



## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Seminario-Diplomado.**

**Determinación de estrategias para una cultura organizacional flexible y adaptativa  
al cambio en las organizaciones.**

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de Ciencias Contables.

Seminario de cultura y transformación digital

Angie Marcela Guerrero Hernández.

Wilmer Efrén López Mesa

Asesor: Juan Felipe Restrepo Arias

Opción de Trabajo de grado Seminario

2024

**Tabla de contenido**

Resumen.....	3
Palabras clave.....	3
Objetivos.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
Pregunta orientadora de la búsqueda .....	5
Metodología de búsqueda de la información.....	6
Sustentación teórica de la pregunta.....	7
Cultura organizacional y cambio.....	7
Fomentar el cambio.....	8
Ventajas y estrategias para promover una cultura e cambio.....	9
Conclusiones.....	11
Referencias.....	12

### **Resumen**

Actualmente existen ventajas y estrategias que fomentan la cultura del cambio en las organizaciones, el adaptarse a la capacidad que tienen las personas de mantener un adecuado control sobre sus emociones y entender los cambios que se presentan en las empresas adhiriendo cada cambio de manera asertiva, esta reflexión rodea la transformación como una parte natural del proceso empresarial, promoviendo el aprendizaje continuo, adaptabilidad, comunicación abierta y la resiliencia como elementos clave para el éxito a largo plazo. Las organizaciones se muestran cada vez más interesadas en impulsar a sus colaboradores a la innovación y la experimentación, impulsando la generación de nuevas ideas y soluciones, generando un impacto en el factor humano de las empresas y por ende en sus resultados, por lo que se considera que las organizaciones que pueden adaptarse y cambiar de una manera muy ágil y rápida tienen una ventaja competitiva en el mercado y generan oportunidades de crecimiento y desarrollo continuo.

### **Palabras clave**

Innovación.

Cultura y aprendizaje organizacional.

Capacitación y desarrollo.

Crecimiento.

Adaptabilidad.

## **Objetivos.**

### **Objetivo general**

Determinar estrategias para fomentar una cultura organizacional orientada al cambio, que promueva la flexibilidad y capacidad de evolución frente a desafíos y oportunidades en entornos empresariales dinámicos.

### **Objetivos específicos**

- Realizar una revisión bibliográfica exhaustiva sobre gestión del cambio organizacional, utilizando bases de datos y palabras clave relevantes.
- Examinar y analizar la información recopilada para identificar factores clave, mejores prácticas y enfoques efectivos en la gestión del cambio cultural.
- Proponer un conjunto de estrategias y recomendaciones prácticas para que las organizaciones puedan desarrollar y fortalecer una cultura organizacional flexible, innovadora y capaz de adaptarse a los cambios del entorno.

### **Pregunta orientadora de la búsqueda**

En el contexto empresarial actual, caracterizado por entornos dinámicos y en constante transformación, la capacidad de adaptación al cambio se ha convertido en un factor crucial para el éxito y la supervivencia de las organizaciones. En este sentido, la noción de "cultura de cambio" hace referencia al conjunto de valores, creencias, actitudes y patrones de comportamiento arraigados en una organización que facilitan y promueven la flexibilidad y la apertura al cambio, tanto a nivel individual como colectivo.

Tal como señala Fullan (2020), una cultura de cambio implica la habilidad de los miembros de la organización para ajustarse y responder de manera efectiva a las nuevas ideas, enfoques o circunstancias que surgen dentro de la propia organización o en su entorno externo, ya sean decisiones políticas, avances tecnológicos, disrupciones del mercado, desastres naturales u otros factores impulsores de cambio.

En este sentido, la cultura organizacional desempeña un papel fundamental, actuando como un componente formal e informal que puede ser objeto de intervención estratégica para fomentar la apertura al cambio y la capacidad de adaptación (Reinoso et al., 2023). Esta perspectiva ha cobrado especial relevancia en la actualidad, dado que las empresas se enfrentan a la necesidad de identificar y fortalecer los factores que influyen en el desempeño laboral de sus empleados, fomentando su participación activa, aprovechando sus ideas y abordando sus preocupaciones en los procesos de cambio.

Las teorías sobre el cambio organizacional se han desarrollado en torno a los efectos que pueden producirse en las empresas, centrándose en los beneficios potenciales, los aspectos individuales de los trabajadores y los factores contextuales del entorno (González, 2010). En esencia, estas teorías abordan la capacidad de flexibilidad y adaptabilidad de la organización frente a los cambios, reconociendo la importancia de cultivar una cultura que facilite y respalde estos procesos de transformación.

Por lo anterior se considera importante, estudiar si los diferentes factores que generan transformación en organizaciones y el impacto que tienen en los resultados para adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución, de este surge la siguiente pregunta ¿Cuáles son las ventajas y estrategias para fomentar la cultura del cambio en las organizaciones?

### **Metodología de búsqueda de la información.**

Para construir el sustento teórico de este trabajo, la investigación se enfocó en la búsqueda de literatura relacionada con la cultura organizacional, el cambio y las estrategias para el fortalecimiento de las empresas. Con este propósito, se optó por utilizar el rastreo bibliográfico como metodología principal para la recopilación de información.

Este proceso se llevó a cabo mediante consultas exhaustivas en las bases de datos académicas disponibles en la biblioteca virtual de la institución, centrándose principalmente en libros especializados y artículos de revistas científicas de reconocido prestigio en el ámbito de la gestión organizacional.

Para realizar la búsqueda, se establecieron palabras clave relevantes, como "cultura de cambio", "cambio en las organizaciones", "cultura organizacional", entre otras. Estas palabras se utilizaron en la función de búsqueda avanzada de la biblioteca virtual, lo que permitió identificar y seleccionar fuentes de información primaria de alta calidad.

Durante el proceso de selección, se prestó especial atención a los documentos y libros que abordaban temáticas estrechamente relacionadas con la gestión de la cultura de cambio organizacional, reflexiones y estrategias desde un entorno laboral, el comportamiento y la resiliencia de los empleados, discusiones desde una perspectiva de psicología organizacional, los nuevos cambios sociales y los impactos de estos en el ámbito empresarial.

Después de una revisión exhaustiva, se seleccionaron aquellos documentos que se consideraron más relevantes y valiosos para sustentar el presente trabajo, tomando en cuenta su pertinencia, actualidad y el aporte teórico-conceptual que ofrecían en relación con el tema central de investigación.

## **Sustentación teórica de la pregunta**

### **Cultura organizacional y cambio.**

En el ámbito del cambio organizacional, uno de los factores clave a considerar es el apoyo percibido por los empleados, ya que se relaciona directamente con la forma en que ellos reconocen y valoran su trabajo. Esta percepción positiva puede ayudar a mitigar el impacto de los cambios y fomentar una participación activa de los involucrados en los procesos de transición (Reinoso et al., 2023).

Cada individuo dentro de una organización trae consigo su propia historia, valores, creencias y experiencias que moldean su perspectiva única del mundo y su forma de interactuar con los demás (Reinoso et al., 2023). Estos factores personales influyen en la dinámica social y la construcción de significados compartidos que posibilitan la comunicación e interacción dentro de los grupos laborales.

La adquisición de información que impulsa el cambio es un proceso dinámico que permite la transformación y adaptación del entorno organizacional, mejorando su competitividad e impulsando la innovación para alcanzar el éxito a futuro (Quiroz y García, 2020). En este sentido, el cambio responde a una necesidad que surge de acuerdo con las demandas competitivas del entorno, lo que implica un proceso de modificación, transformación y adaptación de los procesos organizacionales, impactando en la estructura y el clima de las empresas (Quiroz y García, 2020).

De estas afirmaciones se puede deducir que el cambio es una respuesta necesaria para que las organizaciones se adapten a las demandas competitivas de un mundo empresarial en constante evolución. Las empresas deben estar dispuestas a modificar y transformar sus procesos para mantenerse relevantes y competitivas, lo que puede implicar desde pequeños ajustes hasta transformaciones completas en la forma en que operan (Quiroz y García, 2020).

La cultura de cambio en las organizaciones hace referencia a un conjunto de creencias, actitudes valores y comportamientos que fomentan la aceptación y adaptabilidad en los diferentes cambios y ambientes de las compañías. Las organizaciones son capaces de adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones,

comprendiendo la necesidad y el propósito del cambio que permite a los empleados fomentar la mejora continúa experimentando nuevas ideas y las oportunidades que impulsan la transformación.

La preparación para el cambio en las organizaciones es fundamental para mantenerse competitivas y adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución. Al integrar estas dimensiones, las organizaciones pueden aumentar su rendimiento y estar mejor preparadas para enfrentar futuros desafíos.

### **Fomentar el cambio.**

Fomentar una cultura que apoye el cambio es beneficioso para las organizaciones, ya que promueve el compromiso de los empleados y aumenta la coherencia de su comportamiento (Gallardo, 2015). Desde la perspectiva de los trabajadores, una cultura sólida reduce la ambigüedad al brindar claridad sobre los valores, expectativas y formas de proceder dentro de la empresa. Sin embargo, no se deben ignorar los aspectos potencialmente disfuncionales de una cultura fuerte, especialmente si esta dificulta la evolución de la organización.

Gallardo (2015) señala que una cultura organizacional consolidada puede proporcionar una guía clara sobre los valores y las expectativas, lo que puede incrementar la coherencia en el comportamiento de los empleados y fortalecer su vínculo con la empresa. Por lo tanto, es crucial que las organizaciones fomenten una cultura alineada con sus objetivos estratégicos, que promueva valores éticos y apoye la adaptabilidad y la innovación.

Fomentar el cambio en las organizaciones implica la adopción efectiva de prácticas y nuevas ideas, lo que puede requerir ajustes en la cultura organizacional. Este proceso puede involucrar la creación de conciencia, el establecimiento de una visión clara, el ofrecimiento de apoyo y la provisión de recursos necesarios (Gallardo, 2015).

Una cultura de aprendizaje continuo promueve la experimentación, el aprendizaje constante y la disposición a adaptarse a medida que evoluciona el cambio. En resumen, fomentar el cambio implica dirigir, facilitar y apoyar el proceso de transformación de manera que motive a las personas a adoptar nuevas formas de actuar, pensar y trabajar (Gallardo, 2015).

### **Ventajas y estrategias para promover una cultura e cambio.**

García et al. (2020) exponen que las estrategias para abordar el cambio están estrechamente vinculadas con las etapas o ciclo que las personas experimentan durante ese proceso de transformación. En primer lugar, describen un ciclo que consta de las siguientes fases: 1) Negación (la autoestima se eleva de manera significativa, lo que puede llevar a percibir la situación de cambio como una amenaza potencial); 2) Defensa (se manifiesta a través de sentimientos de frustración y un estado de alerta constante); 3) Exclusión (se generan altos niveles de ansiedad ante el cambio inminente); 4) Adaptación mutua (relacionada con la adaptación tanto al cambio individual como al cambio en sí, lo que suele resultar difícil de lograr); 5) Internalización (el nuevo sistema o situación se establece y se produce la aceptación del cambio).

Estas etapas ilustran los diferentes pasos o estados emocionales y psicológicos que las personas atraviesan al enfrentar un cambio en su vida diaria, ya sea en el ámbito laboral, en las relaciones personales o en cualquier otro contexto cotidiano (García et al., 2020). El proceso va desde la negación inicial hasta la eventual aceptación del cambio.

Por su parte, Reinoso et al. (2023) señalan que, para los individuos, sus relaciones sociales representadas en colectivos o grupos, representan una fuente importante de satisfacción. Estas interacciones sociales brindan un contexto en el que las personas se sienten valoradas y comprendidas, lo que puede tener un impacto positivo en el ámbito organizacional.

García et al. (2020) también describen los pasos que permitirán a las empresas llevar a cabo un cambio efectivo y encaminado al éxito. Estos incluyen tener una visión clara del cambio deseado, evaluar el estado actual de la organización, definir los límites y el proceso a seguir, contar con una arquitectura de negocios que integre los cambios en los procesos y estructuras empresariales, establecer cronogramas, estrategias y capacitación para adaptarse al cambio y liderarlo eficazmente. El objetivo es lograr los resultados y objetivos esperados mediante una estructura sólida que guíe a la organización durante la transición.

Fernández (2014) identifica factores clave que facilitan el proceso de cambio organizacional, como conocer y comprender el caso específico del cambio, identificar los

impulsores o "palancas" del cambio que enfrenta la organización, analizar integralmente la brecha entre la situación actual y la deseada, y orientar adecuadamente las futuras intervenciones que sustentarán el plan de cambio.

### **Conclusiones.**

Luego de realizar la revisión bibliográfica y el análisis de la información recopilada, se puede concluir que se logró analizar estrategias para fomentar una cultura organizacional orientada al cambio, que promueva la flexibilidad y la capacidad de adaptación frente a desafíos y oportunidades en entornos empresariales dinámicos, esto a través de la consulta exhaustiva en bases de datos y la utilización de palabras clave relevantes, se realizó una revisión bibliográfica completa sobre la gestión del cambio organizacional.

Por otra parte, al examinar la información recopilada, se identificaron factores clave, mejores prácticas y enfoques efectivos para gestionar el cambio cultural, como los valores, creencias y la participación activa de los empleados, que influyen en la forma en que perciben y responden a las iniciativas de cambio.

Finalmente, se propone un conjunto de estrategias y recomendaciones prácticas para que las organizaciones puedan desarrollar una cultura flexible, innovadora y adaptativa, como adoptar modelos gerenciales que fomenten la innovación, contar con una visión clara del cambio, diseñar intervenciones alineadas con la estructura y gestión organizacional, y gestionar adecuadamente el ciclo del cambio a nivel individual y colectivo.

En conclusión, promover una cultura de cambio requiere un enfoque estratégico y una gestión cuidadosa, que involucre tanto aspectos de gestión como de la estructura organizacional, con el fin de lograr los beneficios esperados en términos de competitividad, innovación y adaptabilidad empresarial.

### Referencias

- Fernández Belda, J. (2014). La empresa pendiente: cambio organizacional a través de personas. Ugerman Editor. <https://elibro.net/es/lc/remington/titulos/78912>
- Fullan, M. (2020). Liderar en una cultura de cambio. Ediciones Morata, S. L. <https://elibro.net/es/lc/remington/titulos/174622>
- Gallardo Gallardo, E. (2015). ¿Cómo gestionar el cambio en una organización? Editorial UOC. <https://elibro.net/es/lc/remington/titulos/57894>
- García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J. J. & Toscano del Cairo, C. A. (2020). Engagement y cambio organizacional. Universidad Católica de Colombia. <https://elibro.net/es/lc/remington/titulos/197042>
- González, A. (2010). La complejidad organizacional de la nueva gerencia. Revista Ciencias de la Educación, 20, 35, 164-184. <https://elibro.net/es/lc/remington/titulos/40703>
- Pérez Vallejo, L. M. (2016). Modelo de gestión del cambio organizacional para la implementación de la estrategia empresarial: caso de estudio en entidades hoteleras. Editorial Universitaria. <https://elibro.net/es/lc/remington/titulos/86723>
- Quiroz González, E. Vesga R. J. J. (II.) & García-Rubiano, M. (II.). (2020). Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional. Universidad Católica de Colombia. <https://elibro.net/es/lc/remington/titulos/197043>
- Reinoso Lastra, J. F. Vera Calderón, J. A. & Ramírez Ramírez, E. A. (2023). Gestión de la cultura y el cambio organizacional: (1 ed.). Sello Editorial Universidad del Tolima. <https://elibro.net/es/lc/remington/titulos/232951>