



MULTIVERSO JOURNAL | ISSN: 2792-3681
Volumen 4, Número 7, Edición Julio-diciembre de 2024
<https://doi.org/10.46502/issn.2792-3681/2024.7.2>

Cómo citar:
Barragán Ramírez, C.A., Villena Aillon, J., Zurita-Altamirano, J., & Altamirano Zanipatin, S. (2024). Cultura y cambio desde la gestión interna de la organización. *Multiverso Journal*, 4(7), 16-24. <https://doi.org/10.46502/issn.2792-3681/2024.7.2>

Cultura y cambio desde la gestión interna de la organización

Culture and change from the internal management of the organization

Christian Andrés Barragán Ramírez
Jairo Villena Aillon*
Julio Zurita-Altamirano***
Sebastián Altamirano Zanipatin****

Recibido el 12/05/2024 - Aceptado el 22/07/2024

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo proporcionar un fundamento para la comprensión de la cultura y el cambio como elementos claves dentro de las organizaciones empresariales en siglo XXI. Con base en la investigación documental, esto es, en su análisis, interpretación y reflexiones derivadas de la revisión bibliográfica de comprobado valor científico, se aborda el tema de la cultura y cambio desde la gestión interna de la organización de interés para el ámbito gerencial. De manera que, se ofrece una visión alternativa sobre la dinámica organizacional que puede estimular el debate y también la crítica reflexiva, contribuyendo paralelamente con el incremento del conocimiento académico en el campo administrativo en general. Todo permite concluir que, el cambio es inherente al desarrollo de las organizaciones, modificando su cultura en mayor o menor medida, ya sea de forma positiva o negativa. Estas fluctuaciones impactan la orientación de la empresa, lo que exige ajustes en las estrategias de gestión.

Palabras clave: cultura empresarial, cambio organizacional, gestión interna, organización empresarial, filosofía empresarial.

Abstract

The purpose of this work is to provide a foundation for understanding culture and change as key elements within business organizations in the 21st century. Based on documentary research, that is, on its analysis,

* Doctor en Ciencias Sociales, mención Gerencia. Magister en Administración de Empresas, mención Planeación. Ingeniero Comercial, mención Marketing. Docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador.

 <https://orcid.org/0000-0001-8027-7883>. Email: cbarragan@pucesa.edu.ec

** Magister en Administración de Empresas (MBA). Ingeniero Comercial, mención Productividad. Docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador.  <https://orcid.org/0009-0005-3796-051X>. Email: jvillena@pucesa.edu.ec

*** Doctor en Ciencias Organizacionales. Magister en Administración de Empresas, mención Planeación. Ingeniero Comercial, mención Marketing. Docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador.

 <https://orcid.org/0000-0003-0591-7371>. Email: jjurita@pucesa.edu.ec

**** Magister en Gestión el Talento Humano. Ingeniero de Empresas. Docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador.  <https://orcid.org/0009-0000-4079-0324>. Email: saltamirano@pucesa.edu.ec

interpretation and reflections derived from the bibliographic review of proven scientific value, the topic of culture and change is approached from the internal management of the organization of interest for the managerial field. Thus, it offers an alternative vision of organizational dynamics that can stimulate debate and reflective criticism, contributing in parallel to the increase of academic knowledge in the administrative field in general. Everything allows us to conclude that change is inherent to the development of organizations, modifying their culture to a greater or lesser extent, either positively or negatively. These fluctuations have an impact on the company's orientation, which requires adjustments in management strategies.

Keywords: business culture, organizational change, internal management, business organization, business philosophy.

Introducción

El clima organizacional se explica a través de la cultura empresarial, que es el resultado de la construcción colectiva realizada por los trabajadores a través de su participación en los modelos administrativos enmarcados en las teorías organizacionales. Una organización laboral puede verse como un microambiente, un sistema abierto limitado en espacio y tiempo, compuesto por individuos, puestos de trabajo, actividades y una variedad de elementos físicos, naturales y culturales (Salazar Estrada *et al.*, 2009).

Para Pilligua y Arteaga (2019), el ambiente laboral está determinado por tres factores: el ambiente general, que incluye aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos que influyen a largo plazo en la gestión de los directivos, la organización y sus estrategias; el ambiente operativo, que comprende clientes, trabajo y proveedores que ejercen una influencia más concreta e inmediata en la dirección; y el ambiente interno, que abarca todas las fuerzas que actúan dentro de la organización y que tienen implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los ambientes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, el ambiente interno se origina dentro de la misma.

Igualmente, Salazar Estrada *et al.*, (2009) exponen que al estudiar el concepto de clima organizacional es necesario analizar un grupo de elementos y determinantes que van a permitir tener una visión más amplia de la organización, comprendiendo lo interno de la organización. De acuerdo a Salazar Estrada *et al.*, (2009), los factores y categorías que se consideran con frecuencia son:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación.
- Estructura organizacional: incluye el tamaño de la organización, su estructura formal y el manejo de la dirección y sus estilos.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas.
- Comportamiento organizacional: acá se incluye la productividad, las ausencias en los puestos de trabajo, la rotación, laboral, la satisfacción laboral y la tensión en el trabajo.

En su conjunto, estos elementos, delimitan el clima organizacional y, bajo determinadas condiciones objetivas y subjetivas, vienen a ser el resultado de la percepción de los miembros de la organización. El clima organizacional, por lo tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y las organizaciones.

De igual manera, esta apreciación ejerce una influencia en la cultura de la institución. La cultura comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por sus miembros, los cuales determinan





en gran parte su visión del mundo, identidad y repertorio de prácticas compartidas. Para Podestá (2006), miembros de una organización poseen determinada cultura, producto de sus orígenes sociales y sus capitales escolares. En ellos confluyen la cultura natural y la adquirida que, por su condición más susceptible de recibir la influencia de los discursos organizacionales. En este sentido, el clima organizacional tiene una influencia directa, ya que las percepciones de los individuos determinan las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por gran parte de los sujetos de una empresa, lo que los distingue de otras. De acuerdo con Mendoza-Suárez (2019), entre sus elementos se encuentran:

- Identidad de los miembros: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
- Interés en la conformación de grupos: algunas de las actividades se organizan en grupo o si son llevadas individualmente.
- Enfoque de la decisión: las decisiones son priorizadas en las actividades o los recursos humanos disponibles.
- Integración: las unidades que componen la organización funcionan independiente o amerita la coordinación de estas.
- Control: el autocontrol es prioridad y la reglamentación excesiva predomina en los procesos organizacionales.
- Tolerancia al riesgo: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas.
- Criterios de recompensa: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
- La tolerancia al conflicto es una opción para la organización y se considera parte de su desarrollo organizacional.
- Priorización de los medios para el logro de los objetivos de la organización.
- Enfoque de la organización: la gerencia puede orientarse hacia el entorno o hacia sus procesos internos.

Como se evidencia en las ideas expresadas previamente, basadas en la revisión bibliográfica-documental, existente en el ámbito gerencial, la cultura organizacional está engranada, de una u otra manera, con todos los cambios en la organización. Estas variaciones en las formas de ser y hacer de una empresa colocan diversas tareas a la gerencia, las cuales van desde la gestión de su talento humano, pasando por sus recursos económicos y activos, hasta llegar a los eslabones más esenciales de su estructura.

En resumen, la cultura de la organización está íntimamente ligada a los cambios y transformaciones que se producen en la empresa. Estos cambios implican que la gerencia deba abordar una amplia gama de responsabilidades, desde el manejo del capital humano hasta la gestión de los recursos económicos y estructurales de la organización, teniendo en cuenta la influencia que la cultura ejerce sobre estos diferentes aspectos.

Ahora bien, este trabajo pretende explicar la cultura y el cambio como elementos claves dentro de las organizaciones, y para ello se hace una revisión de los aspectos sobre los cuales se fundamenta la cultura organizacional, las fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas ante un cambio, además de los enfoques que permiten superar la resistencia al cambio. Finalmente se plantean reflexiones y un conjunto de recomendaciones que permiten fomentar una cultura abierta y flexible para facilitar los cambios, en un ambiente de innovación y la adaptabilidad.

Cultura organizacional

Según Mendoza-Suárez (2019), la cultura organizacional facilita o dificulta la solución de problemas relacionados tanto con la adaptación al entorno externo como con la integración interna. Por integración



interna se entiende la forma de organización que adopta una institución, empresa u otra entidad para lograr efectividad en su quehacer y un bienestar sostenido, de cara a garantizar una adecuada adaptación al entorno. El autor indica que, aunque estos dos conceptos, adaptación externa e integración interna, están interrelacionados, son diferentes. La adaptación se refiere a la capacidad de la organización para ajustarse a las demandas y condiciones del entorno, mientras que la integración tiene que ver con la manera en que la organización organiza y estructura sus procesos y recursos internos para funcionar de manera efectiva.

La cultura organizacional juega un papel clave en facilitar o dificultar estos procesos de adaptación externa e integración interna, lo cual tiene implicaciones importantes para el desempeño y la sostenibilidad de la organización en su conjunto. De acuerdo con Mendoza-Suárez (2019: 174):

- La adaptación externa son los factores que deben ser compartidos por todos los miembros de la organización y que son indispensables en su relación con el entorno y para enfrentarse con éxito. Entre ellas: la planificación estratégica, la misión, los objetivos, los medios, los criterios de medida y las estrategias de corrección, que se aplican cuando los objetivos no se cumplen.
- La integración interna involucra aspectos vinculados con la forma de relación interna entre los miembros de una organización, entre ellos: el lenguaje, sus categorías conceptuales, los límites grupales, los criterios para la inclusión o exclusión de individuos, las formas de obtener y ejercer el poder o jerarquía, así como el sistema y las vías para recompensar o castigar actitudes, comportamientos, acciones, entre otras.

En cuanto al cambio organizacional, Contreras (2018) aclara que acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento, debido a la gran cantidad de elementos que involucra, además de que para ello, debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal, no como algo transitorio.

De acuerdo a Rivera (2013), la concepción del cambio organizacional al igual que la naturaleza del concepto es dinámica, esto significa que a través del tiempo ha sufrido modificaciones dependiendo del momento histórico de análisis, así como del contexto organizacional que predomina en ese momento.

Para Marshak (2007), existen seis dimensiones que siempre están presentes en el cambio empresarial u organizacional, ellas son: razones (lógica racional y analítica), política (Intereses individuales y de grupo), inspiraciones (aspiraciones visionarias basadas en valores), emociones (sentimientos afectivos y reactivos), mentalidad (creencias y supuestos que sirven de guía) y psicodinámica (defensas inconscientes basadas en la ansiedad).

Por su parte, Cummings y Worley (2007) prefieren denominar este proceso como "cambio transformacional", el cual requiere cambios radicales en cómo los miembros de la organización perciben, piensan y comparten el trabajo. No se limita a mejorar la empresa ni a optimizar el estado actual de la organización. Busca ante todo modificar las suposiciones respecto a su funcionamiento y a la manera de relacionarse con el entorno. Nada de ello se logra si no se altera la filosofía, los valores de la empresa, así como las numerosas estructuras y esquemas que moldean la conducta de sus miembros. No solo la magnitud del cambio es mayor, sino que el cambio modifica radicalmente la naturaleza cualitativa de la empresa.

Otros autores como Tushman *et al.*, citado por Cummings y Worley (2007) demostraron que el cambio ocurre en respuesta a tres tipos de alteraciones:





- Discontinuidades industriales: cambios profundos en las condiciones legales, políticas, económicas y tecnológicas que modifican la base para competir dentro de una industria.
- Cambios en el ciclo de vida del producto: modificaciones del ciclo de vida que requieren otras estrategias de negocios.
- Dinámica interna de la compañía: cambios de tamaño, de la estrategia corporativa de cartera o rotación de ejecutivos.

Todos estos escenarios que se mencionan obligan a las organizaciones a cuestionar las maneras como las dirigen, por lo que es necesario que en las mismas se reflexione en su misión y visión, valores, sistemas y procedimientos, e incluso en las estructuras de la organización. Esto ayuda a evaluar si las acciones y proyectos están en línea con los valores y objetivos y son esenciales para formar y mantener la cultura de la empresa, promoviendo un sentido de identidad y pertenencia entre los empleados y adaptación a los cambios.

Gerencia para el cambio organizacional

En este escenario, la función que cumplen los gerentes es fundamental, en tal sentido Robbins y Coulter (2007) indican que, para lograr que el cambio organizacional se realice con éxito, es imprescindible que los gerentes reconozcan su importante labor en el proceso de mejoras continuas. Los gerentes pueden actuar, y lo hacen, como agentes de transformación, su rol en el proceso de cambio incluye más que solo ser catalizadores. También deben ser líderes de cambio. Cuando los miembros de la organización se resisten a la transición, es responsabilidad del gerente dirigir el esfuerzo de cambio, pero, aunque no haya resistencia, alguien debe asumir el liderazgo. Ese alguien es, sin lugar a duda, los gerentes de la organización.

Al respecto, Ramírez (2007) acota que todo cambio produce conflicto dentro de la organización y también en su entorno inmediato. El papel del gerente es manejar esa disyuntiva de manera tal que el resultado sea beneficioso, tanto a lo interno como a la comunidad a la cual sirve la empresa. Como parte del conflicto que se puede presentar internamente, destaca intentar forzar a los integrantes de la empresa a revisar sus ideas y sus modelos mentales además de la información sobre la cual han basado los mismos ante cada situación.

Por su parte, Valverde-Medina *et al.*, (2018) agrega que la tarea del gerente en ese caso es la de servir de facilitador y moderador del proceso de intercambio entre las diferentes posiciones, con el fin de lograr un mejor y mayor resultado, sin tomar decisiones repentinas, sin sustento, y discusiones que no persiguen ningún objetivo. Las destrezas técnicas de facilitación de procesos pueden ser claves en este rol. En este contexto, las estrategias para superar la resistencia al cambio consideran por lo general dos enfoques: el análisis de resistencia a través de la técnica del campo de fuerzas y el uso de las tácticas selectivas de implementación para superar la resistencia.

El análisis del campo de fuerzas surgió de los trabajos realizados por Lewin, citado por Hernández (2021), quien propuso que el cambio era un resultado de la competencia entre fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas. Las fuerzas impulsoras se conciben como los problemas u oportunidades que motivan el cambio dentro de la organización. Por otro lado, las fuerzas restrictivas son las diversas barreras contra el cambio, como la falta de recursos, la resistencia de los gerentes intermedios o la existencia de habilidades inadecuadas entre los miembros.

Para Sandoval (2014), cuando se introduce un cambio, la gerencia debe analizar ambos tipos de fuerzas que impulsan el cambio. Al suprimir selectivamente las energías que restringen el cambio, las fuerzas impulsoras serán lo suficientemente poderosas para permitir la implementación exitosa del cambio, la mejora continua, la innovación y la mejora de procesos, productos y servicios. Ignorar estas fuerzas puede



llevar a la obsolescencia, por lo que, atenderlas adecuadamente ayuda a gestionar la resistencia y a fomentar un ambiente positivo.

La gerencia debe entender y gestionar tanto las fuerzas impulsoras como las restrictivas para lograr implementar con éxito los cambios organizacionales deseados. Abordar estratégicamente las barreras al cambio permitirá que las fuerzas de impulso puedan tomar fuerza y hacer viable la implementación del cambio. Por su parte, Daft y Marcic (2008) alegan que la otra táctica para administrar la implementación es la adopción de procedimientos específicos para superar la resistencia de los miembros de la organización. Por ejemplo, la resistencia al cambio puede ser superada mediante la educación de los trabajadores o invitarles a participar en la implementación; ambos autores identifican cinco enfoques en esta materia expresados en el cuadro 1.

Según Mendoza-Suárez (2019), tal y como se observa en el cuadro 1, los diferentes enfoques sobre fuerzas impulsoras y restrictivas del cambio identifican y sugieren una serie de acciones para disminuir todas las obstrucciones, tanto a nivel individual como grupal, que se presentan dentro de la organización empresarial. El objetivo de estas acciones es facilitar el progreso de los cambios necesarios para alcanzar los nuevos objetivos estratégicos, tácticos y operativos requeridos por la empresa. Todo esto con el propósito de garantizar la permanencia de la organización en el mercado a lo largo del tiempo, manteniendo su competitividad y satisfaciendo a sus clientes.

El análisis de las fuerzas impulsoras y restrictivas del cambio permite identificar y abordar estratégicamente las barreras organizacionales, con el fin de impulsar la implementación exitosa de los cambios que aseguren la continuidad y competitividad a largo plazo de la empresa en el mercado.

Cuadro 1.
Enfoques para superar la resistencia al cambio.

Enfoque	Cuando usarlo
Comunicación y Educación	<ul style="list-style-type: none"> El cambio es técnico. Los usuarios necesitan información y análisis exactos para entender el cambio.
Participación	<ul style="list-style-type: none"> Los usuarios necesitan sentir que participan. El diseño requiere información proveniente de otras personas. Los usuarios tienen poder para resistirse.
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> El grupo tiene el poder sobre la implementación. El grupo perderá algún beneficio en el cambio.
Coerción	<ul style="list-style-type: none"> Existe una crisis. Los iniciadores tienen claramente el poder. Otras técnicas de implementación han fracasado.
Apoyo de la alta dirección	<ul style="list-style-type: none"> El cambio implica a departamentos múltiples o una reasignación de recursos. Los involucrados no confían en la veracidad del cambio.

Nota. Kolter y Schlesinger adaptado por Mendoza-Suárez (2019).

Es importante resaltar que tal planteamiento muestra la intervención grupal más que en individualidades, esto puede interpretarse de varias maneras, una de ellas es el tiempo en el cual se generarán los cambios, a veces los lapsos suelen ser muy cortos; otra sería el efecto ejercido por el conjunto de personas dispuesto a afrontar las variaciones en los procesos, subprocesos y tareas específicas sobre algunos individuos reticentes. De cualquier modo, el propósito es potenciar todos los elementos que distinguirán a la organización de sus competidores.





Dentro de esta perspectiva, Lefcovich (2005) señala que, en una empresa competitiva, como muchas que existen actualmente, el cambio es un factor presente en todo su accionar, ya que vivimos una realidad signada por la incertidumbre y el caos, donde para enfrentar estas variables es necesario, entre otras iniciativas, fomentar la creatividad, la innovación, junto con el trabajo en equipo guiado por un liderazgo diáfano. Es por ello, que el citado autor describe las principales diferencias entre la empresa tradicional y la nueva empresa competitiva, plasmadas en el cuadro 2.

Cuadro 2.

Principales diferencias entre las "empresas tradicionales" y las "nuevas empresas competitivas"

Empresa tradicional	Nueva empresa competitiva
En cuanto a la calidad privilegia la inspección y la posterior corrección de las partes o productos finales manufacturados.	Da preponderancia a la prevención, con lo cual genera importantes disminuciones en los costes por fallas internas y externas.
Se fundamenta en la idea que, a mayor calidad, mayor inversión	Mejor calidad lleva a una mayor productividad y a menores costes, mayor rentabilidad a la empresa.
Está centrada en los resultados a corto plazo.	Hay una mejora continua de los procesos.
La capacitación del personal y directivos es considerada como un gasto.	La capacitación es una inversión, que incrementará el flujo positivo de fondos en el futuro.
Está organizada en torno a funciones.	Está organizada en torno a procesos
Basa su funcionamiento en la suma de labores individuales.	Basan su esfuerzo en el trabajo en equipo.
La participación del personal es baja o nula.	La participación del personal es fundamental para mejorar productividad y calidad.
Los supervisores son seleccionados en función a sus rendimientos.	Los supervisores son seleccionados por capacidades de liderazgo y motivación.
Se obstruye sistemáticamente la creatividad.	Se fomentan las ideas e innovación.
No se considera el comportamiento organizacional.	El comportamiento es organizacional es vital para su apropiada administración.
Gestiona al personal aplicando la Teoría "X".	Gestiona al personal aplicando la Teoría "Y".
No da cabida a la necesaria gestión de las relaciones humanas.	Gestiona las relaciones humanas, ello implica en calidad de vida laboral y aumento de la productividad.
Los trabajadores tienden a satisfacer a sus supervisores en los modelos tradicionales de gestión.	Busca satisfacer los deseos y necesidades de los clientes internos y externos.
Deja totalmente de lado la gestión de la cultura organizacional	Hace fuerte hincapié en la gestión y desarrollo de la cultura organizacional.
Está enfocada en la producción y las ventas.	Está enfocada en sus clientes a través del mercadeo.

Fuente: Lefcovich (2005) adaptado por Mendoza-Suárez (2019).

A partir de estos datos, se pueden puntualizar gran parte de los factores particulares de ambas clasificaciones organizacionales, las cuales coexisten aún en la presente época; esto ratifica la premisa que cada empresa adopta el estilo de dirección que considere más adecuado para su operatividad y supervivencia. Sin embargo, se asume que las acciones aplicadas por la entidad competitiva le facilitarán sus procesos y permanencia, con mayores posibilidades de alcanzar su máxima productividad en medio de un ambiente armónico con mínimas distorsiones, en suma, el éxito empresarial.

Reflexiones finales y recomendaciones

El cambio es inherente al desarrollo de las organizaciones, modificando su cultura en mayor o menor medida, ya sea de forma positiva o negativa. Estas fluctuaciones impactan la orientación de la empresa, lo que exige ajustes en las estrategias de gestión. El cambio es fundamental para comprender la cultura organizacional y la gerencia empresarial. Si bien las dificultades presentan desafíos rigurosos, también conllevan oportunidades para fortalecer a la organización y prepararla para afrontar nuevos obstáculos.

Hoy en día, la adaptación al cambio se ha convertido en un elemento intrínseco clave dentro de la misión, visión, filosofía, valores y objetivos estratégicos de las empresas. Esto ha propiciado el surgimiento de nuevas identidades organizacionales, basadas en la inteligencia colectiva de todos sus miembros. La irrupción de nuevas tecnologías, como las redes sociales, ha introducido otros escenarios de interacción a nivel interno y externo de las organizaciones. Esto ha generado nuevos conocimientos y prácticas en la gestión organizacional, acordes a las exigencias actuales.

Así, la cultura organizacional se refiere a los valores, creencias, comportamientos y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura influye significativamente en cómo se gestionan y perciben los cambios. Una cultura arraigada puede generar resistencia cuando se proponen cambios. Si los empleados no se sienten alineados con los nuevos objetivos, es probable que se opongan. Por otro lado, una cultura abierta y flexible puede facilitar la implementación de cambios, fomentando la innovación y la adaptabilidad.

La forma en que se comunica el cambio es crucial. Una cultura que valora la transparencia y la participación puede mejorar la aceptación del cambio, de manera que, los líderes juegan un papel fundamental en la modelación de la cultura. Un liderazgo que promueve la cultura del cambio puede inspirar a los empleados a adoptar nuevas formas de trabajo.

La virtualidad se presenta como un factor impulsor de transformaciones, modificando radicalmente las formas tradicionales de las relaciones humanas dentro de las organizaciones. Esto redefine dimensiones como la planificación de objetivos y los resultados obtenidos. En definitiva, se ha destacado la importancia estratégica del cambio y la adaptación organizacional en el contexto actual, con el fin de garantizar la continuidad y competitividad de las empresas en entornos cada vez más dinámicos y exigentes.

De manera que, se debe evaluar la cultura actual para entender cómo los valores actuales pueden afectar el cambio y fomentar la participación de los empleados en el proceso de cambio, asegurándose que la comunicación sobre el cambio sea clara, abierta y constante. Al entender la interconexión entre cultura y cambio, las organizaciones pueden gestionar el proceso de transformación de manera más efectiva y sostenible.

Referencias Bibliográficas

- Contreras, S. (2018). *La Gestión del cambio Organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas*. (Trabajo Final de Especialización). Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf
- Cummings, T., & Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. Octava edición. México D.F., México: International Thomson Ed. S.A.
- Daft, R., & Marcic, D. (2008). *Introducción a la administración*. Cuarta edición. México D.F., México: International Thomson Ed. S.A.
- Hernández, S. (2021). *Estrategias para afrontar la resistencia al cambio en las organizaciones*. Facultad de Estudios a Distancia, Especialización en Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/items/61acf1c1-23ef-4eaa-a749-dd70b692ea65>
- Lefcovich, M. (2005). *Empresas tradicionales versus nuevas empresas competitivas*. Degerencia. https://www.degerencia.com/articulo/empresas_tradicionales_versus_nuevas_empresas_competitivas/
- Marshak, R. (2007). *Cambio organizacional: trabas, contratiempos y dificultades más habituales*. Segunda edición. Madrid, España: Deusto Ediciones.





- Mendoza-Suárez A. J. (2019). Cultura, cambio y gerencia: trinomio para la trascendencia organizacional. *Revista Ethos*, 11(2), 171-182. <https://ojs.udelistmo.edu/ojs/index.php/Ethos/article/view/16>
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV(28). <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>
- Podestá C.P. (2006). Un acercamiento al concepto de cultura. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 11(21), 25-39. <https://doi.org/10.46631/jefas.2006.v11n21.02>
- Ramírez, J. (2007). *El gerente eficaz. Los retos de la gerencia general*. Primera edición. México D.F., México: Panorama Editorial, S.A.
- Rivera González, A. (2013). El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Revista Gestión y Estrategia*, 44. <https://core.ac.uk/reader/48394900>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2007). *Administración*. Octava edición. Pearson Educación Editores, S.A. México D.F., México.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108008>
- Valverde-Medina, L. M., Ortiz-Delgado, L. P., & Romero-Morales, A. T. (2018). Rol del gerente educativo y el desempeño laboral en docentes de Educación Superior. *Dominio de las Ciencias*, 4(3), 177-188.

