidas en el fracaso” (p. 131). Tal como plantean Martínez-Bustos, Carrasco-Sagredo y Bull (2018), durante la existencia de la humanidad se puede observar que se incorporan nuevos métodos y tecnologías para facilitar y agilizar el trabajo organizacional, lo que produce cambios en la cultura y en lo que se entiende como un adecuado desempeño

laboral. Estos movimientos generan, en diversos casos, resistencia a los cambios que han propuesto los directivos de empresas u organizaciones, razón por la cual en la academia se proponen modelos que respondan a los desafíos que urgen en la gestión administrativa y de las personas.

Intervenir en las organizaciones requiere la unión de lo teórico con lo práctico. Una intervención solo desde la técnica puede reducir la pertinencia de las acciones realizadas e impactar en menor medida el fenómeno intervenido. La intervención organizacional es “una práctica deliberada e intencional desde afuera, eminentemente transformadora de la realidad organizacional con el fin de mejorar y fortalecer su desempeño integral” (Pacheco, 2015, p. 22). Intervenir sobre la CO es en sí mismo realizar una intervención organizacional; también se puede considerar que al realizar otras intervenciones organizacionales que no tienen su foco en la CO, requiere a su vez trabajar sobre ella, como ya se mencionó.

Según el *Diccionario de la lengua española* (RAE, 2018) “intervenir”, como verbo transitivo, significa tomar parte en un asunto; representa un hecho que sobreviene, ocurre, acontece. Intervenir proviene del latín *intervenire*, que se compone del prefijo latino *inter*, que se refiere a entre intervalo, y *venire* que significa venir, por lo que podría entenderse que la intervención es un hecho que ocurre entre un antes y un después. Pacheco (2015) indica que una intervención implica una transformación del estado de lo intervenido, entre el antes y el después, y que esta requiere estar sustentada teórica y metodológicamente, así como ser ordenada (planeada con base en objetivos determinados), y realizarse entendiendo la naturaleza de lo intervenido, en este caso, la organización y su cultura. Considerando que la intervención implica la consideración de un antes y un después, es vital conocer previamente el fenómeno, haberlo medido y caracterizado, para poder, más adelante, saber qué fue lo que realmente cambió.

La intervención organizacional remite al menos a cinco aspectos que deben clarificarse para llevarla a cabo: el objeto sobre el que recae la acción de intervención —que es la organización misma— y el fenómeno puntual a intervenir, el sujeto que realiza la acción (o los sujetos, quienes intervienen), los objetivos que persigue el sujeto interventor, los instrumentos que consideran para intervenir, y el proceso o la acción misma de intervenir (Pacheco, 2015). A estos cinco elementos se les debe agregar un sexto, que son las personas involucradas en el proceso de intervención —no siendo los que intervienen—; considerarlos parte del proceso de intervención es central, ya que las organizaciones de trabajo son y funcionan debido a las personas que trabajan en estas, y son las que hacen viable en el cotidiano los cambios promovidos por las intervenciones.

De acuerdo con Pacheco (2015), para intervenir sobre una organización se requiere la consideración de la complejidad de la organización, que incluye al menos dos grandes aspectos relacionados con lo mencionado, el mundo de lo material y lo cuantitativo, que tiende a ser objetivo; y lo intangible, lo que no se ve ni se toca pero que crea realidades, es decir, las interpretaciones y significados que dan sentido a la realidad organizacional. Para este autor, dentro de lo intangible o lo que llama el inframundo organizacional, se encuentra la cultura.

Según Blake y Mouton, citados por Lagos (1994) pueden darse cinco tipos de intervenciones organizacionales, o en sus términos, relacionados con el desarrollo organizacional: la intervención basada en el cliente o aceptante, la intervención catalítica, la de confrontación, la prescriptiva y la intervención de principios, teorías y modelos. La intervención basada en el cliente o aceptante consiste en ayudarlo a los involucrados en la intervención, a darse cuenta de posiciones o cuestiones subjetivas que impiden que los objetivos se consigan o el trabajo no funcione de la mejor manera. La intervención catalítica, por su parte, agrega algún aspecto para ayudar a que el intervenido vea la situación desde otra perspectiva, más allá de escucharlo y ayudarlo a identificar un posible bloqueo. La intervención de confrontación implica, a diferencia de las dos anteriores, considerar o intervenir sobre aspectos más profundos o personales de las personas relacionadas con la intervención para favorecer la movilización hacia el cambio.

La intervención prescriptiva implica que quienes intervienen indiquen qué deben hacer las personas intervenidas para modificar la situación o intervenir sobre el fenómeno, según sus consideraciones sin partir de las necesidades propias o las vivencias de los involucrados. Finalmente, la intervención basada en principios, teorías y modelos considera parámetros de naturaleza conceptual para entender los problemas organizacionales, procurar diagnosticarlos, y procurar intervenirlos según dichos referentes, aportando congruencia y contundencia respecto de la intervención realizada, comparada con la intervención pensada exclusivamente desde lo empírico del fenómeno. Se esperaría que una intervención contara, para mayor atino, con una buena mezcla entre las necesidades de los intervenidos (su realidad organizacional), sus propias capacidades para gestionarse y gestionar el cambio, el profesional que realiza la intervención y su experiencia, y por supuesto, un marco conceptual apropiado que ayude a comprender e intervenir sobre la realidad organizacional.

En el marco de la intervención organizacional de cualquier orden, la pregunta fundamental, además de qué se quiere intervenir, es para qué se quiere intervenir, y qué se supone que busca el cambio que se pretende promover. En el caso de la cultura organizacional en particular, la organización requiere preguntarse ¿cuál es el sentido

de intervenir sobre esta, y a qué fines le sirve este cambio? De acuerdo con Driskill y Brenton (2011), las personas tienen distintos niveles de seguridad psicológica cuando se trata de asumir los cambios organizacionales, como un modo de protegerse de los cambios cuando son percibidos como riesgosos o desfavorables, lo que se refleja en lo que algunos autores del *management* llaman *resistencia al cambio*.

Para comprender las razones que llevan a que las personas se resistan a los cambios, en particular dentro de las organizaciones, Driskill y Brenton (2011) indican que cuando los cambios son percibidos como sustitución o evolución en lugar de como pérdida, pueden ser menos difíciles o no percibirse dificultades en el proceso del cambio. Es decir, si los trabajadores perciben que el cambio a realizarse con la intervención organizacional es cambiar una cuestión por otra (sustituir) que no modifica en ninguna o en gran medida las estructuras de significados que ya traían, puede ser menos problemático; o cuando el cambio se hace de modo gradual dando tiempo a que las personas se acostumbren paulatinamente a los nuevos modos de funcionamiento, se vaya transformando con el tiempo la estructura de significados (evolución) e incluso empiecen a percibir las ventajas del cambio.

Cuando los cambios son repentinos ya sea porque no pueden preverse, o se cuenta con poco tiempo para hacer un proceso de sensibilización y favorecer la participación de los trabajadores respecto de estos, cuestiones que reducen la resistencia al cambio, es probable que esta se dé por efectos de la percepción de pérdida. A los gestores del cambio o interventores les corresponde identificar qué es lo que se está perdiendo (lo que los trabajadores perciben que pierden), aceptar la importancia subjetiva de sus pérdidas, aceptar las reacciones aparentemente exageradas por parte de algunos miembros que puedan presentarlas, conocer/reconocer y aceptar las pérdidas de las personas de manera abierta y empática, estar abiertos a las quejas derivadas del proceso, y compensar en la medida de lo posible las pérdidas que las personas perciben (Bridges citado por Driskill y Brenton, 2011).

También es preciso tener en cuenta que la percepción de pérdidas no solo varía de una persona a otra, sino de un área a otra, y en la organización en general, por la existencia de culturas y subculturas, y diferencias de personalidad de los miembros que la integran, además de otros motivos como los encontrados por Martínez-Bustos et al. (2018), como son “la falta de motivación, mala retroalimentación y falta de capacitación del personal para comprender las implicaciones del cambio” (p. 97).

Pero, así como existen elementos que llevan a los integrantes de la organización a resistirse al cambio, propio de las intervenciones organizacionales, hay otros que lo facilitan, y le corresponde a quienes estén realizando la intervención identificar qué aspectos que ya son propios del funcionamiento organizacional, y de la cultura, o

incluso de las subculturas, facilitan la gestión del cambio a implementarse. Se recomienda, en estos casos, considerar la inclusión de lo nuevo a través de ritos en los que se honre lo valioso del pasado o lo que se está dejando atrás, se marque con claridad el final de lo anterior y el inicio de lo nuevo, y se vaya introduciendo simbólicamente lo nuevo (Bridges citado por Driskill y Brenton, 2011). Lo anterior, complementado con un aspecto fundamental de la introducción de los cambios propios de las intervenciones, y es la reducción de la incertidumbre; entre mayor información clara se proporcione, que pueda permitirles a los miembros comprender el cambio, anticiparse y hacer parte de este, menor resistencia al cambio se presentará.

Además, intervenir de manera particular sobre CO debe considerar la explicitación o el darse cuenta por parte de los directivos y de los responsables del proceso de intervención, de la noción que tienen sobre qué es lo que se interviene con miras hacia el cambio; es decir, si se intervendrá sobre el comportamiento de las personas y de la colectividad en general para cambiar sus representaciones, o apelar a modificar estas últimas en primera instancia (sus modos de percibir, las creencias, esquemas mentales, etc.) para que a su vez se reflejen en cambios de comportamientos (Warner, 2014), que reforzados a largo plazo se instaurarán como parte de la CO.

La recomendación es que la intervención se trabaje desde las dos perspectivas, ya que pretender trabajar solo desde el cambio comportamental puede llevar a que se pierda o no se afiance el sentido del cambio, y pueda no perdurar, o a que se revierta en el corto plazo lo que ha sido ganado; y el intervenir solo las representaciones puede llevar a una escisión entre lo que las personas piensan o lo que se cree colectivamente, y lo que verdaderamente se hace en la práctica, promoviendo una distancia poco favorable entre el discurso oficial y las acciones efectivas llevadas a cabo.

Dos caminos para pensar la intervención en cultura organizacional

Para los que buscan intervenir en CO, y quieran apoyar su iniciativa en la literatura especializada, además de hacerlo sobre su propia experiencia y las necesidades sentidas por los miembros de la organización, podrían considerar dos caminos, el primero, referido a identificar un modelo apropiado de intervención sobre cultura que sirva para su caso, relacionado por supuesto con el tipo de intervención basada en principios, teorías y modelos, propuesta por Blake y Mouton, o el segundo camino, identificar en experiencias empíricas llevadas a cabo y reportadas por académicos y *practitioners*, aspectos que hayan funcionado, sido valiosos, o que justamente por no ser considerados centrales a la CO, no se lograron los resultados esperados. Para los que prefieren el primer camino se plantean dos modelos, uno que podría considerarse clásico, el de Denison y Mishra (1995), y otro contemporáneo, el planteado

por Stavrinoudis y Kakarougkas (2017), los cuales pueden ser de utilidad e incluso complementarios.

El modelo de Denison y Mishra (1995) afirma que se requiere que la cultura organizacional cumpla unas hipótesis para garantizar el logro de los objetivos organizacionales propuestos. O, en otros términos, que la intervención en CO se realice en dirección a favorecer estas hipótesis, ya que según lo indica su estudio mixto (con 764 organizaciones en la medición cuantitativa y 5 en la cualitativa), estas tienen una estrecha relación con la efectividad organizacional. Las hipótesis son el involucramiento (*involvement*) o participación, la consistencia, la adaptabilidad y la misión.

La participación se refiere a que, si se involucra en gran medida a los trabajadores en la toma de decisiones y el funcionamiento organizacional, se logra modificar la CO en dirección al cumplimiento de objetivos. La consistencia se refiere a que los equipos, y en general los miembros de la organización, compartan significados al respecto de los símbolos, temas de relevancia, modo de comunicarse, entre otros; incluso, se den subculturas. Para generar consistencia se requiere de niveles de conformidad individual más que la participación voluntaria (integración normativa). Los principios y los comportamientos promovidos deben ser consistentes entre ellos.

La hipótesis de la adaptabilidad se refiere a la capacidad de reestructurar la organización en función de responder a clientes internos, externos y demandas del entorno, esto a través de desarrollar normas y creencias que permitan estar vigilantes al ambiente y a buscar cambiar cuando se requiera. Y, por último, la misión, se refiere a ofrecer una dirección o un propósito al cual todos puedan aunarse para dar sentido a la acción que se realiza a través del trabajo; esta orienta hacia dónde van las prácticas organizacionales, y en general, el funcionamiento de la organización. Se espera que dicha misión desborde los objetivos económicos, aunque estén incluidos.

Para Denison y Mishra (1995), estas hipótesis, o también llamados rasgos culturales, se relacionan a su vez con la orientación hacia el medio, la integración interna, el cambio y la flexibilidad, y la estabilidad y dirección, aspectos clave para la competitividad organizacional. La adaptabilidad y la misión dan cuenta de cómo la organización se orienta hacia el entorno, la consistencia y el involucramiento, de cómo se logra la integración interna; la adaptabilidad y el involucramiento favorecen el cambio y la flexibilidad; y la misión y la consistencia son las que le dan estabilidad y dirección. Considerando este modelo, la intervención en CO debe buscar el cumplimiento o el cultivo de estos cuatro rasgos considerando lo que se requiere mantener y lo que requiere cambiarse, así como la manera como responde al entorno y a su vez cómo mantiene la cohesión mientras lo hace.

Si se observa detenidamente, estas cuatro hipótesis (la participación o involucramiento, la consistencia y la misión), requieren un posicionamiento ético por parte de los administradores/interventores, respecto a qué de la CO se intervendrá, el por qué se hará y el cómo hacerlo, ya que estos aspectos finalmente están dirigidos a trabajadores que requieren que los cambios tengan algún sentido para su implementación y adopción permanente.

El anterior discernimiento va de la mano con lo propuesto por Riascos (2014), quien plantea que cuando se piensa en intervenir sobre CO se debe reflexionar sobre qué noción de organización se tiene, de trabajador o persona que trabaja, qué se está entendiendo por CO, y hasta dónde se pretende llegar con el cambio; pero más aún, la conciencia sobre el para qué, y a quién o quiénes les sirve dicha intervención, tanto en el corto como en el largo plazo, para desbordar las pretensiones que autores como Alvesson (1989) han manifestado como propias de este tipo de gestiones: manipulación del poder y condicionamiento de la subjetividad laboral, para el logro exclusivo de los objetivos organizacionales.

El modelo contemporáneo retomado para la presente reflexión es el de Stavrinoudis y Kakarougkas (2017), que procura ser integrador en su propuesta. Los autores proponen la consideración de dos dimensiones, la formal/revolucionaria, y la informal/evolucionaria.

Respecto a la dimensión formal/revolucionaria, Stavrinoudis y Kakarougkas (2017) indican que para promover el cambio en la CO se requiere considerar la intervención sobre las estructuras formales, que, aunque en inicio operan en una sola dirección (lo que la organización busca dirigido a los trabajadores), por partir de un paradigma racional que no cubre toda la realidad organizacional, en el camino, si son mantenidas y se realiza seguimiento, pueden llegar a operar en ambas direcciones. Al mirar los planteamientos de Lewin, los autores argumentan que el cambio cultural no se da si no ocurren nuevos comportamientos, valores y actitudes promovidos por cambios en los procesos y la estructura organizacional, lo que llaman *revolución*. La recomendación es que estos cambios revolucionarios se den en tiempos cortos para producir impactos largos —lo que los autores denominan *trazos audaces*— respecto a la gestión. Adicionalmente, resaltan que cuando se trata de lo formal se requiere una dirección explícita del cambio en el que los trabajadores se enteren de lo que se busca y qué papel desempeñan en ello, basada en tiempos específicos, y planes respecto al inicio y final de cada paso.

Sobre la dimensión informal/evolucionaria (Stavrinoudis y Kakarougkas, 2017), se parte de trabajar sobre cambios pequeños, locales y que se sostengan en el largo plazo para que logren incidencia, por lo que los denominan *evolución*, para que se vayan

interiorizando en las rutinas. Los valores centrales para gestionar la dimensión informal son la innovación, el riesgo y el juicio de lo novedoso, que pueden ser trabajados sin una planificación estrictamente diseñada; por el contrario, se trata de seguir el ritmo de los modos clásicos de pensar y proceder de la CO que quieren intervenir e irlos cambiando poco a poco. Los autores indican que sobre esta dimensión se consideran la voluntad de participación, la orientación estratégica, la dominancia del estilo de gestión, y cómo los factores afectan las relaciones entre individuos y grupos.

El modelo de Stavrinoudis y Kakarougkas (2017) podría ser complementado por el de Crossan, Lane y White (1999), que fue diseñado para pensar el aprendizaje organizacional (AO), pero que es pertinente si se considera que para que haya cambio cultural se requiere que la organización aprenda. En dicho modelo se plantean cuatro premisas de base; en primer lugar, el AO envuelve una tensión entre la asimilación de nuevo conocimiento (exploración) y el uso de lo aprendido (explotación). En segundo lugar, el AO es multinivel, lo que también ocurre con la CO, tal como la proponen Stavrinoudis y Kakarougkas: se da desde lo individual, pasando por lo grupal, hasta llegar a lo organizacional, por lo que no puede pensarse un cambio de CO si se hace solo a nivel organizacional (institucionalizado) sin contar con los individuos, y viceversa.

La tercera premisa del modelo de Crossan, Lane y White (1999) se refiere a que los tres niveles (individual, grupal y organizacional) están asociados a procesos psicológicos y sociales que son la base del modelo: intuición, interpretación, integración e institucionalización (las cuatro íes), que son el enganche y arman la estructura donde, desde la intuición que opera a nivel individual, los conocimientos, cambios y acciones suben hasta lo organizacional y se convierten en institucionales, y que a su vez bajan desde este nivel hasta lo individual pasando por el nivel grupal. Considerar los niveles puede aportar luces sobre la intervención del aspecto informal/evolucionario (Stavrinoudis y Kakarougkas, 2017).

Para intervenir tanto desde la revolución como desde la evolución (Stavrinoudis y Kakarougkas, 2017), resulta también conveniente considerar la comunicación como aspecto central de intervención en la CO (Nosnik, 2005). A través de la comunicación organizacional debidamente gestionada, es decir, planeada, intencionada y unificada en toda la organización, y en dirección al cumplimiento de la estrategia, se promueven los valores organizacionales que se pretenden desarrollar o fortalecer, se crea o fortalece la identidad organizacional, se realiza sanción social explícita a los comportamientos y modos de relación no esperados, y se premian aquellos que sí van en dirección con lo que se quiere promover o modificar. Esta gestión de la comunicación resulta vital, tanto de modo formal como informal en el marco de intervenir la CO.

La gestión de la comunicación organizacional propuesta por Nosnik (2005), se relaciona con lo planteado por Martínez-Bustos, Carrasco-Sagredo y Bull (2018), respecto a que para gestionar el cambio en una cultura, partiendo del modelo de los tres pasos propuestos por Lewin, se requiere descongelar las prácticas antiguas —procurar no promoverlas o no usarlas—, desplazar y cambiar hacia una nueva dirección —a través de lo que se explicita, se premia o se privilegia—, y el recongelar los modos adoptados por la organización como más efectivos, es decir, favorecer que permanezcan las nuevas maneras que se buscó implementar.

De acuerdo con Driskill y Brenton (2011), respecto a la comunicación organizacional y la intervención en la CO, se requiere comunicar una visión clara e inspiradora del cambio, y que además indique de manera concisa los pasos a seguir para implementarlo. En este camino, los autores sugieren que las directivas deben procurar relacionar los valores que ya existen y son compartidos, con los aspectos novedosos que se quieren introducir para el cambio cultural.

En relación con el segundo camino para pensar la intervención en CO, se propone retomar aprendizajes derivados de investigaciones empíricas que buscaron ya sea describir la CO, intervenirla, o la encontraron como aspecto subyacente en relación con otros temas que se estudiaron. A continuación, se menciona una serie de categorías que fueron halladas en el momento de realizar la revisión de antecedentes para la escritura de este capítulo. Entre las categorías encontradas están el papel del líder o el liderazgo que se ejerza, la formación o educación respecto a la CO, los valores, la comunicación, la implementación de sistemas de gestión y la estructura organizacional.

Respecto al liderazgo, se encontró que promover el cambio de la CO tiene relación con que a través de este se refuercen los aprendizajes (Yin et al., 2015), y como un promotor de la adopción de medidas relativas a la implementación de sistemas de gestión requeridos para que el trabajo funcione de mejor modo (Williams, Glisson, Hemmelgarn y Grenn, 2017). En su calidad de liderazgo transformacional, este tipo de liderazgo podría conducir a pequeñas organizaciones a aportar al desarrollo de un país y ser competitivas, siempre y cuando impliquen orientación empresarial (Widianto y Harsanto, 2017). Así mismo, el ejercicio del liderazgo por medio de procesos de *coaching* (Whetstone, 2017), conducen a generar consenso en la organización como el propósito común.

Para Dávalos (2015), los líderes son responsables de provocar y promover las condiciones favorables para implementar los cambios y reducir las resistencias; son quienes tienen un papel fundamental como agentes de cambio dentro de cualquier organización.

En el estudio llevado a cabo en mineros por Salgado Roa, Lería Dulčić, Arcos, Pineda y González (2018), se identificó que cuando los trabajadores no confiaban en las capacidades de quienes debían implementar los cambios, es decir, sus jefes, presentaban una actitud de cinismo frente a ellos. Igualmente, encontraron que cuando gerentes y supervisores percibían como positivas sus capacidades para aportar al cambio, favorecían la comprensión y compromiso, y generaban disposición hacia el proceso de cambio organizacional por parte de los trabajadores.

Los procesos de aprendizaje promovidos por la formación y educación en el trabajo son también vitales para intervenir sobre co. Yin et al. (2015) encontraron que el entrenamiento es clave para dicho propósito si está acompañado de espacios para reflexionar sobre la propia acción, no simplemente la transmisión de información y conocimientos. La educación en el marco del trabajo también contribuye a favorecer modos de relación que respondan a contextos de trabajo saludables, considerando que se usen diferentes enfoques o caminos para lograrlo (Towne et al., 2015).

Respecto de los valores sobre los cuales se define la cultura organizacional, se encontró que estos aportan a la imagen que la organización tiene de sí, configuran el modo en que funciona y se relaciona con el entorno (Spencer y Salaban, 2017). Así mismo, llevan a la asunción o no de comportamientos éticos por parte de los trabajadores para realizar su labor (Rider et al., 2018), y al aumento de la probabilidad de rotación laboral voluntaria si entre estos valores no se promueve la gestión participativa, el trabajo en equipo y el reconocimiento (Shumba, Kielmann y Witter, 2017). Para Tang, Li y Zhang (2016) la orientación a procesos o personas, la apertura o cierre del sistema organizacional, el alto o bajo control, y la tendencia normativa o pragmática relativa al ejercicio de los valores, pueden influir en cómo se gestione la seguridad de la información.

Respecto a la comunicación, se encontró que se requiere cuidar los mensajes explícitos e implícitos que se envían a los miembros de la organización, que pueden favorecer o inhibir comportamientos esperados e inesperados relacionados con el cambio cultural promovido, como por ejemplo que se presenten comportamientos de acoso laboral en la organización (Porter, Day y Meglich, 2018).

Lo que es promovido y premiado explícitamente dentro de la co tiene mayor probabilidad de manifestarse o introducirse como parte de esta; entre los ejemplos se encuentran las investigaciones de Heinza y Heinze (2018), y Tang, Li y Zhang (2016). En el primero de los casos, si en la co se fomenta y se premia el uso de herramientas tecnológicas para la realización del trabajo, esta será una tendencia en crecimiento respecto a la extensión del uso individual de las herramientas. Para Tang, Li y Zhang (2016), manifestar y premiar abiertamente valores relativos al cuidado de la

seguridad informática, hace que la actitud de los trabajadores frente a esta tienda a ser más favorable, y a que implementen comportamientos relativos a su cuidado.

La implementación y uso de programas de gestión de la calidad pueden aportar en la intervención sobre cultura organizacional para temas como promover el uso de herramientas tecnológicas requeridas para estar a la vanguardia (Tyagi, Cook, Olson y Belohlav, 2013), y favorecer la ejecución de parámetros que impulsen organizaciones que tiendan a comportamientos y prácticas saludables (Towne et al., 2015). Para Vesga (2013), la relación entre la CO y los sistemas de gestión es relativa al modo en que se conciba la cultura, si es pensada como un elemento gestionable o no; en caso de serlo, propone pensar en los objetivos del sistema para realizar las modificaciones correspondientes sobre esta, de lo contrario sugiere ajustar el sistema al funcionamiento de la organización. El autor afirma que, así los estándares de los sistemas de gestión sean de naturaleza internacional, no pueden ser implementados de manera genérica, sin considerar la organización a la que llegan a aplicarse, ya que cada contexto (organización) es particular en su funcionamiento debido a la CO que marca las diferencias entre unos contextos y otros, y no pueden ser desconocidas. El no tener presente estas particularidades, puede conducir al fracaso de la implementación del sistema.

Finalmente, la estructura organizacional presenta según las investigaciones revisadas, una relación importante con la intervención en la CO. Las organizaciones con jerarquías marcadas y funcionamiento burocrático dificultan la probabilidad de cambiar (Slack y Singh, 2018), y pueden relacionarse con la presencia de conductas de acoso laboral, contrario a una estructura que favorezca las relaciones tipo clan y adhocráticas (Pilch y Turska, 2015). Así mismo, la estructura jerárquica se relaciona con la poca apertura hacia el cambio y la innovación (Naqushbandi, Kaur y Ma, 2015). Para Román, Bonilla y Patiño (2015), en algunos sectores contar con estructuras que en términos funcionales sean flexibles donde los límites en los cargos pueden ser borrosos y las personas trabajen en lógicas de multitarea, modifica la CO y a su vez ayuda a que la organización pueda afrontar los cambios del mercado. La recomendación gira en torno a que la estrategia organizacional condicione la estructura y no al contrario, para que a su vez esta última incida sobre la CO.

De acuerdo con Mintzberg (1980), la estructura organizacional se refiere a cómo se plantean las partes básicas de la organización y los mecanismos que esta usa para coordinar el trabajo y garantizar su funcionamiento. Entre las partes básicas de la estructura se encuentran quienes realizan el *core* de la operación, quienes tienen relación directa con la misión del negocio; los administradores de la organización que direccionan estratégicamente; la línea media o quienes conectan a los que realizan la

operación con quienes planean el rumbo de la organización; la tecnoestructura, relativa a las técnicas para mantener y seguir diseñando el funcionamiento de la estructura; y el *staff* de apoyo, que son todos aquellos que contribuyen a la marcha general de la organización.

Los mecanismos, por su parte, requieren estar coordinados para que la estructura funcione; si bien cuando Mintzberg (1908) plantea los mecanismos no los asocia directamente con la CO, sí lo hace con los valores de la organización y el papel que estos desempeñan respecto a cómo se coordinan, según lo indican Hofstede, Hofstede y Minkov (2010). Al revisar los mecanismos puede verse claramente su relación, ya que estos varían de un contexto a otro influidos por los modos de relación formales e informales que se generan en cada contexto y que son a su vez una expresión de la CO. Entre los mecanismos se encuentran el modo de supervisión, la estandarización de los procesos, los estándares esperados, las habilidades y conocimientos esperados, la comunicación informal para el mutuo ajuste, la manera en que se entrena al personal, y la especialización de los puestos de trabajo, entre otros. La manera como se configura la estructura tiene una relación directa con la CO; así, gestionar la cultura, en un nivel profundo, requiere por supuesto trabajar sobre la estructura organizacional. Para Piñero et al. (2018) las organizaciones son sistemas complejos, dinámicos y adaptativos, dado que están compuestas por personas, grupos y colectividades que hacen parte de una estructura, y que provocan diversos comportamientos que afectan el ambiente.

Consideraciones finales

La intervención en CO debe considerar, en primer lugar que, al ser un fenómeno complejo compuesto por aspectos formales o expresivos, e informales y profundos, no puede gestionarse exclusivamente desde la implementación de procedimientos, medidas administrativas y políticas organizacionales (aunque sean indispensables), sino que también debe tener presentes aspectos de naturaleza relacional, cotidianos y simbólicos que estén siendo compartidos en la interacción por todos los miembros.

Lo anterior lleva a la segunda conclusión que es relativa a la temporalidad. La intervención en CO implica medidas de corto y largo plazo. Las de corto, por supuesto, apoyadas en intervenciones de naturaleza formal, a través de la autoridad administrativa según el funcionamiento organizacional. A su vez, para que la intervención tenga éxito, se requiere tiempo para que los procesos maduren y se interioricen en las dinámicas cotidianas de la organización. Así, entonces, una intervención sobre CO no puede hacerse pensando en la obtención de resultados inmediatos; para ver impacto se requiere constancia y mantenimiento de las medidas tomadas, hacerlas en

las actividades más puntuales, y a través de la estructura organizacional, atravesando todos los niveles y áreas.

La intervención en CO requiere para su favorecimiento una posición ética respecto a lo que se busca cambiar. Los miembros de la organización como unidad acostumbrada a ciertos modos de funcionamiento, no cambiarán solo porque así se solicite de manera formal, sino porque esto tenga un sentido y consecuencias favorables para sus propios intereses y bienestar. Implementar cambios culturales que consideren el beneficio de las partes, el mantenimiento de la organización en el tiempo y el bienestar de los trabajadores puede ser clave.

Además, intervenir en CO se favorece cuando se consideran las pérdidas percibidas por parte de las personas involucradas en el cambio para reducir la resistencia, la comunicación clara y explícita sobre el cambio, los pasos para implementarlo, y se transmite un mensaje inspirador por parte de las directivas a quienes también se expliciten las ventajas del cambio, no solo para la organización sino también para los trabajadores.

Igualmente, según las investigaciones recientes revisadas, es relevante considerar ciertos temas como centrales para la intervención en la CO, entre estos el liderazgo y su modo de ejercerlo, la manera en que funciona la estructura organizacional, la comunicación organizacional y los mensajes explícitos e implícitos que se envíen a los miembros, los valores promovidos tanto formal como informalmente, y las medidas que se tomen de manera decidida y continuada para generar cambios, acompañadas de procesos educativos en la organización.

Lo anterior se relaciona con los siguientes aspectos clave planteados por Hofstede, Hofstede y Minkov (2010), que se pueden tener en cuenta para favorecer la intervención en CO:

- La gerencia o directivas deben encargarse de esta gestión, no puede ser delegada.
- Quienes realicen el proceso de intervención requieren tener poder y experticia.
- Puede iniciar con un mapa cultural de la organización.
- Hacer elecciones estratégicas donde se tenga presente si la cultura actual está asociada a la estrategia. De lo contrario, preguntarse si la estrategia puede ser adaptada. En caso de que no, preguntarse qué cambio de cultura se requiere, y si este es factible.
- Contar con personas para lograr el cambio cultural.
- Presupuestar los costos en dinero y en administración para gestionar el cambio.

Intervenir sobre la cultura organizacional: ¿qué aspectos se pueden considerar?

- Identificar si los beneficios esperados superan los costos presupuestados.
- Preguntarse por el lapso de tiempo realista en que se puede lograr el cambio que se busca.
- Identificar y asumir la existencia de diferentes subculturas que pueden requerir diferentes enfoques para la intervención.
- Crear una red de agentes de cambio en la organización que considere personas clave de todos los niveles jerárquicos, que a su vez serán seguidos por los demás.
- Diseñar los cambios estructurales necesarios como abrir y cerrar áreas o departamentos, fusionar o dividir áreas o tareas, modificar los roles y garantizar que estos estén relacionados con las capacidades o competencias.
- Diseñar procesos de cambio necesarios como crear o eliminar controles, procesos y canales de comunicación.
- Revisar no solo la entrada de los procesos sino también sus salidas o resultados.
- Revisar las políticas de personal, entre ellas las de contratación y promoción; verificar que el Área de Gestión Humana esté en capacidad de responder a las nuevas demandas con el cambio que se busca.
- Realizar rotación de cargos de manera oportuna si así se requiere.
- Garantizar que la capacitación y formación estén basadas en las propias necesidades percibidas por los trabajadores que se formarán, y no una imposición organizacional.
- Continuar con el monitoreo a través de la persistencia y atención sostenida, y repetir el diagnóstico de cultura periódicamente.

Por último, el cambio cultural implica persistencia (Hofstede, Hofstede y Minkov, 2010), por lo que el o los responsables del proceso de intervención requieren estar atentos a lo largo del tiempo. Se requiere que cada determinado periodo se mida nuevamente cómo está la CO, con el propósito de mostrar cambios en función del diagnóstico inicial, y si es necesario, redireccionar las acciones respecto a los objetivos planteados; se trata de mantener los cambios con constancia y corregir cada vez que el proceso lo requiera para lograr intervenir en la CO.

Referencias

- Acosta, C. A. (2009). Cómo administrar la cultura organizacional. En M. C. Aguilar y E. Rentería (eds.), *Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación* (pp. 297-308). Universidad Santo Tomás.
- Alvesson, M. (1989). The culture perspective on organizations: Instrumental values and basic feature of culture. *Scandinavian Journal of Management*, 5(2), 123-136.
- Crossan, M., Lane, H. y White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Dávalos, R. M. F. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114.
- Denison, D. R. (2001). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? En C. L. Cooper, S. Cartwright y P. Ch. Earley (eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347-372). John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. y Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- De Ocampo, L. S. R., Fajardo, F. A. y Suaza, A. L. (2007). Cambio de cultura organizacional para empresas que requieren evolucionar hacia la competitividad. *Scientia Ettechnica*, 1(35), 327-332.
- Driskill, G. y Brenton, A. L. (2011). *Organizational culture in action. A cultural analysis work book*. Sage.
- Furnham, A. (2001). Cultura y clima corporativos. En *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones* (pp. 575-625). Oxford University Press.
- García, C. M. (2009). La cultura organizacional como una tecnología de control gerencial. En M. C. Aguilar y E. Rentería (eds.), *Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación* (pp. 275-295). Universidad Santo Tomás.
- Heinza, K. y Heinze, J. (2018). Individual innovation adoption and the role of organizational culture. *Review of Managerial Science*, first online, 1-26, <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0300-5>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. y Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Lagos, C. R. (1994). *Desarrollo organizacional en Latinoamérica. Perspectivas, estrategias y experiencias de desarrollo organizacional e institucional para afrontar los desafíos del cambio*. Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (Incap).
- Martínez-Bustos, E., Carrasco-Sagredo, C. y Bull, M. T. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88-98.

- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341.
- Naqushbandi, M., Kaur, S. y Ma, P. (2015). What organizational culture types enable and retard open innovation? *QualQuant*, 2123-2144.
- Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales: Origen, consolidación y desarrollo*. Netbiblo.
- Pacheco, A. A. (2015). Intervención organizacional. Primeras aproximaciones conceptuales. *Gestión y Estrategia*, 48, 15-23.
- Pérez-Vallejo, L. M., Vilariño-Corella, C. M. y Ronda-Pupo, G. A. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 286-294.
- Pessôa, M. V. P. y Trabasso, L. G. (2017). The lean product development organizational culture. En *The Lean Product Design and Development Journey*. Springer International Publishing AG.
- Pilch, I. y Turska, E. (2015). Relationships between Machiavellianism, organizational culture, and workplace bullying: Emotional abuse from the target's and the perpetrator's perspective. *Journal of Business Ethics*, 128, 83-93.
- Piñero, H. R., Pacheco, A. M. y Moreira, P. Q. (2018). Clima y cultura organizacional y su relación con el cambio gerencial de organizaciones tradicionales a organizaciones inteligentes. *Ciencias Sociales y Económicas*, 2(1), 130-149.
- Porter, T., Day, N. y Meglich, P. (2018). City of discontent? The influence of perceived organizational culture, LMX, and newcomer status on reported bullying in a municipal workplace. *Employ Respons Rights*, 30, 119-141
- RAE (Real Academia Española) (2018). *Diccionario de la lengua española*, Intervención. <http://dle.rae.es/?id=LxNjz42>
- Reyes Hernández, J. y Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217.
- Riascos, W. A. (2014). Contribuciones a la conceptualización de la cultura organizacional. En J. Orejuela (ed.), *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación* (pp. 351-377). Editorial Bonaventuriana.
- Rider, E., Giligan, M., Osterberg, L., Litzelman, D., Plews-Ogan, M., Well, A., Dunne, D., Hafier, J., May, N., Derse, A., Frankei, R. y Branch, W. (2018). Organizational culture of humanism. *Journal of General Internal Medicine*, 33(7), 1092-1099. <https://doi.org/10.1007/S11606-018-4470-2>
- Román, O. H., Bonilla, L. F. y Patiño, C. A. (2015). *Alineamiento entre estrategia, estructura y cultura. Nuevos paradigmas para lograr la competitividad en los superretes del Valle del Cauca*. Editorial Bonaventuriana.

- 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.
- Salgado Roa, J., Lería Dulčić, F., Arcos, C., Pineda, A. y González, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1), 105-134.
- Schein, E. (2009). *The corporate culture survival guide*. Jossey-Bass.
- Shumba, C., Kielmann, K. y Witter, S. (2017). Health workers' perceptions of private-not-for-profit health facilities' organizational culture and its influence on retention in Uganda. *BMC Health Services Research*, 17, 809-820.
- Slack, N. y Singh, G. (2018). Diagnosis of organizational culture in public sector undertakings undergoing reforms. *Public Organization Review*, 18, 361-380. doi: 10.1007/s11115-017-0383-5
- Spencer, S. y Salaban, I. (2017). Organizational culture in civic associations in Russia. *Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-18. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9925-2>
- Stavrinoudis, T. y Kakarougkas, C. (2017). A theoretical model of weighting and evaluating the elements defining the change of organizational culture. En V. Katsoni, A. Upadhyya, y A. Stratigea (eds.), *Tourism, culture and heritage in a smart economy*. Springer. doi: 10.1007/978-3-319-47732-9_16
- Tang, M., Li, M. y Zhang, T. (2016). The impacts of organizational culture on information security culture: A case study. *Information Technology and Management*, 17, 179-186.
- Towne, S., Anderson, K., Lee, M., Vollmer, D., Kellstedt, D., Pena, N. y Dry, M. (2015). Changing organizational culture: Using the CEO cancer gold standard policy initiative to promote health and wellness at a school of public health. *BMC Public Health*, 15, 853-861.
- Tyagi, R., Cook, L., Olson, J. y Belohlav, J. (2013). Healthcare technologies, quality improvement programs and hospital organizational culture in Canadian hospitals. *BMC Health Services Research*, 13, 413-424.
- Vesga, J. J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Guillermo de Ockham*, 11(2), 89-100.
- Warner, B. (2014). Organizational change. En B. Schneider y K. Barbera (eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 457-483). Oxford University Press.

Intervenir sobre la cultura organizacional: ¿qué aspectos se pueden considerar?

- Whetstone, J. T. (2017). Developing a virtuous organizational culture. En A. J. Sison, G. Beabout, e I. Ferrero (eds.), *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*. Springer.
- Widianto, S. y Harsanto, B. (2017). The impact of transformational leadership and organizational culture on firm performance in Indonesia SMEs En N. Muenjohn, A. McMurray (eds.), *The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia* (pp. 503-517), doi: 10.1057/978-1-137-57940-9_27
- Williams, N., Glisson, C., Hemmelgarn A. y Grenn, P. (2017). Mechanisms of change in the ARC organizational Strategy: increasing mental health clinicians' EBP adoption through improved organizational culture and capacity. *Administration and Policy in Mental Health*, 44, 269-283.
- Yin, E., Downing, N., Singer, S., Curry, L., Li, J., Krumholz, H. M. y Jiang, L. (2015). Organizational culture in cardiovascular care in Chinese hospitals: A descriptive cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 15, 2-10.