



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **Efecto de la cultura organizacional en un cambio organizacional en firmas del sector comercio del AMG**

*Luis Alberto Bellon Álvarez<sup>1</sup>*

*Araceli Durán Hernández \**

*Francisco Javier López Cerpa\*\**

### **Resumen**

Esta investigación explora el cambio organizacional tomando el enfoque de la corriente de estudio de la Cultura Organizacional. Este documento pretende encontrar más información sobre la relación existente entre la Cultura Organizacional y un Cambio Organizacional. Debido a lo cual, este trabajo tiene como objetivo: establecer qué factores correspondientes a la cultura organizacional influyeron en un proceso de Cambio Organizacional en firmas empresariales del sector comercio del AMG.

Los hallazgos que se consigan pueden contribuir a tener una mejor comprensión de cómo se lleva a cabo un procedimiento de cambio organizacional. Asimismo, cabe mencionar que, para poder efectuar tal trabajo de investigación, se decidió administrar un instrumento de estudio, que fue aplicado entre los empleados de aquellas organizaciones que fueron examinadas para el presente estudio debido a que fueron parte de un proceso de cambio organizacional, determinando que dicho instrumento fuese un cuestionario de preguntas cerradas.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, cambio organizacional, resistencia al cambio.

### **Abstract**

This research examines organizational change from the point of view of the study current of Organizational Culture. This work tries to discover the relationship between Organizational Culture and Organizational Change. This work has as objective: to establish what factors corresponding to the organizational culture influenced a process of Organizational Change in firms of the commerce sector of the AMG.

The findings obtained can contribute to a better understanding of how an organizational change procedure is carried out. Also, it is worth mentioning that, in order to carry out such research work, it was decided to administer a study instrument, which was applied among the employees of those organizations that were examined for the present study because they were part of a process of organizational change, determining that the instrument was a questionnaire of closed questions.

**Keywords:** Organizational culture, organizational change, resistance to change.

---

<sup>1\*\*</sup> Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas - Universidad de Guadalajara

## **Introducción**

A partir de los umbrales del mundo en que estamos viviendo, éste se ha distinguido por estar cambiando sin parar; aunque ciertamente en años recientes hemos visto cómo son cada vez más acelerados tales cambios que se vienen presentando. Esta situación también influye en el ámbito empresarial, por lo que las organizaciones tienen que estar listas para semejantes cambios y adecuarse a los mismos. Particularmente, por el hecho de que en los mercados globales la competencia es cada vez más exacerbada. Debido a esto, las compañías que pretendan triunfar y destacar en esos mercados deben ser capaces de adecuarse a tales cambios que se presentan en el mercado. Por lo tanto, los dirigentes empresariales poseen un rol central en las empresas que dirigen, debido a que son quienes decretan la ruta a seguir, por lo tanto, tienen que tener una clara visión a futuro de lo que pretenden que sea su organización, y los pasos a seguir para conseguirlo. Por todo lo antes mencionado es sumamente relevante analizar el proceso de cambio organizacional en las compañías, esto servirá para saber qué factores intervienen en un proceso de cambio, además de saber las dificultades a enfrentar para conseguirlo, como el superar la resistencia al cambio, que es una situación muy habitual que se da entre los empleados de las compañías.

La visión de la corriente de análisis de la Cultura Organizacional, indica que los cambios son un tipo de transformación que se da en la empresa, la Cultura Organizacional de una compañía contribuye a que su personal se adapte al cambio, ya que así responden con más celeridad a estos, y de esta forma se pueden pronosticar dichos cambios. Así pues, los principios y valores que conforman la filosofía empresarial de las organizaciones son primordiales para las compañías dentro del ámbito empresarial.

Adicionalmente, también resulta oportuno recalcar que nuestro mundo ha venido cambiando velozmente, en especial desde fines del siglo XX, lo cual originó que gran cantidad de gente no se diera cuenta de dichos cambios, y que no reflexionara sobre las consecuencias que tales cambios traerían. Ahora, se puede advertir como las habilidades y conocimientos que se tenían previamente resultan ser ya arcaicos.

## **Marco teórico**

La manera en que se efectúe un procedimiento de cambio organizacional conlleva un gran esfuerzo, debido a que cualquier proceso de cambio debe sortear una gran cantidad de problemas que lo dificultan. De ahí proviene la importancia de generar este tipo de investigaciones. Dado que cómo ya se comentó, los mercados a nivel global están en constante evolución, por lo que las firmas empresariales también deben estar en permanente cambio. Por lo tanto, es trascendental que se entienda exactamente la manera en que las compañías cambian y que ocasiona dichos cambios.

Para implantar una estrategia de cambio que fragüe una compañía más eficiente y competitiva, se necesita de una cultura organizacional que posea valores organizacionales fuertes, que estén acordes con lo que el mercado exige; por lo que los valores de una compañía conllevan un papel medular en la gestión organizacional, en especial en empresas que pasan por un proceso de cambio.

Dentro de los autores que analizan el cambio organizacional desde el punto de vista de la corriente de estudio de la Cultura Organizacional, están: Meyerson y Martin (1987); Groysberg et al. (2018); Schein (2010); Quinn y Rohrbaugh (1983), Schafer (2009), Handy (1999), Smollan et al, (2019), Holba et al, (2019); los cuales fueron analizados para este trabajo.

La noción de cultura organizacional se inicia en la antropología cultural (Flamholtz, 1983) y se ha extendido en la literatura referente a la conducta organizacional (Schein, 2010), administración (Fu et al., 2015;) y marketing (Homburg y Pflesser, 2000). Hay muchas definiciones de cultura organizacional (Cameron y Quinn, 2011; Hartnell et al., 2011; Homburg y Pflesser, 2000; Pettigrew, 1979; Quinn y Rohrbaugh, 1983; Schein, 2010). Pero la definición que más se cita es la de Schein (2010), quien define la cultura organizacional como una fuerza social en gran medida invisible, pero muy poderosa. Esta fuerza invisible es la que incita a una empresa a objetivos específicos o en una orientación particular (Schein, 2010). Es una combinación que contiene creencias, ideología, lenguaje, rituales, mitos, valores, normas y artefactos (Homburg y Pflesser, 2000; Schein, 2010); actitudes, propósitos y hábitos que identifican a una compañía (Fetterman, 2010); que refinan las pautas de comportamiento de los empleados (Uddin et al., 2013), siendo un sistema único de conductas y significados compartidos (Meyerson y Martin, 1987) y dan el orden social implícito de una empresa (Groysberg et al., 2018, p. 46), que abarca símbolos visibles, comunicación y, sobre todo la orientación al cambio. Por lo tanto, la cultura organizacional se define por valores y conductas del personal que ayudan al medio ambiente social y psicológico único e influyen en el pensamiento interno y en las conductas externas de la compañía. (Pettigrew, 1979).

Por otra parte, cabe señalar que hay distintas clasificaciones de cultura organizacional, Schein (2010) clasifica la cultura organizacional en tres niveles: artefactos observables, valores y supuestos básicos.

Mientras que el modelo de valores en competencia de la cultura organizacional consta de cuatro tipos de orientaciones organizacionales: la cultura grupal, la cultura del desarrollo, cultura racional y cultura jerárquica. teniendo cuatro tipos de cultura: clan, adhocracia, mercado y jerarquía. (Cameron y Quinn, 2011). Por su parte Goffee y Jones (1998), indican que la cultura organizacional consta de dos dimensiones: sociabilidad y solidaridad; sobre las cuales hay cuatro tipos principales

de cultura organizacional: la cultura comunal, la cultura fragmentada, la cultura en red y la cultura mercenaria.

A su vez, hay que señalar que hay tres clases de cultura organizacional muy empleados en los estudios de la cultura organizacional: cultura organizacional innovadora (COI), cultura organizacional burocrática (BOC) y cultura organizacional de confianza y apoyo (TOC) (Uzkurt et al., 2013).

Así pues, como se puede apreciar, la cultura organizacional tiene un rol fundamental para alcanzar los objetivos económicos de una empresa, con un impacto en el proceso de inicio e implantación de cambios organizacionales. Por lo que la tipología de Handy, que clasifica la cultura en: cultura de roles, cultura de poder, cultura de persona o apoyo y cultura de tareas, sirve para evaluar el tipo de cultura organizacional en organizaciones públicas y privadas. (Drašković et al, 2018).

Por otra parte, hay una asociación entre la cultura organizacional y la tendencia afectiva, cognitiva y conductual de las actitudes hacia el cambio organizacional; los distintos tipos de cultura organizacional tienen diversos grados de aceptación de las actitudes hacia el cambio organizacional. Por lo que cierto tipo de cultura organizacional podría facilitar la aceptación del cambio, mientras que otros tipos de cultura no; y ya que el cambio involucra al personal, manejarlos es fundamental para efectuar un cambio, debido a que el cambio involucra una variación de la situación normal. (Zabid et al, 2004). Al respecto, Hughes (2011), señala que el contexto del cambio siempre es importante y los estudios muestran que el cambio suele liberar emociones negativas y resistencia, por lo que la frecuencia de los cambios puede ser un problema. (Smollan et al., 2010).

Los valores son primordiales para examinar el cambio organizacional, ya que tienen elementos de juicio que influyen en el pensamiento de las personas en relación a lo que es o no bueno, correcto o deseable, lo que hace que sean fundamentales en un cambio organizacional. (Fresco y Álvarez, 2000).

Así pues, el eje en un cambio organizacional es el personal; y el cambio en el ámbito empresarial depende mucho de los valores organizacionales. (Díaz, 2005). Por su parte, Blanchard y O'Connor (1997), expresan que para tener éxito una compañía debe practicar diariamente sus valores organizacionales. Por lo que, para lograr un cambio organizacional dirigido a los valores, y en una cultura organizacional, se tienen que conocer las nuevas regulaciones por todos los integrantes.

Los dirigentes y empleados de una compañía desarrollan y cambian la empresa a través de su cultura organizacional, lo que se consigue al efectuar un cambio organizacional. En una compañía con principios y valores que constituyen su cultura organizacional, es trascendental que esa cultura sea aceptada y practicada por su propia gerencia, ya que tienen un papel primordial en el proceso de cambio organizacional.

Así pues, los cambios están relacionados con las percepciones de la cultura organizacional y las normas de comunicación, pasadas y actuales. (Smollan et al, 2019).

La cultura organizacional influye en tener un clima innovador (Palm et al., 2016); y es un factor que está en el centro de la capacidad de innovación de una organización. (Tushman y O'Reilly, 1996). Al respecto, Tomislav (2021) analiza la complejidad de la relación entre los determinantes clave del éxito de una empresa, como son: una cultura organizacional ambidiestra, la innovación en el modelo de negocio y la evolución de los negocios digitales. Indica que un cimiento del cambio y la innovación es la cultura organizacional que motiva al personal a desarrollar y adoptar innovaciones. Examina el impacto de los valores de la cultura organizacional ambidiestra en esas relaciones; formulando un modelo conceptual del impacto de la exploración y explotación en la evolución digital, la innovación en los modelos de negocios y los resultados comerciales. Se requieren los componentes y se detalla el papel de la búsqueda y aprovechamiento como valores de la cultura organizacional. Así pues, el concepto de cultura organizacional ambidiestra puntualiza los valores culturales asociados con determinados conceptos. Por lo tanto, la cultura organizacional es un antecedente que estimula una diversidad de conductas organizacionales (Schein, 2010) y siendo la innovación una forma de conducta, la cultura organizacional se vuelve un factor que estimula el rendimiento de las acciones innovadoras para una organización.

Por otra parte, la cultura organizacional es un tipo de actividades que se dan de forma natural en una empresa y la evidencia empírica apunta que la cultura organizacional influye bastante en las conductas dirigidas al cliente, el rendimiento financiero y del mercado (Homburg y Pflesser, 2000), las actitudes del personal, la eficacia organizacional (Quinn y Rohrbaugh, 1983) e induce conductas individuales y actos colectivos o cooperativos (Pettigrew, 1979). Por lo que, la cultura de una organización influye significativamente en la conducta de los trabajadores más allá de los sistemas de control, procedimientos y autoridad formales (O'Reilly et al., 1991). Si se influye en la cultura organizacional mediante las decisiones de los directivos es una manera de conseguir los resultados organizacionales esperados. Por lo que un empleado con fuerte sentido de responsabilidad normativa, continúa en la compañía porque piensa que debe hacerlo. Este tipo de compromiso está influido por las experiencias del individuo, como: la familia, la cultura y los valores antes de incorporarse a una organización, y por el proceso de socialización organizacional que experimenta durante su empleo. (Meyer et al., 1993). En dicho proceso, influyen en los trabajadores la cultura organizacional, sus valores y comportamientos deseados y no deseados.

Una cultura organizacional centrada en el aprendizaje está compuesta por una serie de valores y medidas que robustecen las actitudes del personal cuando son parte de prácticas de aprendizaje. Los miembros de una compañía combinan los modos de aprender a través de prácticas de aprendizaje y

valores organizacionales, así la compañía acrecienta su capacidad de respuesta a cambios presentes y futuros. (Godé y Barbaroux, 2012).

Así pues, en síntesis, se puede afirmar que los valores son fundamentales en una cultura organizacional, si bien muchas veces los valores que ostentan las compañías no son humanísticos, lo que ocasiona que diversas compañías se enfoquen en los resultados, en lugar de a la parte ética. Por otra parte, es muy usual que las compañías indiquen tener cierta clase de valores, aunque no los practiquen. Por ello es necesario que las compañías cuiden bien cuáles son sus valores. Asimismo, si bien es verdad que los valores de una compañía son parte esencial de la misma, hay que recordar que los valores son solo uno de los requerimientos que deben poseer las firmas empresariales para llevar a cabo un proceso de cambio en la organización, debido a que unos valores solitarios son insuficientes para mejorar el desempeño de una organización, ya que se requieren otras cuestiones para que sean más eficientes y competitivas, como el tener una cultura organizacional de apertura al cambio y principios y valores que fomenten la innovación, la eficiencia y el espíritu de mejora continua.

### **Diseño metodológico**

Para este proyecto de investigación se tuvieron que llevar a cabo dos fases: 1.- Para empezar, se efectuó un estudio de corte teórico, y como parte del mismo, se dispuso hacer una búsqueda en concordancia al marco teórico correspondiente al tema objeto de estudio. 2.- Posteriormente, se ejecutó un estudio empírico; para lo cual se compiló información derivada de este estudio, para esto se delineó un cuestionario estructurado, con una sucesión de preguntas cerradas, que englobaron las opciones de respuesta, siendo tal cuestionario el instrumento de investigación empleado.

### **Unidad de análisis**

Como parte de este trabajo se analizaron firmas empresariales con los siguientes atributos: 1.- Ser MIPYMES. (1 a 250 empleados). 2.- firmas comerciales y 3.- Instaladas en el AMG (Guadalajara, Tonalá, Zapopan, y Tlaquepaque).

### **Muestra**

En este trabajo de investigación se empleó un muestreo de tipo no probabilístico, y se aplicó el cuestionario a 78 sujetos que laboran en alguna de dichas 78 mipymes del sector comercio, debiendo ser parte de tal procedimiento de cambio organizacional. Por otra parte, cabe indicar que, de acuerdo con el SIEM, en México el 69% de las entidades productivas son comercios, por su parte el sector

industrial tiene un 7%, el 21% lo integran del sector servicios y únicamente el 1% pertenece al sector agropecuario y minero.

### **Operacionalización de las Variables**

Cabe hacer mención que, para este estudio, las variables se operacionalizaron por medio del uso de preguntas que emplearon la Escala Likert. Dicha escala recurre a enunciados que revelan la actitud, ya sea a favor o en contra con relación a cada interrogante. Para este proyecto se requirió a la gente consultada que expresaran su grado de acuerdo o no, en relación a cada declaración, para determinar qué tan favorable o desfavorable es su posición sobre las temáticas que se analizaron.

### **Planteamiento del Problema**

Este proyecto de estudio busca establecer cuáles son los efectos y factores propios de la cultura organizacional, que tienen alguna influencia dentro de un proceso de Cambio Organizacional en empresas del sector comercio, del AMG, ya sea que lo favorezcan u obstaculicen.

Por lo que, para el presente estudio, las preguntas de investigación que se plantearon, fueron:  
¿Cuáles son los factores afines a la cultura organizacional que motivaron un cambio organizacional en firmas comerciales del AMG?

¿Cuáles fueron los efectos que tuvo la cultura organizacional de firmas comerciales del AMG en un proceso de cambio organizacional?

### **Objetivos de la Investigación**

El objetivo de este proyecto de investigación es establecer qué factores correspondientes a la cultura organizacional influyeron en un proceso de Cambio Organizacional en firmas empresariales del sector comercio del AMG.

Otro objetivo viene a ser, el determinar qué efectos tiene la cultura organizacional en un proceso de Cambio Organizacional en firmas empresariales del sector comercio del AMG.

### **Hipótesis**

Las hipótesis que fueron planteadas como parte de esta investigación, son:



H1: La cultura organizacional favoreció la consumación de un proceso de cambio organizacional en firmas comerciales del AMG.

H2: La medición de los resultados del cambio de cultura organizacional, fortalece la esencia y la filosofía corporativa en empresas comerciales del AMG.

### **Recolección y procesamiento de la información**

En este estudio se empleó un cuestionario estructurado como instrumento de investigación, el cual se hizo en base a la información recabada, con ello, se buscó conocer los factores propios de la cultura organizacional, que ejercieron un impacto en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales del AMG. Para lo cual, el cuestionario fue diseñado de forma que permita detectar tales factores. Después de haberse recopilado la información, se procedió a realizar un análisis y clasificación de resultados.

Por otra parte, para poder acreditar la fiabilidad y consistencia del instrumento de investigación, se procedió a obtener el Alfa de Cronbach. Asimismo, se sacó la Medida de adecuación muestral KMO y la Prueba de Bartlett para verificar que las variables estuvieran correlacionadas y que resultara viable llevar a cabo un análisis factorial.

Por otro lado, dentro del estudio empírico de este trabajo que busca determinar la manera en la cual influye la cultura organizacional en un proceso de cambio organizacional, se obtuvo el grado de significancia del ANOVA (análisis de la varianza), derivado de relacionar las variables pertenecientes a la cultura organizacional, con el efecto que tienen en un cambio organizacional, así como con ciertos factores que ayuden u obstaculicen la ejecución de un cambio de cultura organizacional.

### **Resultados de la investigación y conclusiones**

En este proyecto de investigación se analizó la cultura organizacional como una corriente de estudio que analiza el proceso del cambio organizacional; por lo que en el instrumento de investigación aplicado se consideraron algunas preguntas que analizan el cambio organizacional desde la visión de la cultura organizacional.

Esta investigación fue hecha a través de encuestas personales, y fueron aplicadas al personal de las empresas que formaron parte del proceso de cambio organizacional de las mismas; se les suministró el cuestionario elaborado para este estudio, y que se usó para analizar las hipótesis planteadas. Por lo que, para este proyecto, se tomaron en cuenta ciertas preguntas concernientes a la

corriente de estudio de la cultura organizacional. Además, se obtuvo el Alfa de Cronbach, la Prueba de Bartlett y el KMO:

**Tabla 1. Alfa de Cronbach de las variables de la Cultura Organizacional**

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.810	16

**Fuente:** Elaboración propia basado en resultados del SPSS

De conformidad con el resultado estadístico de fiabilidad derivado de este estudio, el Alfa de Cronbach es de alta consistencia, puesto que se aproxima al número 1, al tiempo que las variables del cuestionario se administraron de forma consistente, lo que significa que las tendencias y correlaciones generales se pueden explicar a profundidad a través de un análisis multivariado, para esto se debe comprender el nivel de ajuste entre grupos empleando un análisis factorial KMO y Prueba de Bartlett.

#### **KMO Y PRUEBA DE BARTLETT- Cambio Organizacional y la Cultura Organizacional**

**Tabla 2. KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.706
Chi-cuadrado aproximado	329.051
Prueba de esfericidad de Bartlett	120
Sig.	.000

**Fuente:** Elaboración propia basado en resultados del SPSS

Si. Sig. (p-valor) <0.005 es aceptada H0 (hipótesis nula) > pudiendo emplear el análisis factorial.

Si. Sig. (p-valor) > 0.005 es rechazada H0 > no pudiendo emplear el análisis factorial.

Los resultados revelan que el nivel de significancia obtenido fue de cero, por lo que es representativa, debido a que, entre más próximo esté de cero, la prueba es más satisfactoria.

**Tabla 3. Comuniladidaes**

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6
Intensidad del Trabajo en equipo	0.840					
Intensidad del Aprendizaje en equipo		0.789				
Actitud positiva de la Dirección		0.756				
Retroalimentación		0.732				
Frecuencia del Aprendizaje en equipo		0.712				
Frecuencia de Crear crisis y conflictos planeados y controlados			0.698			

Frecuencia del Trabajo en equipo			0.683			
La organización alienta a que los empleados respeten los valores en la practica			0.676			
Intensidad de Crear crisis y conflictos planeados y controlados			0.671			
La organización tiene valores que fortalecen su identidad			0.656			
La reacción del personal ante el cambio fue favorable			0.612			
Esta organización muestra compromiso sincero con necesidades y desarrollo cuando planean e implementan cambios organizacionales				0.587		
Al surgir problemas se discute sobre ellos para buscar resolverlos				0.560		
Se reconocía y recompensaba el desempeño de los empleados				0.544		
Se realizan acciones para desarrollar en el personal una actitud de apertura al cambio				0.539		
Competitivamente la empresa está funcionando mejor que antes del cambio				0.533		

**Fuente:** Elaboración propia basado en resultados del SPSS

La variable que resultó ser de más significancia es la Intensidad del Trabajo en equipo, seguido de la Intensidad del Aprendizaje en equipo, lo cual revela que los equipos de trabajo contribuyen de manera significativa en un procedimiento de cambio organizacional para que se efectúe mediante la perspectiva de la cultura organizacional. La Actitud positiva de la Dirección y su Retroalimentación, por otro lado, asimismo son variables importantes con relación a la cultura organizacional, ya que es importante que los empleados y la Dirección tengan la misma orientación en un proceso de cambio.

Se sondeó entre las personas encuestadas si opinaban que la empresa para la cual trabajan cuenta con una cultura organizacional orientada a desarrollar una filosofía corporativa que busque adecuarse al mundo en evolución en que nos encontramos para así poder establecer si eso fue fundamental para que la compañía efectuara el cambio organizacional; esto tomando en cuenta que gracias a los cambios que se han gestado en el mundo, y en los negocios, han ocasionado que se desarrollen novedosos modos de que funcione una empresa, a consecuencia de la cada vez mayor importancia que tiene para las compañías que posean una cultura empresarial innovadora y con apertura hacia el cambio, ya que esto favorece que los dirigentes tomen mejores decisiones.

A su vez, a la gente encuestada también se les inquirió si la cultura organizacional fue un factor que influyera en la determinación de llevar a cabo un proceso de cambio organizacional, y de qué forma contribuyó a efectuar dicho cambio. Debido a que, de acuerdo con la visión de la corriente de estudio de la cultura organizacional, las compañías deben tener una serie de principios y valores empresariales que permitan tener una mejor ejecución de un proceso de cambio organizacional. Como parte del instrumento empleado en este estudio se consideraron una serie de hipótesis y preguntas de investigación que analizan el cambio organizacional desde la mirada de la corriente de estudio de la cultura organizacional, y son:

H1: La cultura organizacional favoreció la consumación de un proceso de cambio organizacional en firmas comerciales del AMG.

**Tabla 4.- Cambiar una Cultura Organizacional puede ser un Proceso Lento ANOVA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Importancia que tiene la Planeación Estratégica en una organización	Entre grupos	56.389	3	18.796	5.249	.003
	Dentro de grupos	200.544	56	3.581		
	Total	256.933	59			
Se destinaron administradores de tiempo completo especialistas para implementar los cambios mayores	Entre grupos	14.957	3	4.986	5.763	.002
	Dentro de grupos	48.443	56	.865		
	Total	63.400	59			
Poca movilidad en la gerencia	Entre grupos	11.758	3	3.919	5.917	.001
	Dentro de grupos	37.092	56	.662		
	Total	48.850	59			
La empresa se manejaba basándose en cifras cuantificables	Entre grupos	16.430	3	5.477	6.231	.001
	Dentro de grupos	49.220	56	.879		
	Total	65.650	59			
Adaptación	Entre grupos	7.427	3	2.476	4.796	.005
	Dentro de grupos	28.906	56	.516		
	Total	36.333	59			

**Fuente:** Elaboración propia basado en resultados del SPSS

De acuerdo con los resultados alcanzados, se halló una relación existente entre cambiar una cultura organizacional con: la Importancia que tiene la Planeación Estratégica en una organización, Se destinaron administradores de tiempo completo especialistas para implementar los cambios mayores, Poca movilidad en la gerencia, La empresa se manejaba basándose en cifras cuantificables, Adaptación. Esto indica que dichos factores influyen en la implementación de un cambio

organizacional. Por lo tanto, la H1: La cultura organizacional favoreció la consumación de un proceso de cambio organizacional en firmas comerciales del AMG, es aceptada. (Ver Tabla 4).

El estudio de la cultura organizacional revela que la planeación estratégica juega un papel de gran importancia en la dirección del cambio de cultura organizacional. (Wiedman y Martínez, 2017). Siendo las características empresariales como el tamaño, especialización, actitud de los directivos al cambio, recursos de conocimiento técnico, intensidad administrativa, orientación empresarial al mercado y al aprendizaje, la cultura organizacional y la estrategia empresarial factores que hacen que la empresa adopte la innovación como prioridad empresarial (Hult et al., 2004).

Por otra parte, Pool (2000), indica que la cultura organizacional ayuda a una empresa a afrontar los problemas siempre cambiantes de la adaptación al ambiente externo y la integración interna de los recursos, el personal y las políticas de la compañía para ayudar a la adaptación externa. Por lo tanto, se espera que algunos tipos de cultura organizacional faciliten el proceso de cambio, aunque otros tipos de cultura no lo hagan. Un problema que encaran las empresas es establecer qué clase de cultura organizacional beneficiará el cambio organizacional. Al respecto, Keskin y Balak (2020), señalan la importancia de que las empresas sean capaces de adaptarse rápidamente al ambiente para poder enfrentar dichos retos. Ya que el futuro será de las empresas que adapten sus capacidades a un ambiente de negocios en incesante cambio y un aumento de la competencia. (Bratianu et al., 2006).

El apoyo de la gerencia es el grado en que el personal considera que los gerentes de la empresa están comprometidos con el cambio y lo apoyan. Por lo que la gestión empresarial necesita una orientación que permita administrar recursos como: personal, información que se tenga, la base de conocimientos y la creatividad. (Filos, 2008). Una implicación gerencial es que todo cambio que se haga debe considerar el tipo de cultura organizacional. Por lo que, es posible que los administradores deban entender primero el tipo de cultura organizacional que prevalece en una empresa y luego adoptar uno o varios enfoques para manejar los cambios organizacionales. (Zabid, et al., 2004). Así pues, uno de los mayores retos para las empresas que buscan desarrollar un ambiente sostenible, es el uso de la confianza y la interacción dentro de la compañía. Este problema puede solucionarse mediante esa base de conocimientos que posea la empresa, y por las habilidades y mecanismos de autorregulación que proporciona su cultura organizacional (Vveinhardt y Minkute-Henrickson, 2005). La importancia del cambio para toda empresa es fundamental para su crecimiento, y es responsabilidad de los líderes gerenciales explicar por qué se requiere y cómo se efectuará el cambio de cultura organizacional. Los líderes de la Administración de la empresa siempre deben estar disponibles y buscar métodos esenciales de comunicación con la cultura organizacional que los

envuelve para conseguir un cambio organizacional exitoso, de ahí la importancia de que no se cambien a los gerentes. (Saunders, 2018).

Por otra parte, la habilidad de tomar buenas decisiones y adaptarse rápido a situaciones cambiantes es una de las mayores ventajas competitivas para las organizaciones del siglo XXI. Es importante que las empresas tengan enraizadas en su cultura organizacional principios y valores organizacionales que le ayuden a mejorar su toma de decisiones, y a tener mejores resultados. (Matheson y Matheson, 2001). También es fundamental que las empresas sepan adaptarse a las situaciones, y sean capaces de influir y dar forma a su entorno, reestructurarse y conseguir la sostenibilidad. (Schwaninger, 2019).

Las respuestas de los entrevistados demuestran que la cultura organizacional es un factor fundamental que hay que tomar en cuenta cuando se pretenda efectuar un cambio organizacional, para ello se requiere que las empresas tengan una filosofía empresarial con unos principios y valores organizacionales que fomenten el buen funcionamiento de la empresa y que tenga una apertura para llevar a cabo un proceso de cambio en la misma. (Ver Tabla 4).

H2: La medición de los resultados del cambio de cultura organizacional, fortalece la esencia y la filosofía corporativa en empresas comerciales del AMG.

**Tabla 5: SE HACE UNA MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS DEL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

**ANOVA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
La organización tiene valores que fortalecen su identidad	Entre grupos	7.462	2	3.731	8.175	.001
	Dentro de grupos	26.925	59	.456		
	Total	34.387	61			
Visión compartida	Entre grupos	7.698	2	3.849	6.436	.003
	Dentro de grupos	35.285	59	.598		
	Total	42.984	61			
Aceptar correr riesgos calculados	Entre grupos	7.324	2	3.662	6.675	.002
	Dentro de grupos	32.369	59	.549		
	Total	39.694	61			
Se documentan la información y análisis del proceso de cambio	Entre grupos	10.910	2	5.455	12.529	.000
	Dentro de grupos	25.687	59	.435		
	Total	36.597	61			
La organización es más consciente de su base de conocimientos	Entre grupos	4.277	2	2.138	9.281	.000
	Dentro de grupos	13.594	59	.230		
	Total	17.871	61			

**Fuente:** Elaboración propia basado en resultados del SPSS

Según los resultados derivados de este proyecto de investigación se encontró que existe una relación entre Se hace una Medición de los Resultados del Cambio de Cultura Organizacional con: La organización tiene valores que fortalecen su identidad, Visión compartida, Aceptar correr riesgos calculados, Se documentan la información y análisis del proceso de cambio, La organización es más consciente de su base de conocimientos. Lo que muestra que la Medición de los Resultados del Cambio de Cultura Organizacional, favorece la implementación del cambio organizacional; por ello se requiere que los dirigentes de la empresa se involucren en el proceso de cambio organizacional, y que propicien un clima laboral que contribuya a efectuar un proceso de cambio en sus organizaciones. Por lo tanto, la H2: La medición de los resultados del cambio de cultura organizacional, fortalece la esencia y la filosofía corporativa en empresas comerciales del AMG., se acepta. (Ver tabla 5).

Es importante que las empresas posean valores como la cohesión, pertenencia, cooperación, confianza y apoyo, ya que contribuyen al trabajo en equipo, y así se tiene una comunicación abierta, habiendo participación y compromiso en el personal, (Cameron y Quinn, 2011); lo cual favorece la puesta en práctica de un cambio organizacional.

En las empresas es común que existan ciertas actitudes que son difíciles de cambiar, ya que la gente se siente bien con lo que ha aprendido y suelen tener miedo a correr riesgos (Carnall, 1990). Pero Hartnell et al., (2011) mencionan que en las empresas se deben tener comportamientos asociados con la toma de riesgos y la creatividad; siendo la cultura de mercado una cultura competitiva, donde el rendimiento, la comunicación y la competencia se vuelven valores dominantes, por lo que se esperan comportamientos asociados con el establecimiento de objetivos, la planeación, el enfoque a tareas y la competitividad. Por lo que la gestión de riesgos se centra en los riesgos y genera mecanismos de adaptación apropiados a estos, calculando cómo encarar dichos riesgos. (Argyris, 2010).

La cultura organizacional interviene en las conductas orientadas a la clientela, el rendimiento financiero y del mercado (Homburg y Pflesser, 2000), la actitud del personal, la eficiencia organizacional (Quinn y Rohrbaugh, 1983) y un clima innovador (Palm et al., 2016), hacen una mayor contribución a la gestión de la base de conocimientos y la eficacia organizacional que las estrategias o las estructuras de las empresas. (Zeng et al., 2010). El mundo de los negocios actualmente cambia a gran velocidad. Los cambios tecnológicos, como la informatización y los negocios electrónicos, han provocado un gran salto en la comunicación de datos, información, base de conocimientos, así como en los procesos laborales y la manera de hacer negocios. La base de conocimientos fluye velozmente en empresas que tengan una cultura organizacional más permeable, y el flujo de información que conforma su base de conocimientos se mejora al emplear estándares de competitividad y de mejora.

Por otra parte, Schafer (2009) aseveró que una empresa debe poseer ciertas cualidades; deben tener una visión estratégica clara, una cultura organizacional que respete la forma de pensar de cada persona, y programas de incentivos que afiancen la visión y la cultura de la empresa.

Los requerimientos de los compradores son cada vez más grandes, lo cual, a su vez, implica que las entidades comerciales tengan que volverse más eficaces en sus procesos y ser más competitivas, esto requiere que dichas organizaciones se vuelvan más dispuestas a los cambios que se dan en la empresa y en el mundo de los negocios.

### **Conclusiones:**

Dentro del ámbito empresarial que actualmente se presenta, se nota que está en constante cambio. Esto queda de manifiesto al ver como se acrecienta la competencia en los mercados del mundo entero. Esto beneficia a los clientes en su proceso de toma de decisiones, gracias a que cada vez tienen mayor número de alternativas para escoger, lo que conlleva un aumento en las expectativas de los compradores. Por ello es necesario que las empresas tengan mayor efectividad en sus procedimientos. Por todo lo antes señalado, este mundo se caracteriza por una gran imprevisibilidad en los mercados acompañado de incesantes cambios, teniendo las compañías que saber cómo encarar tales cambios y adelantarse a los mismos gracias a su cultura organizacional que tienen proveniente de la comprensión que poseen del mundo de los negocios.

Los incesantes cambios que hay en el entorno empresarial dejan ver la incertidumbre propia de los negocios. Esto provoca que haya cambios significativos en las compañías, y que se tengan que generar novedosas técnicas de producción y crear productos que superen las expectativas de los consumidores. Por lo que las firmas empresariales no pueden quedar inmóviles ante dichos cambios, ya que tienen que asimilar cómo evolucionan los mercados, de lo contrario, su competencia los superará. Las empresas más prósperas se anticipan a los cambios y los promueven, para así triunfar y ser los líderes del mercado, forzando a sus competidores a tener que ajustarse a dichos cambios. Desarrollar un proceso de cambio organizacional puede ser cuantioso, pero si se hace cabalmente, sus beneficios serán más grandes, lo que generará que las entidades empresariales sean más eficientes, se minimicen sus costos, y la compañía se vuelva más competitiva.

Por otra parte, los resultados de esta investigación permiten llegar a la conclusión de que ambas hipótesis son aceptadas:

H1: La cultura organizacional favoreció la consumación de un proceso de cambio organizacional en firmas comerciales del AMG.



H2: La medición de los resultados del cambio de cultura organizacional, fortalece la esencia y la filosofía corporativa en empresas comerciales del AMG.

En este trabajo que estudia la relación existente entre la cultura organizacional con un proceso de cambio organizacional, se descubrió que la cultura organizacional, requiere de una serie de principios y valores organizacionales que desarrollen una filosofía empresarial que fomente una actitud de apertura al cambio entre el personal de la propia empresa y contribuya a alcanzar una mayor efectividad organizacional, donde los dirigentes empresariales se involucren en dicho proceso de cambio, lo que a su vez permita que mejoren en el proceso de toma de decisiones. Adicionalmente, cabe mencionar que un medio ambiente incierto requiere que las firmas empresariales se ajusten y prevean dichos cambios, ya que esto contribuirá a poder llevar a cabo un proceso de cambio organizacional.

A su vez se encontraron cómo factores que contribuyen el cambio organizacional desde el punto de vista de la cultura organizacional: la Planeación Estratégica en una organización, Se destinaron administradores de tiempo completo especialistas para implementar los cambios mayores, Poca movilidad en la gerencia, La empresa se manejaba basándose en cifras cuantificables y la Adaptación, que fueron factores importantes para efectuar el cambio. Así pues, la perspectiva de la cultura organizacional indica que una empresa cambia cuando cambian los principios y valores que ostenta una organización y los empleados los asimilan.

La cultura organizacional es un factor que apoya en gran medida en un proceso de cambio organizacional. Esto debido a que la cultura organizacional debe instar a las empresas a tener una serie de principios y valores organizacionales que conformen una filosofía empresarial que promueva el desarrollo de su personal y de la propia empresa, con un espíritu de apertura al cambio. Las empresas funcionaran mejor cuando desarrollen una cultura organizacional emprendedora, en busca de la mejora continua, que posibiliten optimizar el desempeño organizacional.

Asimismo, la cultura organizacional es una herramienta de gran utilidad, mediante la cual las empresas pueden mejorar los procesos organizacionales, brindando un servicio óptimo, y teniendo más presencia en los mercados.

No hay forma de presagiar lo qué sucederá en el futuro, pero si es factible estar preparados para lo que dicho futuro traiga consigo. Una adecuada preparación por parte de las empresas les ayudará a poder hacer frente a dichos retos que el futuro traiga consigo. Todo tipo de empresa tiene que estar preparada para ajustarse a esos cambios. Ejecutar un cambio de cultura organizacional es un mecanismo de supervivencia empresarial que usan las compañías para seguir presentes en el mercado.

## Referencias

- Al Shobaki, M. J., Abu Naser, S. S., Abu Amuna, Y. M. & El Talla, S. A. (2018). The availability of smart organization dimensions in technical colleges in Palestine. *International Journal of Engineering and Information Systems*, 2(1), 49-64.
- Argyris, C. (2010). *Organizational traps: Leadership, culture, organizational design*. Oxford University Press.
- Blanchard K. & O'Connor M. (1997). *Administración por Valores*. Editorial Norma.
- Bratianu, C., Vasilache, S. & Jianu, I. (2006). In search of intelligent organizations. *Management & Marketing*, 1(4), 71-82.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- Carnall, C.A. (1990). *Managing Change in Organizations*. Prentice-Hall International Hemel Hempstead.
- Díaz, J. (2005). Cambio Organizacional: Una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(32), 605-627.
- Drašković, B., Krstić, N. & Trbović, A. (2018). Organizational culture in the transition process in Serbia: a comparative analysis of the state administration and the private sector *Sociologija*, 60(3), 635-652.
- Fetterman, D. M. (2010). *Ethnography: Step-by-step*. Sage.
- Flamholtz, E.G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2-3), 153-169.
- Fresco, J. C. & Álvarez, R. (2000). *E-efectividad gerencial*. Pearson Education, S.A.
- Fu, S.L., Chou, S.Y., Chen, C.K. & Wang, C.W. (2015). Assessment and cultivation of total quality management organisational culture – an empirical investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(1-2), 123-139.

- Godé, C. & Barbaroux, P. (2012). Towards an architecture of organizational learning. *VINE*, 42(3/4), 321-334.
- Goffee, R. & Jones, G. (1998). *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*. Harper Business.
- Groysberg, B., Lee, H., Price, J. & Cheng, J.Y.J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44-52.
- Handy, C. (1999). *Understanding organizations*. Penguin.
- Hartnell, C.A., Ou, A.Y. & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677.
- Holba, A., Bahr, P.T., Birx D.L. & Fischler M.J. (2019). Integral Learning and Working: Becoming a Learning Organization. *New Directions for Higher Education*, 185, 85-99.
- Homburg, C. & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.
- Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail?. *Journal of Change Management*, 11(4), 451-464.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. & Knight, G.A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Keskin, H. & Balak, D. (2020). Smart Organizations from Organizational Intelligence Perspective. *Business and Economics Research Journal*, 11(4), 1083-1096.
- Kimberly, J.R. & Quinn, R.E. (1984). *Managing Organizational Transitions*. McGraw-Hill/Irwin.
- Matheson, D. & Matheson, J. E. (2001). Smart organizations perform better. *Research Technology Management*, 44(4), 49-54.

- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component model. *Journal of Applied Psychology, 78*(1), 538-551.
- Meyerson, D. & Martin, J. (1987). Cultural change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies, 24*(6), 623-647.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*(3), 487-516.
- Palm, K., Lilja, J. & Wiklund, H. (2016). The challenge of integrating innovation and quality management practice. *Total Quality Management & Business Excellence, 27*(1-2), 34-47.
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly, 24*(4), 570-581.
- Pool, S.W. (2000). Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives. *Journal of Management Development, 19*(1), 32-49.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science, 29*(3), 363-377.
- Saunders, M. (2018). *How Communication between Leadership and the Organizational Culture Affects Organizational Change in Small, Private Universities*. Northcentral University ProQuest Dissertations Publishing.
- Schafer, M. A. (2009). *Organizational IQ: Characteristics common to smart organizations and applicability to the U.S. Military*. Mba Professional Report.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass.
- Schwaninger, M. (2019). Governance for intelligent organizations: A cybernetic contribution. *Kybernetes, 48*(1), 35-57.

- Smollan, R.K., Sayers, J.G. & Matheny, J.A. (2010). Emotional responses to the speed, frequency and timing of organizational change. *Time & Society*, 19(1), 28-53.
- Tomislav, B. (2021). The Conceptual Model Of Ambidextrous Organizational Culture Influence On Business Digital Transformation. *International Journal Of Multidisciplinarity In Business And Science*, 7(11), 36-42
- Tushman, M.L. & O'Reilly, C.A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-29.
- Uddin, M. J., Luva, R. H. & Hossian, S. M. M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63-77.
- Uzkurt, C., Kumar, R., Semih Kimzan, H. & Eminoglu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: a study of the banking sector in Turkey. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 92-117.
- Vveinhardt, J. & Minkute-Henrickson, R. (2005). Transformation of a learning organization into a smart organization: Expansion of human resource by intellectual capital. *Proceedings of EDULEARN 15 Conference 6th-8th July 2015*, Barcelona, Spain.
- Wiedman, D. & Martinez, I. L. (2017). Organizational Culture Theme Theory and Analysis of Strategic Planning for a New Medical School. *Human Organization Oklahoma City*, 76(3), 264-274.
- Zabid A. R., Sambasivan, M. & Azmawani A. R. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal; Bradford*, 25(1/2), 161-179.
- Zeng, S.X., Xie, X.M. & Tam, C.M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), 181-194.