



Cultura organizacional y gestión de cambio: contribución del liderazgo en las microempresas de la Provincia de Tungurahua

Organizational culture and change management: contribution of leadership in microenterprises in the Province of Tungurahua

Cultura organizacional e gestão da mudança: contribuição da liderança em microempresas na província de Tungurahua

Héctor Enrique Hernández Altamirano ¹

he.hernandez@uta.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-4692-5503>

Correspondencia: he.hernandez@uta.edu.ec

Ciencias Económicas y Empresariales

Artículo de Investigación

* **Recibido:** 25 de mayo de 2023 * **Aceptado:** 01 de junio de 2023 * **Publicado:** 22 de junio de 2023

- I. Magíster en Gestión de Proyectos Socio Productivos, Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, Docente de la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

Resumen

En la actualidad los cambios se producen con mayor rapidez, lo cual ocasiona que aumente la incertidumbre de las microempresas con respecto a su mercado y entorno, exigiéndoles nuevas estrategias. Los ambientes y condiciones que años atrás se mantenían estables, ahora se han visto afectados por la pandemia del Covid 19 que ha generado una nueva realidad en postpandemia, originando cambios que se reflejan en nuevas formas para administrar los procesos, las funciones, los recursos, las estructuras e incluso los requerimientos de los clientes. Es importante que estas unidades empresariales, identifiquen las capacidades que deben adquirir para cambiar sus estructuras, procesos y cultura organizacional, para lo cual se requiere de un liderazgo efectivo capaz de entender y contribuir a gestionar el cambio.

Palabras Clave: Cultura organizacional; Gestión de cambio; liderazgo; microempresas.

Abstract

At present, changes occur more quickly, which causes microenterprises to increase the uncertainty regarding their market and environment, requiring new strategies. The environments and conditions that years ago remained stable, have now been affected by the Covid 19 pandemic that has generated a new reality in the post-pandemic, causing changes that are reflected in new ways to manage processes, functions, resources, structures and even customer requirements. It is important that these business units identify the capabilities they must acquire to change their structures, processes and organizational culture, for which effective leadership is required capable of understanding and contributing to managing change.

Keywords: Organizational culture; Change management; leadership; microenterprises.

Resumo

Atualmente, as mudanças ocorrem de forma mais rápida, o que faz com que as microempresas aumentem a incerteza quanto ao seu mercado e ambiente, exigindo novas estratégias. Os ambientes e condições que anos atrás permaneciam estáveis, agora foram afetados pela pandemia do Covid 19 que gerou uma nova realidade no pós-pandemia, provocando mudanças que se refletem em novas formas de gerir processos, funções, recursos, estruturas e até requisitos do cliente. É importante que estas unidades de negócio identifiquem as capacidades que devem adquirir para

mudar as suas estruturas, processos e cultura organizacional, para o que se exige uma liderança eficaz, capaz de compreender e contribuir para a gestão da mudança.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Mudar a gestão; liderança; micro empresas.

Introducción

La cultura organizacional es un sistema implícito e intangible de significados compartidos que definen conductas y homogenizan pensamientos y formas de vida en la organización, determinadas por las ideologías, los valores, las normas, los mitos, los ritos, las historias, las creencias, los símbolos, los hábitos, las tradiciones, el lenguaje, y otros, que han evolucionado en el tiempo y son fundamento de la organización (Méndez 2019).

Actualmente, la cultura de las empresas está siendo afectada y redimensionada por una emergencia sanitaria de gran envergadura, que ha conducido a todas las organizaciones, a repensar explícitamente la manera de transformar su modo de actuación. Ahora, más que en otras circunstancias, se hace necesario direccionar estratégicamente las acciones, afianzar los principios y valores organizacionales, así como las normas y los criterios de conducta establecidas con el tiempo en la organización, adaptándose a las nuevas formas de actuar a lo interno y externo de la misma, que indudablemente conlleva en repensar en una gestión cambio que permita redefinir su actuación en el contexto.

En ese sentido, los líderes están llamados a orientar esfuerzos conjuntos, a través de políticas dirigidas al trabajo individual y colectivo con el propósito de lograr las metas en comunes. A las circunstancias anteriormente descritas, no es indiferente el sector microempresarial, quien se ha visto impactado y puesto a prueba su capacidad de innovación y adaptación de sus modelos gerenciales y productivos.

De manera que, esta realidad, ha conlleva a un futuro incierto al sector microempresarial, debido al impacto de esta pandemia, lo que conducirá a un cambio en la cultura de las organizaciones, donde nacerán nuevas maneras de relacionarse, donde los valores, actitudes y comportamiento de los empleados se verán influenciados; quienes desarrollarán un sentido de compromiso particular con su empresa y sus compañeros y que a partir de una nueva visión cultural del trabajo, se establecerán relaciones e integración entre sus miembros, generando mecanismos para adaptarse al contexto interno y externo a la organización.

Entonces, los líderes de las microempresas tendrán que aprender a gestionar el cambio, considerando nuevas creencias, valores y conductas, normas que modelarán el comportamiento de los empleados, creando ambientes colaborativos de aprendizajes compartidos, y así se irá gestando una cultura organizacional propia, la cual se constituirá en el aspecto diferenciador de las demás, donde debe privar, una visión gerencial centrada en el talento humano.

Las consideraciones anteriores, motivaron la realización de este ensayo donde se presenta una revisión teórica de los aspectos que giran en torno a la gestión de cambio, que implica un cambio de cultura organizacional, basada en un liderazgo que impulse efectivamente tales procesos.

Desarrollo

Consideraciones generales entorno a la cultura organizacional

Para Chiavenato (2008), cultura es un término general que se emplea con dos acepciones diferentes. Por una parte, significa el conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo y, por la otra, se refiere a las artes, la erudición y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad humana, consideradas en conjunto. En ese sentido, todos los seres humanos están dotados de una cultura porque forman parte del mismo sistema. En función de ello, toda persona tiende a ver y a juzgar a otras culturas a partir del punto de vista de la suya; de ahí el relativismo, porque las creencias y las actitudes sólo se comprenden en relación con su contexto cultural.

Lucas et al. (2013), expresan que la preocupación por los aspectos culturales de las organizaciones existe desde hace mucho tiempo. Un ejemplo de ello son estudios de Max Weber sobre la influencia de las convicciones morales del calvinismo en la aparición del espíritu capitalista. También la Escuela de Relaciones Humanas se ocupó de factores no económicos en la motivación y desempeño de los miembros de una organización, abriendo así el estudio del aspecto informal la dinámica organizativa encabezada por Elton Mayo.

Sin embargo, comienzo de los años ochenta, se observa una marcada motivación por el estudio de la cultura organizacional, pero tal y como lo señala Gómez (1994) ya el interés por el tema había despertado en la década anterior, cuando el éxito económico de empresas con otra cultura (empresas jóvenes japonesas) vino a confluir con un creciente protagonismo de los enfoques simbólicos y semióticos en el ámbito de las ciencias humanas y sociales.

Ampliando las consideraciones anteriores, Gómez (1994), indica que el tratamiento que se le ha dado a los estudios de la cultura organizacional a partir de la década de los 80, ya no solo se estudian

los aspectos informales de las relaciones de la empresa, sino que se da una nueva interpretación cultural, donde se consideran tanto los aspectos informales como los formales de la misma.

A los argumentos antes expuestos, García (2006) agrega que el concepto de cultura aplicado a la organización se originó desde el aporte de la escuela de las relaciones humanas, cuando a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo (1972), se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Mayo (1972), citado por García (2006), se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

Señala García (2005), que desde los estudios de Mayo se empiezan a reconocer los elementos subjetivos que inciden en el comportamiento de los individuos y de los grupos, elementos que configuran patrones de interacción implícitos en los grupos, fenómeno al que Mayo denominó organización informal de los grupos. A partir de este aspecto el antropólogo Lloyd Warner introdujo metodologías antropológicas, e inicia una serie de estudios acerca de la cultura en las organizaciones desde perspectivas antropológicas y a finales de los setenta estos estudios experimentan cierto ímpetu, a partir del análisis comparativo que William Ouchi (1985) desarrolla entre empresas norteamericanas y japonesas.

Chiavenato (2008), expresa que la cultura organizacional o corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Así, se refiere al sistema de los significados que asumen todos los sujetos de una organización y que la distinguen de las demás.

Según Robbins (2004), la cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización, destacando las siguientes:

- Crea distinciones entre una organización y las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de un compromiso con algo más grande, que el interés personal del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Proporciona los estándares sobre los que deben decir y hacer los empleados.

- Sirve como mecanismo de control y sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Coincidiendo con las anteriores definiciones, Jones y George (2010), señala que es el cúmulo compartido de creencias, expectativas, valores y normas que influyen en la forma en que los miembros de una organización se relacionan entre ellos y cooperan para alcanzar las metas de la empresa. Al respecto, argumenta Luna (2010), que es el conjunto de suposiciones importantes acerca de la unidad productiva, sus metas y prácticas que comparten los integrantes de la misma. Cada organización tiene una cultura organizacional única, todas como parte de sus fortalezas poseen su propia filosofía, creencias, guías de conductas y pensamiento su ambiente de trabajo, tradiciones, principios, prohibiciones políticas, prácticas financieras ecológicas, valores, principios y personalidad arraigada que definen su cultura corporativa.

En tanto para Gibson et al. (2011), la cultura de la organización es su personalidad, atmósfera o sentimiento. Define un comportamiento y vínculos apropiados, motiva individuos y gobierna la forma en que una compañía procesa la información, las relaciones internas y los valores. Además, funciona en todos los niveles de lo subconsciente a lo visible. Argumenta que ésta, es lo que los empleados perciben y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. La misma da como resultado pensamientos, sentimientos y opiniones compartidas acerca de la organización. Incorpora la idea de que la misma puede ser positiva si ayuda a mejorar la productividad y es negativa cuando obstaculiza el comportamiento, interrumpe la eficacia de grupo y obstruye el efecto de una organización bien diseñada.

Al respecto, Daft (2011), indica que la cultura organizacional es “el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse”. Para él, proporciona a las personas un sentido de identidad organizacional y genera en ellas un compromiso con las creencias y los valores que son más grandes que las mismas.

Aun cuando las ideas que se convierten en parte de una cultura pueden provenir de cualquier parte dentro de la empresa, la cultura de una organización se inicia con un fundador o un primer líder que articulan e implementan ideas y valores particulares como una visión, una filosofía o una estrategia de negocios.

En cuanto a las funciones críticas de la cultura en las organizaciones, Daft (2011) señala que estas se pueden agrupar en dos:

a) Integrar a los miembros de manera que sepan cómo relacionarse unos con otros. Esta integración interna significa que los individuos desarrollan una identidad colectiva y saben cómo trabajar juntos con eficacia. La cultura es la que guía las relaciones de la labor cotidiana y determina la forma en que las personas se comunican dentro de la organización, qué comportamiento es aceptable y cuál no y cómo se asignan el poder y la posición.

b) Ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo. La adaptación externa se refiere a la forma como la organización alcanza sus metas y trata a las personas ajenas a la empresa. La cultura ayuda a guiar las actividades cotidianas de los trabajadores, con el fin de que cumplan con ciertas metas. Puede guiar a las empresas a responder con rapidez a las necesidades del cliente o a las medidas de un competidor; y de ser apropiada coadyuva a transformar el desempeño de una organización promedio a verdaderamente excelente.

Para Koontz et al. (2012), la cultura organizacional es el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común. Ésta puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que la cultura de una empresa es bastante estable y no cambia tan rápido. En tanto, Ivancevich et al. (2006), piensan que es un sistema de valores, creencias y normas que existe en una organización y la satura, alentándola o desalentándola, según la naturaleza de los valores, creencias y normas.

Robbins y Coulter (2014), argumentan que la cultura organizacional suele describirse en términos de los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que éstos actúan y distinguen entre todas las demás. En casi todas las organizaciones estas prácticas y valores compartidos han evolucionado con el paso del tiempo y determinan, en gran medida, sus usos y costumbres. Esta definición implica tres cosas: Primero, la cultura es una percepción, por tanto, es invisible e intangible pero los empleados la perciben en el quehacer diario dentro de la organización.

En segundo lugar, la cultura organizacional es descriptiva, por lo que los miembros la perciben y describen, más allá de que les guste o no. Y, por último, aunque los empleados tengan diferentes antecedentes o trabajen en distintos niveles organizacionales, todos ellos tienden a describir la cultura de la empresa en términos similares; de allí que se puede hablar de una cultura compartida. (Robbins y Coulter 2014).

Lucas et al. (2013), presentan una definición que engloba todas las anteriores, expresando que la cultura de una organización es el conjunto de creencias y valores compartidos, en mayor o menor medida, por sus miembros. Estos valores y creencias se manifiestan en sus procedimientos, actitudes y convenciones básicas, que están en la base de sus estructuras y sistemas de gestión, así como en las actividades propias de la vida cotidiana. Constituye el estilo propio de pensar, sentir y reaccionar ante los problemas, y que se transmite a los que van entrando a lo largo del tiempo. En este sentido, la cultura es un factor diferenciador entre organizaciones, pues cada una va desarrollando su propio estilo acorde con la historia de su nacimiento, crecimiento y evolución.

Para Newstrom (2007) hay varias razones para que se considere importante a la cultura organizacional para el éxito de una empresa; debido a que provee de identidad organizacional a los empleados, es decir, una visión que define lo que representa la empresa. También es fuente de estabilidad y continuidad, lo que aporta un sentido de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, su conocimiento ayuda a los empleados nuevos a interpretar lo que sucede dentro de las unidades productivas, pues les provee de un contexto pertinente para hechos que de otra manera serían confusos.

La cultura organizacional es importante para el éxito de las empresas. Provee de identidad a los empleados, es decir, una visión que define lo que representa. También es fuente importante de estabilidad y continuidad para la empresa, lo que aporta un sentido de seguridad a sus miembros. Entender la cultura organizacional ayuda a los empleados a interpretar lo que sucede dentro de la empresa, proveyéndolos de un contexto pertinente para identificarse con la misma. Newstrom (2007), señala que la cultura organizacional estimula el entusiasmo de los empleados, pues atraen su atención, comunican una visión y, en general, suelen honrar como héroes a los individuos de alta productividad y creatividad, los cuales son seguidos como modelos de actuación.

Para Chiavenato (2008), la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, permiten visualizar el modo particular de funcionar de una organización.

En ese sentido, de acuerdo a Robbins (2004), la cultura organizacional tiene siete aspectos básicos o características que captan la esencia de la misma:

- **Innovación y correr riesgos:** grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

- **Minuciosidad:** grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- **Orientación a resultados:** grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- **Orientación a las personas:** grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- **Orientación a los equipos:** Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- **Agresividad:** grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- **Estabilidad:** grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de cosas, en lugar de crecer.

Todas estas características se presentan en un continuo de bajo a alto. Por tanto, evaluar en la organización estas siete características se puede perfilar la cultura presente en ella. Esta imagen es la base de los sentimientos de comprensión compartida que tienen los miembros en cuanto a la organización, de cómo se hacen las cosas y de cómo se supone que los integrantes deben comportarse.

Sin embargo, a diferencia de Robbins (2004), Chiavenato (2008), sostiene que la cultura organizacional tiene seis características principales:

- **Regularidad de los comportamientos observados.** Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- **Normas.** Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- **Valores dominantes.** Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- **Filosofía.** Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- **Reglas.** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

- **Clima organizacional.** La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de ellas, presentes en cada organización se facilita su ubicación desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático.

Haciendo alusión a Hitt et al. (2006), se indica que la cultura no es sólo la reunión total de creencias, valores y artefactos de un grupo de personas, ya que no todos influyen de igual forma, ni tampoco son compartidos en la misma medida entre los miembros del grupo; en otras palabras, su fortaleza varía. Al respecto, se debe indicar que la cultura de una organización ofrece la sensación de estabilidad e identidad organizacional, lo cual su intensidad va a estar signada por una cultura fuerte o débil; conservadora o participativa y adaptable o tradicional.

Resultado

El sector microempresarial ante la nueva realidad: Una gestión de cambio necesaria, bajo un liderazgo efectivo

De acuerdo a Rueda et al. (2018), el cambio organizacional abarca desde un pequeño cambio en la tecnología, hasta cambios radicales en la cultura de las organizaciones, por lo que la forma de cambiar es un tema que preocupa en la actualidad a todas las organizaciones, sin importar su tamaño o sector en el que se desenvuelvan.

En ese sentido, las microempresas representan la presencia de nuevas formas de trabajo y de estructuras ocupacionales que cada día van cobrando mayor fuerza. Por eso, para asegurar su continuidad y posicionamiento a largo plazo en el mercado, ésta debe poner en práctica una cultura organizacional orientada al cambio, tendiente a generar valor agregado a la institución, que contribuya a diferenciarla y a su vez asegurar la fidelización de sus clientes internos, mediante la aplicación de estrategias que logren que se sienten satisfechos y valorados dentro de la organización, lo que a su vez permite el desarrollo de prácticas sostenibles en el ambiente de trabajo, toda vez que el empleado se integra e involucra en la consecución de las metas empresariales (Tunal, 2003).

Luna (2010) indica que que, los acelerados cambios económicos, políticos, culturales y sociales que se van suscitando en el interior de la ciencia y arte gerencial, hacen repensar la necesidad de adecuar la cultura de las organizaciones bajo una nueva definición, así como un novedoso enfoque,

para que el individuo con conocimientos sepa hacia donde deben apuntar la visión, misión, objetivos organizacionales, valores y ética, contribuyendo ésta a crear organizaciones inteligentes que requieran de los más amplios sistemas en cuanto a tecnologías de la información para la cada vez más acelerada toma de decisiones.

Conseguir este propósito demanda de la presencia de un liderazgo efectivo que propicie proyectar y comunicar una visión clara, generar la capacidad de cambio necesaria, fomentar la participación de los trabajadores y el compromiso con las metas, generando así la obtención de resultados efectivos.

Para Capa et al. (2018), el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones actualmente, está caracterizado por una dinámica de cambios donde los avances tecnológicos, la calidad, la innovación, flexibilidad y el desempeño humano constituyen un reto permanente no solo para alcanzar sino, mantener la competitividad. Bajo estas condiciones se requiere capacidad para adaptarse a la nueva situación, que implica tomar decisiones muchas veces bajo condiciones de incertidumbre, pero que son necesarias para aumentar productividad, maximizar los beneficios, potenciar la innovación, sacar provecho de cambio tecnológico y crear condiciones para una transformación radical.

Se requiere una gestión de cambio, donde se redefine la cultura organizacional de las microempresas, ya que se han visto afectadas debido a la crisis sanitaria que atraviesa todo Ecuador, y que las ha venido afectando, como es la pandemia generada por el Covid-19, la cual ha producido que los cambios, desde todo el quehacer empresarial, se aceleren de manera inmediata. Para Garbanzo (2016), la implementación de los cambios es una tarea compleja; implica rediseñar estructuras, procesos, rutinas a lo interno de la organización. Estas modificaciones deben planearse adecuadamente y deben responder a las metas y objetivos propuestos. Son ajustes en forma progresiva; innovaciones que se implementan en la organización como un todo; deben hacerse con un enfoque sistémico. Las tendencias asociadas a la globalización exigen respuestas sólidas y pertinentes a las complejas cadenas de transformaciones y desafíos ante los cuales se encuentran insertas las organizaciones.

Al respecto, Hellriegel et. al. (2005), citado por Garbanzo (2016) expresa que el cambio, en algunos casos implica, incluso, un rediseño total de la estructura, una reingeniería; o parcialmente, lo que implica reconfigurar la distribución de la autoridad, mandos medios y controles departamentales y

funciones de los empleos; todo ello para ofrecer a la sociedad un servicio de calidad en consecuencia con las necesidades.

De manera que, urge el avance tecnológico que produzca una transformación del trabajo tradicional al teletrabajo, es decir, a la implementación de una menor presencia física y más jornadas laborales desde los hogares de los empleados. Esta nueva mirada a la manera de trabajar, de seguro lleva a las unidades productivas a replantear su cultura organizacional; donde se requerirá más aún enfatizar en los valores, la misión y visión y como dirían Serna (2006) y Luna (2010), fortalecer la organización desde sus estrategias como un compromiso de todos.

Luna (2010), enfatiza que la cultura organizacional, debe estar alineada al marco de la gestión de cambio como compromiso interno y externo a ella, condicionada a una relación entre la estrategia organizacional y la departamental, formando alianzas que faciliten la interacción e integración de cada individuo con ella para el alcance de los objetivos programados, esta a su vez, debe apoyarse en una filosofía donde se define la organización acerca de cómo se deben asumir las prioridades; es decir, se trata de las razones y las manera por las cuales el personal hace las cosas.

Al respecto Morales (2020), afirma que muy pocas organizaciones estaban preparadas para este tipo de cambios los cuales las están afectando de manera importante, para lo cual los líderes deben saber administrar estos procesos de adaptación a las nuevas circunstancias. Indica el autor que estas transformaciones demandan, una revisión de los valores fundacionales y estos procesos pueden implicar un cambio de la cultura organizacional porque los paradigmas sobre los que se crearon ya no responden a las actuales circunstancias; en otras palabras, la única forma de sobrevivir es reinventarse.

El cambio organizacional puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. Es como la modificación y transformación de la forma de modo que sobreviva mejor en el ambiente (Siliceo et al. 1999). También, Robbins (2004) señala que el cambio es hacer las cosas de manera diferente, e introduce el cambio organizacional planeado al que se refiere como los intencionales y dirigidos a las metas.

Para Rueda et al. (2018), lo importante para las organizaciones, es identificar las razones por las cuales deben adaptarse o cambiar. Hay cuatro razones para cambiar: a) cambios por planeación, se dan por la decisión de las organizaciones para tomar decisiones con el tiempo suficiente para que las mismas escojan cambios para conseguir sus objetivos; b) cambios por inercia o por imitación y

se refieren a los procesos de cambio que se dan por influencia de otras organizaciones; c) cambios por reacción, se dan como respuesta cuando el tiempo para tomar decisiones ya ha pasado; y, d) cambios por tensión final o crisis, se dan cuando la organización no ha podido o querido percibir las señales de cambio y por lo tanto se enfrenta a circunstancias complejas que hacen peligrar su superveniencia

Así, la manera más eficaz de manejar el cambio es crearlo; pero la experiencia ha demostrado que introducir innovaciones en una organización tradicional no siempre da buenos resultados. La microempresa tiene que convertirse en agente de cambio y esto requiere abandono organizado de cosas que se ha demostrado que no tienen éxito, y la mejora organizada y continua de todo producto, servicio y proceso dentro de la organización.

Lo expresado anteriormente, debe estar enmarcado en un liderazgo capaz de desarrollar habilidades, promover la creatividad, el aprendizaje continuo e innovador, la participación y el compromiso de todos los miembros de la microempresa para trabajar juntos en la consecución de los objetivos planteados, de manera eficiente y eficaz.

Conclusiones

- Los cambios vertiginosos en el ámbito organizacional que se han acentuado dadas las circunstancias impuestas por la pandemia del Covid-19, en cuanto a valores, creencias, modos de producción entre otros, hacen repensar la necesidad de adecuar la cultura de las organizaciones bajo una nueva definición, esquema, dirección y enfoque; con el fin de canalizar el conocimiento y esfuerzo de ésta, en correcta dirección hacia donde apunta la visión, de allí que adecuar la misión, objetivos organizacionales, valores y ética, contribuye a proyectar la posición que desea la organización a largo plazo.
- Las microempresas insertas en la nueva realidad de postpandemia, deben entender el cambio como un proceso estratégico del que depende, su permanencia en el mercado, el mismo que se ve afectado por la cultura organizacional y el estilo de liderazgo. Por esta razón, los directivos deben asumir un rol más activo en los procesos de cambio como facilitadores y comunicadores de la toma de decisiones, para lograr el compromiso de todas las personas involucradas.

De allí, que para las microempresas se torne necesario generar una cultura organizacional que fomenta la creatividad y la innovación en sus colaboradores, además de contar con estructuras

flexibles que permitan aprovechar los constantes cambios del entorno. Por lo tanto, la gestión de cambio, debería incorporarse en todas las actividades de la organización, como una herramienta que permita aprender y anticiparse a las variaciones del contexto, además de volverla un hábito en todos los niveles, a fin de coadyuvar al desarrollo organizacional.

Referencias

1. Capa Benítez, L. B., Benítez Narváez, R. M., & Capa Benítez, X. R. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 273-284. Disponible en <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
2. Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Tercera edición. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
3. Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Décima edición. México. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
4. Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44043204005>.
5. García A., C. (2006). “Una aproximación al concepto de cultura organizacional”. En *Universitas Psychologica*, vol. 5, núm. 1, enero-abril, pp. 163-174 Editada por la Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>.
6. Gibson J., Ivancevich J., Donnelly Jr. J. y Konopaske R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. Decimotercera edición México. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
7. Gómez, L. (1994). “La cultura de la Empresa”. En *Sociología de la empresa*. Compilador Lucas Marín, Antonio. Capítulo 5. Pp 132-156. España. McGraw-Hill Interamericana.
8. Hitt, M.; Black, S. y Porter, L. (2006). *Administración*. Novena edición. México. Pearson Educación
9. Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. Séptima edición. México. Mc Graw Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C. V.
10. Jones, Gareth y George, Jennifer (2010). *Administración Contemporánea*. Sexta edición. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

11. Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. (2012). Administración. Una perspectiva global. Decimocuarta edición. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
12. Jones, G. y George, J. (2010). Administración Contemporánea. Sexta edición. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores
13. Lucas Marín. A.; García Ruiz, P.; y Llano Aristizábal, S. (2013). Sociología en las organizaciones influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. España. Editores Fragua.
14. Luna, A. (2010). Administración estratégica. Primera edición. México. Grupo editorial Patria.
15. Méndez, C. E. (2019). “Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia”. Revista Universidad & Empresa, vol. 21núm. 37, pp. 136-169, 2019. Universidad del Rosario. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/1872/187260206007/html/>
16. Morales, O. (2020). “Una nueva cultura organizacional centrada en la persona”. Escuela Superior de Administración y Negocios (ESAN). Publicado en: Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion/> .
17. Newstrom, John W. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. 12a Edición. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana
18. Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2014). Administración. Décima segunda edición. México. Editorial Pearson Educación.
19. Robbins S. (2004). Comportamiento organizacional, Décima edición. México, Pearson Educación
20. Rueda, I.; Acosta, B.; Cueva, F.; Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. Revista Espacio Vol. 39 (Nº 44) Año 2018. Pág. 17-23. Disponible en: <http://www.revistaespacio.com>
21. Siliceo A; Cáceres, D. y González, J. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México. Mc Graw Hill.
22. Tunal, G. (2003). “El problema de clasificación de las microempresas”. Revista Actualidad Contable Faces, Vol. 6. Nº7, Pp. 78-91. En: http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/17322/gerardo_tunal.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

© 2023 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).