

# Cultura organizacional y estrategias para el manejo del cambio en PyMEs de la costa caribe colombiana

## Organizational culture and strategies for the management of change in SMEs of the Colombian Caribbean Coast

ROJAS, Claudia P.<sup>1</sup>  
 PACHECO, Carlos M.<sup>2</sup>  
 NIEBLES, Leonardo D.<sup>3</sup>  
 HERNÁNDEZ, Hugo G.<sup>4</sup>  
 NIEBLES, William A.<sup>5</sup>

### Resumen

El estudio, estuvo dirigido a identificar el estilo de cultura organizacional predominante y las estrategias para el manejo del cambio en PyMEs de la costa caribe colombiana. Su corte fue de tipo descriptivo, no experimental, de campo. La técnica utilizada fue la observación por encuesta, constituida por 15 preguntas con escala likert, esta fue aplicada al personal operativo, la confiabilidad fue de 0.82. Se concluye que se aplican estrategias para minimizar la resistencia al cambio, dado el estilo cultural predominante.

**Palabras clave:** cultura organizacional, resistencia al cambio, estrategias, desarrollo

### Abstract

The study was aimed at identifying the pre-dominant style of organizational culture and strategies for managing change in SMEs on the Colombian Caribbean coast. Its cut was descriptive, non-experimental, field. The technique used was survey observation, consisting of 15 questions with likert scale, this was applied to operational personnel, and reliability was 0.82. It is concluded that strategies are in place to minimize resistance to change, given the prevailing cultural style.

**Keywords:** organizational culture, change resistance, strategies, development

## 1. Introducción

En las organizaciones modernas se están originando cambios, como parte de los sistemas que se ven afectados por los procesos, que conllevan a tomar decisiones radicales. Por este motivo, los gerentes asociados a los procesos mundiales, deben poseer las destrezas y habilidades necesarias para enfrentar dichos cambios, y minimizar de manera eficiente los efectos que estas fluctuaciones producen en las empresas. En opinión de French y Bell (2011), debe existir cierto nivel de tolerancia al cambio, puesto que representa un papel importante

<sup>1</sup> Maestría en Administración de Empresas. Universidad de Sucre. claudia.rojas@unisucra.edu.co

<sup>2</sup> Magister en Administración. Docente Universidad de Sucre. carlos.pacheco@unisucra.edu.co

<sup>3</sup> Doctor en Ciencias gerenciales. Docente Universidad del Atlántico. leonardoniebles@mail.uniatlantico.edu.co

<sup>4</sup> Magister en Sistema de Gestión. Docente Programa de Administración de Empresas Universidad del Atlántico-Colombia. hugoghernandezpalma@gmail.com

<sup>5</sup> Doctor en Ciencias Gerenciales Docente de la Universidad de Sucre. william.niebles@unisucra.edu.co

para el desarrollo y crecimiento de la organización, permitiendo su permanencia en el mercado y generando mayores niveles de rentabilidad y productividad.

De acuerdo con esto, se ha generado entonces que uno de los componentes que afectan los procesos y cambios empresariales, es la cultura organizacional, dado que ésta limita la innovación y apalancamiento de actividades que deben realizarse para poder establecer esos procesos de cambio. Indudablemente que las culturas y sus estilos suelen ser transmitidas a través de la gerencia de la empresa y de los creadores y dueños de ellas, ésta influye directamente como un cierto nivel de resistencia o conducta determinada como status quo.

En este sentido, Valenzuela et al. (2018), sostienen que las culturas existentes en las empresas se encuentran enmarcadas con paradigmas arraigados a las actitudes, valores y prioridades laborales, lo cual afecta el desarrollo de ellas y del empleado. Robbins y Judge (2017), consideran que las culturas establecen ciertas limitaciones o promueven el crecimiento, éste se relaciona con el desenvolvimiento que tiene la cultura y sus modelos estratégicos, tales como visión, misión, objetivo, políticas y normas, (García, Durán, & Prieto, 2017).

En este orden de ideas, la cultura organizacional no es un factor de la empresa que aparece constantemente como resultado de una generación determinada, al respecto, Bravo, Donado, Prieto, Durán & Salazar (2017), han establecido que, desde este punto de vista, el entorno altamente competitivo en el que se desenvuelven las empresas les exige tener ventajas que le permitan competir con otras para lograr el éxito empresarial. Dentro de estas perspectivas, en las organizaciones existen varios elementos internos que intervienen en su aparición y difícilmente desaparecen; (Herriegel y Slocum, 2009), estos son: las costumbres, tradiciones, y la forma en general de cómo la empresa cumple con sus políticas.

Por otra parte, Hernández, Parra, García, De Castro & Duran (2018), sostienen que existen diversas formas de transmitir la cultura, y alguna de éstas se relacionan con las virtudes, símbolos materiales, el lenguaje y el desempeño del trabajo en equipo; lo cual influye en los cambios organizacionales. Por otro lado, Parra, Visbal, Duran & Badde (2019), manifiestan que la actitud para el cambio proviene de la desventaja que representa la cultura organizacional cuando los valores compartidos no van de acuerdo con los que harán progresar la eficacia de la organización,. Hernández, Cardona y Pineda (2017) indican que es debido a que las conductas o actitudes de los trabajadores son establecidos por los paradigmas existentes que no permiten aplicar un esfuerzo positivo para implantar el cambio, (Viloria et al., 2019).

Atendiendo a las consideraciones anteriores, se determina que el cambio debe iniciarse desde la alta gerencia e involucrar todas las áreas de la organización para de esta manera vencer las incertidumbres o el miedo a lo desconocido. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. Aunado a lo expresado, Moreno, Parra, Villasmil, Hernández & Durán (2017), afirman que para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo alejada del mismo, esto representa un proceso estratégico.

Así Jiménez, Mojica, Hernández & Cardona (2018), asumen que en realidad, el cambio ocurre a través de las personas, porque al hablar de cambio se enfoca en un conjunto de transferencias, reorganización, ampliación o reducción de actividades, nuevos departamentos, productos, servicios, mercados y nuevas tecnologías, todos estos cambios son implantados con la finalidad de mejorar los procesos existentes y, para que se consideren las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, creencias, sus comportamientos.

En la actualidad existen muchas empresas, que todavía no se han involucrado en forma coherente en los procesos de cambio, muchas manifiestan que es por culturas familiares y empresariales muy arraigadas, situación que les ha obstaculizado su crecimiento y desarrollo. Consciente a su vez, de las transformaciones que ofrece este tiempo de apertura, las empresas sienten la necesidad de adaptarse al mercado competitivo, para ello requieren implantar cambios organizacionales (administrativos, estructurales y sistemáticos), estos cambios

traen como consecuencia la necesidad de realizar estudios sobre los valores, actitudes y motivación de los empleados que afectan los procesos en las diferentes unidades organizativas (Durán, García y Parra, 2018).

La problemática en estudio tiene que ver con las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector servicio de la costa caribe Colombiana, considerando que la cultura de los gerentes y líderes, no ha permitido adoptar nuevas técnicas de trabajo, ni la participación de los empleados en la toma de decisiones. Por lo cual se aprecia que uno de los componentes que afectan los procesos, es la cultura organizacional, la cual es transmitida, (según Robbins y Judge, 2017; citando a Schein 2010), a través de los gerentes, que de alguna manera poseen ciertos paradigmas como base de sus actitudes, valores y prioridades afectando el desarrollo y crecimiento de la empresa.

García, Durán, Parra & Martínez (2018), manifiestan que en las empresas se establecen ciertas limitaciones que impiden o retrasan el adiestramiento del personal en cuanto a las nuevas técnicas aplicadas en el mercado, así como también no permiten el reemplazo de la maquinaria existente por unas más sofisticadas que aceleren el proceso productivo y mejoren la calidad de los productos, para generar una mayor competitividad.

Las PYMES de la costa caribe, los valores de los trabajadores y la organización, deben ser compartidos, de tal manera de crear un clima propicio para la iniciativa, el aporte y el reconocimiento.; para ello se debe contar con estilos gerenciales comunicativos y participativos, capaz de promover el entusiasmo y compromiso de los empleados con respecto al logro de los objetivos establecidos. Por ello se hace necesario romper con las estructuras y paradigmas que son parte de la información cultural de los miembros de la organización e implementar nuevas formas de pensar y patrones cognitivos positivos que permitan inculcar el sentido de pertenencia, orgullo y solidaridad laboral

Asimismo, en las PYMES seleccionadas para realizar la presente investigación no se había realizado un estudio que les permita enfocar la forma de cómo sus trabajadores se ven afectados por la cultura organizacional para generar los cambios requeridos, los cuales se vislumbran como elementos esenciales para cumplir con los objetivos establecidos y alcanzar un nivel competitivo que le permita adaptarse a los diversos cambios que se promueven desde el contexto externo e interno. De acuerdo a lo planteado, los investigadores se orientaron a identificar el estilo de cultura organizacional predominante y las estrategias para el manejo del cambio en PYMES de la costa caribe colombiana.

### **1.1. Cultura como base general del cambio organizacional**

La cultura organizacional es importante para el éxito de una empresa por varias razones; ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización; son, asimismo, una fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Para las organizaciones, hablar de cultura organizacional es hablar de su identidad, de sus valores, creencias, filosofía, es responder quienes son y cómo se hacen las cosas en la empresa, es decir, permite darle personalidad a la organización y diferenciarla del resto.

Al respecto, Kreitner y Kinicki (2010), definen a la cultura organizacional como el adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de la organización, aunado a que ésta opera en dos niveles que varían en función de su visibilidad externa y de su resistencia al cambio. En un plano menos visible, la cultura es un reflejo de los valores que comparten los miembros de una organización. Estos valores tienden a perdurar a lo largo del tiempo y ofrecen mayor resistencia al cambio.

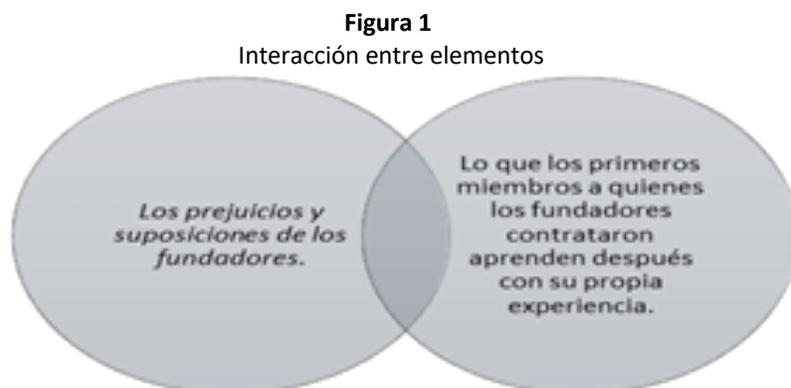
Por su parte, Newstron (2015), refiere que, la cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso

del tiempo. Asimismo, Robbins y Judge (2017), señalan que, la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras.

Sobre las bases de las ideas expuestas, y a partir de Ortega, Niebles y Hernández (2018), la cultura organizacional es un término que la administración debe considerar de alta responsabilidad, puesto que, afianza de alguna manera el compromiso que tienen los individuos con la organización y su desempeño dentro de las mismas, obteniendo mejores resultados en sus procesos, seguridad y estabilidad laboral.

Para que cada miembro de una organización aprenda y viva a diario la cultura de su empresa debe conocerla a fondo. La cultura por sí misma no puede ser observada directamente, sino que se expresa a través de comportamientos, los cuales deben transmitir y reflejar la cultura de una forma mucho más tranquila.

Al respecto, Guizar (2013), señala que la cultura de una organización no es el resultado de generación espontánea. Una vez establecida, rara vez desaparece; debido a que existen factores que influyen en la creación de una cultura y los elementos que refuerzan esos factores una vez que están en acción son: las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión, y se deben en gran medida a su historia y al grado de éxito conseguido, lo cual conduce a la fuente primera de su cultura: los fundadores. Los autores de la idea original, Simancas, Silvera, Garcés & Hernández (2018) sostienen que también suelen tener prejuicios sobre la forma de alcanzar las metas y por ello, la cultura de una organización resulta de la interacción entre diferentes elementos, tales y como se muestra en la figura 1.



Por otra parte, Robbins y Coulter (2018), refieren que, las costumbres actuales, las tradiciones y la forma general de hacer las cosas en la organización tienen su origen en gran parte en lo que ha hecho antes y el grado de éxito que ha tenido con esos esfuerzos; sobre lo cual se deduce que la fuente última de la cultura de una organización son sus fundadores. Destacan que los fundadores de una organización tradicionalmente han proyectado un gran impacto sobre la cultura inicial de esa organización, tienen una visión de lo que debe ser la organización, y no están limitados por costumbres o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización. Los autores, señalan que la cultura se trasmite a los empleados en diversas formas, siendo las maneras más poderosas a través de: historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje; aspectos explicados seguidamente en el cuadro 1.

**Cuadro 1**

## Forma de transmitir la cultura a los empleados

<i>Historias</i>	Relatos como éstos circulan por muchas compañías. Suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización, la ruptura de reglas, éxitos de mendigos que llegan a ser millonarios, reducciones en la fuerza de trabajo, reubicación de empleados, reacciones a errores pasados y la forma como la organización maneja las situaciones. Estas historias anclan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.
<i>Rituales</i>	Los rituales son secuencias repetidas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y de cuáles se puede prescindir.
<i>Símbolos materiales</i>	Estos símbolos materiales revelan a los empleados quién es importante, el grado de igualitarismo que desea la administración superior y la clase de comportamientos (por ejemplo, quién toma riesgos, conservador, autoritario, participativo, individualista, social) que son apropiados. Otros símbolos incluyen el tamaño y distribución de las oficinas, la elegancia del mobiliario, prerrogativas ejecutivas y la forma de vestir.
<i>Lenguaje</i>	Muchas organizaciones y sus divisiones utilizan el lenguaje como medio para identificar a los integrantes de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura, y al hacerlo, ayudan a preservarla. Asimismo, con el tiempo, en muchas empresas se desarrollan términos especiales para describir el equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su actividad.

Fuente: Robbins y Coulter (2018)

En virtud de lo planteado, se enuncia que a menudo los empleados de ingreso reciente se sienten abrumados ante la abundancia de términos desconocidos para ellos, pero una vez asimilada, esa terminología sirve de común denominador que une a los miembros de una determinada cultura o subcultura. Por lo cual estos componentes en el establecimiento de una cultura dentro de una organización ayudan a cada miembro de la organización para que se sienta más estimulado e identificado con ella, puesto que, al dominar el lenguaje, participar en cierta ceremonia o compartir un mismo símbolo, favorece a preservar la cultura deseada.

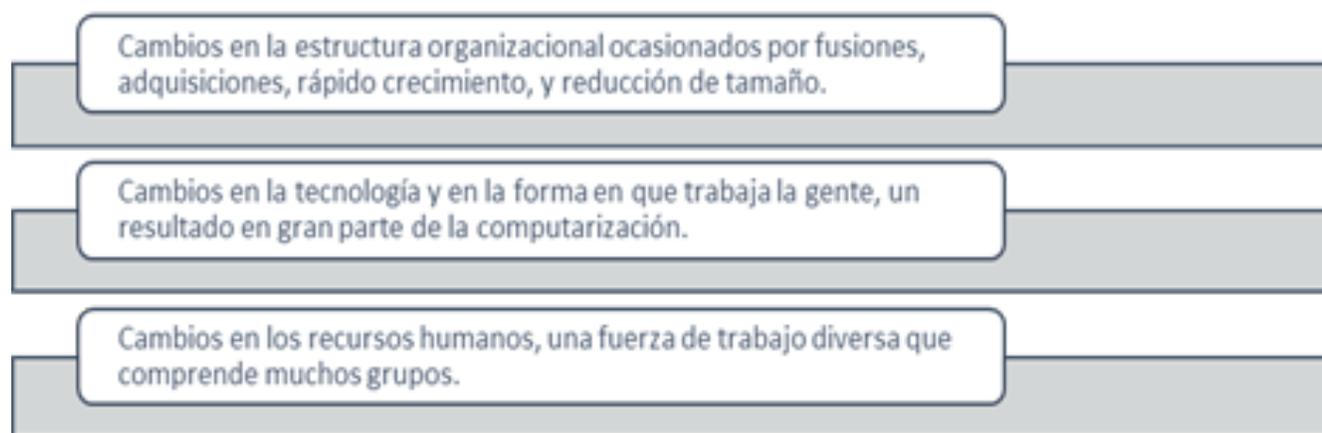
**1.2. El cambio como factor estratégico en PYMES**

Según Chiquillo, Amaya y Hernandez (2018), cambio no es un factor ajeno a la realidad de las organizaciones, es un elemento inherente a sus procesos y que demanda de los altos directivos y gerentes una respuesta que satisfaga las necesidades producidas por tales alteraciones, en termino de eficiencia, eficacia y un compromiso con la organización de promover las ventajas que los cambios plantean. En este orden de ideas, las organizaciones están caracterizadas por un cambio constante en el ambiente tornándose demasiado dinámico, lo cual exige una elevada capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia.

De acuerdo a lo planteado, por Robbins y Coulter (2018), el cambio es una modificación de las estructuras de las personas y/o de la tecnología, mientras Mondy (2011), esboza que el cambio significa pasar de una condición a otra, y afectará a individuos, grupos y organizaciones completas. Los cambios más relevantes que ocurren actualmente en los negocios incluyen diferentes aspectos, como se muestra en la figura 2.

**Figura 2**

Tipos de cambios organizacionales



Fuente: Robbins &amp; Coulter (2018).

Como consecuencia se ha determinada que, en la sociedad actual, el cambio es un constante. Todo el mundo se ve afectado por él. Como agentes de cambio, los individuos que participan en el desarrollo de los recursos humanos deben entender la secuencia del cambio, las dificultades que lo acompañan y las formas para reducir la resistencia al mismo. Por otra parte, Newstrom, (2015) y Parra et al. (2019), refieren que el cambio es cualquier alteración ocurrida en el entorno de trabajo.

Sin duda, el cambio es una estrategia de desarrollo que le permitirá a las organizaciones hacerse competitivos ante las expectativas de una globalización mundial que afecta directamente las estructuras de las mismas. Para Davis y Newstrom (1997), (citado por Durán 2014), la amenaza percibida que se deriva de un cambio puede ser real o ficticia, deliberada o inintencionada, directa o indirecta, grande o pequeña. Pero más allá de la naturaleza del cambio, los empleados intentarán protegerse de sus efectos. Sus acciones pueden ir de quejas, tortuguismo y resistencia pasiva a ausentismo, sabotaje y retrasos de trabajos, tal y como lo exponen García et al. (2017).

En este sentido, los empleados tienden a resistirse al cambio, debido a los costos psíquicos que lo acompañan. Tanto administradores como trabajadores oponen resistencia. Pueden resistirse obstinadamente a él lo mismo un empleado administrativo que un trabajador de producción, puesto que el cambio no respeta puestos ni maneras de vestir. (Robbins y Coulter, 2018)..

Por otro lado, Guizar (2013), sostiene que, aunque la gente tiende a resistirse al cambio, esta tendencia se ve contrapesada por su deseo de nuevas experiencias y las retribuciones que llegarán con él. Ciertamente no todos los cambios son objetos de resistencia; algunos son activamente perseguidos por los empleados. Martínez, Cardeño, Ramírez y Durán (2017), también consideraron que existen cambios tan triviales y rutinarios que, en caso de darse, la resistencia en su contra es demasiado débil como para resultar evidente. Por lo cual French y Bell (2011), manifiestan que una lección para la Dirección es que un cambio puede convertirse por igual en un éxito o un problema, dependiendo de la habilidad con que se le conduzca reducir al mínimo la resistencia.

Por lo cual se deben diseñar estrategias que ayuden a las empresas a disminuir la resistencia al cambio, haciendo que la cultura organizacional existente sea más flexible y permeable.

## 2. Metodología

El proceso metodológico aplicado, fue de tipo descriptivo, con un diseño no experimental de campo, de corte transversal. Para obtener los datos se acudió a una población conformada por cuarenta y cuatro (44) empleados operativos de 10 PYMES de la costa caribe colombiana, cuyas características evidencian que tienen mas de 10

años en el mercado, poseen entre, 50 y 100 años, se encuentran constituidas legalmente en la cámara de comercio, sin embargo la infraestructura y proyección muestran que no han evolucionado con los tiempos y entorno en los cuales se desenvuelven.

De acuerdo con esto los empleados seleccionados son aquellos que tienen entre 8 y 10 años con las PYMES, en virtud de poder tener una visión clara del proceso de evolución de las mismas, lo cual sustenta el muestro intencional. Para recolectar los datos se utilizaron dos cuestionarios (uno sobre cultura organizacional y otro sobre cambio organizacional) constituidos de 10 items cada uno, con alternativas tipo escala likert, para el cálculo de la confiabilidad se utilizó el método de alfa Crombach, donde se obtuvo un valor de 0.88, para cada instrumento determinando que son altamente confiables.

El análisis de datos, se llevó a cabo bajo estadísticas descriptivas, y fueron tabulados de acuerdo a los reactivos e igualmente interpretados estadísticamente mediante frecuencia absoluta y relativa (%), mostrando tablas integradas por variable, es decir una para cultura y otra para el cambio, además se presenta las tendencias con su discusión.

### 3. Resultados

Para dar respuesta al objetivo planteado se presenta en la tabla 1 la información proveniente de la información recabada con el cuestionario orientado a conocer los elementos de la cultura organizacional en función del cambio

**Tabla 1**  
Influencia de la cultura organizacional en el proceso de cambio

Aspectos que determinan el tipo de cultura predominante	Alternativas de respuestas							
	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Costumbres de la empresa por encima de los trabajadores	11	25	26	59	5	11	2	5
Comparten los trabajadores las costumbres establecidas en la empresa	6	14	28	59	7	16	5	11
Compromiso de los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos	19	43	18	41	6	14	1	2
Adaptación a proceso de cambio	8	18	28	64	5	11	3	7
Llevar a la práctica los trabajadores nuevas técnicas de trabajo	8	18	22	51	5	11	9	20
Obstaculizan las costumbres el proceso de cambio	11	25	25	57	8	18	0	0
Participación de los trabajadores.	7	16	21	48	7	16	9	20
Normas existentes en la organización.	21	48	20	45	2	5	1	2
Existe en la organización trabajo en equipo.	13	30	13	30	3	7	15	33
Aceptación de las políticas de la Organización	27	62	11	25	1	2	5	11

Fuente propia (2020)

Los resultados mostrados en la tabla 1, muestran los resultados obtenidos en cuanto a la influencia de la cultura organizacional en el proceso de cambio, de acuerdo a las respuestas se obtuvo que las costumbres de la empresa están por encima de los trabajadores donde, el 59% respondió casi siempre, en tanto el 25% contestó siempre, mientras que el 11% opinó nunca y el 5% manifestó que casi nunca. Estos resultados evidencian que la mayoría de la población encuestada considera que las costumbres de la empresa están por encima de las costumbres de los trabajadores.

Con respecto a si los trabajadores comparten las costumbres establecidas en la empresa, los resultados obtenidos fueron los siguientes: 59% manifestó estar de acuerdo, mientras que el 16%, opinó estar en desacuerdo, en tanto el 14% expresó estar totalmente de acuerdo y el 11 % contestó estar en desacuerdo, en este sentido se concluye que la mayoría de los trabajadores comparten las costumbres establecidas en la empresa. Por otra parte, en lo que respecta al compromiso adquirido por los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos, se obtuvo el siguiente resultado: el 43% del personal manifestó que siempre existe un compromiso para el cumplimiento de los objetivos, en tanto el 41% respondió casi siempre, por otro lado el 14% expresó nunca y finalmente el 2% contestó casi nunca, lo cual evidencia que ciertamente existe un compromiso adquirido por los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Con respecto a la adaptación de los trabajadores al cambio en los procesos los resultados obtenidos fueron: el 64% manifestó que casi siempre se adaptan al cambio en la empresa, mientras que el 18% opinó siempre, el 11% contestó nunca y el 7% respondió casi nunca. Lo cual evidencia que los trabajadores se adaptan con facilidad al cambio en los procesos postulados por la empresa. En relación a si los trabajadores llevan a la práctica nuevas técnicas de trabajo, las respuestas fueron las siguientes: 51% del personal manifestó que solo a veces se llevan a la práctica las nuevas técnicas de trabajo, por otro lado el 20% respondió casi nunca, mientras que el 18% opinó que siempre y el 11% contestó nunca. En virtud de los resultados obtenidos se concluye que la mayoría de los trabajadores llevan a la práctica las nuevas técnicas de trabajo.

En cuanto a si las costumbres obstaculizan el proceso de cambio, los resultados obtenidos fueron: 57% expresó estar de acuerdo, el 25% opinó estar totalmente de acuerdo y el 18% manifestó estar en desacuerdo. Estos resultados indican que según la mayoría de la población encuestada las costumbres obstaculizan el proceso de cambio.

En relación a los resultados obtenidos se pudo conocer que la empresa posee valores y creencias muy arraigados, así como también patrones de conducta y normas específicas sobre las cuales se basa el desarrollo de las actividades laborales, los trabajadores a su vez aceptan y comparten estos elementos lo cual permite el cumplimiento de los objetivos propuestos debido a que se trabaja bajo un mismo esquema, sin embargo, existe inconformidad por parte del personal debido a la rigidez de alguna de las normas establecidas en la empresa.

Con respecto a si en las actividades de la organización se toma en cuenta la participación de los trabajadores, el 48% de los encuestados manifestó que casi siempre, mientras que el 20% contestó casi nunca, en tanto el 16% opinó siempre, y el 16% respondió que nunca, como resultado se obtuvo que la mayoría de los trabajadores consideran que son tomados en cuenta para la toma de decisiones en la organización.

Al personal se les preguntó si la labor desempeñada por los trabajadores se rige bajo las normas existentes en la organización, y las respuestas obtenidas fueron: 48 % de los encuestados siempre, el 45% casi siempre, el 5% nunca, y el 2% casi nunca. Como se puede inferir la mayoría de los encuestados considera que la labor que desempeñan se rigen por las normas de la organización.

En cuanto a si existe trabajo en equipo en la organización, 33% de los trabajadores contestaron que casi nunca se realiza el trabajo en equipo, por otro lado el 30% respondió siempre y el 30% casi siempre, mientras que el 7% opinó nunca, por lo tanto esto implica que existe trabajo en equipo pero no en toda la organización

En cuanto a la aceptación de las políticas implementadas por la empresa, los resultados obtenidos fueron: el 62% opinó siempre, el 25% casi siempre, 11% casi nunca y el 2% nunca, al respecto se deduce que la mayoría de los encuestados aceptan las políticas implementadas por la gerencia.

Las PYMES objeto de estudio, poseen valores y creencias muy arraigados, así como también patrones de conducta y normas específicas sobre las cuales se basa el desarrollo de las actividades laborales, los trabajadores

a su vez aceptan y comparten estos elementos lo cual permite el cumplimiento de los objetivos propuestos debido a que se trabaja bajo un mismo esquema, sin embargo, existe inconformidad por parte del personal debido a la rigidez de alguna de las normas establecidas en las empresas.

La cultura de una organización no es el resultado de generación espontánea (Guizar, 2013). y una vez establecida rara vez desaparece; los elementos que refuerzan y sostienen la cultura son: las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión, lo cual se debe en gran medida a su historia y el grado de éxito conseguido, y conduce a la fuente primera de su cultura: los fundadores. Como estos son los autores de la idea original, también suelen tener prejuicios sobre la forma de alcanzar sus metas.

Se pudo conocer según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a la población, que la misma es de carácter fuerte, porque las normas y políticas son establecidas según los valores y creencias de la organización obligando a los trabajadores a compartirlas y aceptarlas, lo cual garantiza el cumplimiento de los objetivos organizacionales, pero a su vez, puede generar una actitud negativa en los trabajadores para asumir un proceso de cambio.

En la tabla 2 se muestran los resultados obtenidos sobre percepciones sobre el cambio organizacional del grupo muestral seleccionado para el presente estudio:

**Tabla 2**  
Percepciones sobre el cambio organizacional

Aspectos que determinan el tipo de cultura predominante	Alternativas de respuestas							
	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Temor en la organización de enfrentarse a un mercado desconocido	4	9	13	30	18	41	9	20
Toma en cuenta la información de los supervisores para implantar algún cambio en los procesos	16	36	24	55	1	2	3	7
Dificultad en los trabajadores para adaptarse a nuevas técnicas de trabajo	7	16	7	16	20	45	10	23
Cambiar las costumbres puede amenazar el trabajo de grupos especializados	3	7	9	20	27	62	5	11
Impartir cambios en la empresa puede establecer ajustes en las asignaciones de recursos	7	16	19	43	14	32	4	9
Romper con las costumbres para dar paso a la nuevas tecnologías	17	39	22	49	5	12	0	0
Es capaz el trabajador de asumir la necesidad de cambio	12	27	32	73	0	0	0	0
Frente a un cambio en la empresa se alienta al trabajador para que asuma una actitud positiva	10	23	27	60	2	5	5	12
Rigidez de la empresa en el establecimiento de sus normas	12	27	7	16	13	30	12	27
Se ajusta el personal a las normas establecidas por la empresa	12	27	27	62	1	2	4	9

Fuente propia (2020)

En cuanto a si existe temor en la organización de enfrentarse a un mercado desconocido, en la tabla 2, se muestra los resultados obtenidos por la población encuestada, donde el 41% respondió nunca, el 30% contestó casi siempre, el 20% opinó casi nunca y el 9% respondió siempre. En este sentido puede concluirse que la mayoría del personal encuestado consideró que no existe temor en la empresa de enfrentarse a un mercado desconocido.

Con respecto a si la empresa toma en cuenta la información suministrada para implantar algún cambio en los procesos, los resultados fueron: 55% respondió casi siempre, en tanto el 36% contestó siempre, mientras que el 7% contestó casi nunca y el 2% opinó nunca. Los resultados obtenidos demuestran que la empresa toma en cuenta la información suministrada por los supervisores para implantar algún cambio en los procesos.

En relación a si existe dificultad por parte de los trabajadores para adaptarse a nuevas técnicas de trabajo, las respuestas fueron: el 45% estuvo en desacuerdo, en tanto el 23% expreso estar totalmente en desacuerdo, por otro lado el 16% manifestó estar de acuerdo y de igual forma el 16% contestó totalmente de acuerdo, sobre la base de los resultados obtenidos se deduce que no existe dificultad por parte de los trabajadores para adaptarse a nuevas técnicas de trabajo.

En lo que respecta a la amenaza del trabajo de los grupos especializados a través del cambio en las costumbres, el 62% de la población encuestada estuvo en desacuerdo, mientras que el 20% expresó estar de acuerdo, en tanto el 11% manifestó estar totalmente en desacuerdo y el 7% respondió totalmente de acuerdo, los resultados obtenidos evidencian que un cambio en las costumbres organizacionales no amenaza el trabajo de grupos especializados.

Al personal se le preguntó si considera que el hecho de impartir cambios en la empresa puede establecer ajustes en las asignaciones de recursos, y las respuestas obtenidas fueron: el 43% expresó estar de acuerdo, mientras que el 32% manifestó estar en desacuerdo, en tanto el 16% opinó estar totalmente de acuerdo y el 9% respondió totalmente en desacuerdo, estos resultados comprueban que impartir cambios en la empresa puede establecer ajustes en las asignaciones de recursos.

En relación a la importancia de romper con las costumbres para dar paso a las nuevas tecnologías las respuestas fueron: el 49% de la población encuestada manifestó estar de acuerdo, mientras que el 39% contesto totalmente de acuerdo y el 12% respondió en desacuerdo, los resultados obtenidos demuestran que los trabajadores consideran que es importante romper con las costumbres para dar paso a las nuevas tecnologías.

Con respecto a si el trabajador es capaz de asumir la necesidad de cambio, el 73% de la población encuestada respondió que casi siempre y el 27% restante contesto siempre, sin duda el personal es capaz de asumir la necesidad de cambio.

En cuanto a si alienta a los trabajadores para que asuman una actitud positiva cuando se implanta un cambio en la empresa las respuestas fueron: el 61% contestó casi siempre, mientras que el 23% respondió siempre, en tanto el 11% expresó casi nunca y el 5% opino nunca, lo cual evidencia que si se alienta a los trabajadores para que asuman una actitud positiva frente al cambio.

Al personal se le preguntó si la empresa establecía normas muy rígidas, los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 30% opinó nunca, mientras que el 27% contestó siempre, en tanto el 27% manifestó casi nunca y el 16% respondió casi siempre, por lo cual se concluye que la empresa no es rígida en las normas que establece.

En relación si al personal se ajusta a las normas establecidas en la empresa, los respuestas obtenidas fueron: 62% casi siempre, 27% siempre, 9% casi nunca y 2% nunca, lo cual evidencia, que los trabajadores se ajustan a las normas establecidas por la empresa.

En virtud de lo expuesto, se evidenció que las PYMES no están conscientes del proceso de cambio implantado y que para el éxito de ello es necesario preparar al personal a través de un aprendizaje dirigido que le permita desprenderse de las viejas costumbres y generar una actitud positiva, en relación a los diferentes cambios que puedan ser implantados en la organización.

Cabe destacar que las costumbres de las empresas representan la fuente principal que ha generado en los trabajadores una actitud negativa con respecto al cambio porque no se sienten preparados para asumir nuevos retos debido a que no se les ha impartido cursos de capacitación para el aprendizaje de nuevas técnicas de trabajo y la sola idea de un cambio en la organización despierta el temor a una reducción de personal, a perder autoridad en los puestos de trabajo, ó una inestabilidad económica entre otros, siendo estos factores limitantes para implantar un proceso de cambio.

En relación con las implicaciones anteriores, Robbins y Judge (2017 p, 723), señalan, que uno de los resultados mas solidamente documentados de los estudios del comportamiento individual y organizacional es el hecho de que las organizaciones y sus miembros resisten el cambio. En cierto sentido esto es positivo. Proporciona estabilidad y predecibilidad en el comportamiento. Pero existe una desventaja definitiva en la resistencia al cambio; obstaculiza la adaptación y el progreso.

En relación a lo anteriormente expuesto, Robbins y Coulter (2018), exponen que el éxito o fracaso de una organización en el fondo está causado por las cosas que los empleados hacen o dejan de hacer. Al respecto, Mondy, (2011), plantea que el cambio en virtud de su impacto sobre la organización y sus empleados, debe emprenderse solo cuando es verdaderamente necesario (Nuñez, Acosta, Nuñez, Parejo, & Palma, 2018). . Desde luego, determinadas circunstancias en los ambientes interno y externo pueden hacer que el cambio sea deseable o necesario.

El ímpetu básico para promoverlo proviene de la creencia de que la organización y sus recursos humanos pueden ser más productivos y tener mayor éxito después del cambio. Sin embargo, si éste se ha de implantar con éxito, debe enfocarse de manera sistemática.

---

#### 4. Conclusiones

Se determinó que la cultura predominante en las PYMES de la costa caribe colombiana, objeto de estudio, es fuerte, porque aunque se les permite a los trabajadores realizar sugerencias y se toma en cuenta las opiniones de los mismos, se sostienen con intensidad y se comparten los valores centrales de la organización.

La cultura organizacional de la empresa, obliga a los trabajadores a adaptarse a ella y de esta manera adquirir un compromiso que le proporcione una mayor efectividad en las labores, lo que constituye una ventaja, pero a su vez genera como desventaja la eliminación de las fortalezas que traen a la organización las personas con diferentes antecedentes, y por otro lado los patrones de conducta se resisten a las fuerzas del cambio al correr del tiempo.

En relación las estrategias para el manejo del cambio se ha evidenciado que las PYMES, cuando se orientan a implementar una nueva metodología de trabajo ,alientan al personal para que asuman el cambio en forma positiva, pero no se lleva a cabo el proceso de aprendizaje como tal que permita romper con los antiguos paradigmas dando paso al cambio.

---

#### Referencias bibliográficas

Bravo, S., Donado, A., Prieto, R., Durán, S., & Salazar, E., (2017), MiPyMEs asociadas y no asociadas: una aproximación a su gestión en innovación y desarrollo tecnológico, Revista espacios, 38 (58), 17-27  
<http://www.revistaespacios.com/a17v38n58/a17v38n58p17.pdf>

Chiquillo, J., Amaya, A., & Hernandez, H., (2018). Innovation and its Influence on Organizational Development: Description of the Process in Colombian SMEs. Contemporary Engineering Sciences, Vol. 11, 2018, no. 82, 4069 - 4076

- Davis, K., & Newstrom J., (1997). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. USA: Editorial Mc GRAW-Hill.
- Durán, S., (2014), Promoción de las instituciones educativas bajo el contexto de la interculturalidad. *Revista Arbitrada Formación Gerencial*, 13(2)  
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rafg/article/view/19990/19923>
- Durán, S., Parra, M., & García, J., (2017), El aprendizaje como técnica de mejora continua en la gestión de desarrollo organizacional en Pymes Colombianas. *Revista El conocimiento como base del desarrollo económico y social entre los retos actuales*. 1(1), 103-104  
<https://drive.google.com/file/d/15D9A4eiGXKr4zehTCd0zdmW6zPpk51Pp/view>
- French, W., & Bell C., (2011). *Desarrollo organizacional transformación y administración efectiva del cambio*. Editorial: McGraw-Hill octava edición: México DF, México
- García, J., Durán, S., & Prieto, R., (2017), Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmeccánica. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(2), 130-141, doi: <https://doi.org/10.24054/01204211.v2.n2.2017.2657>
- García, J., Durán, S., Cardeño E., Prieto R., García E., & Paz, A., (2017), Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista espacios*. 38 (52), <http://www.revistaespacios.com/a17v38n52/17385216.html>
- García, J., Durán, S., Parra, M., & Martínez, H., (2018), Inserción, integración y equidad en el ámbito laboral: Escenario empresarial posconflicto en Colombia. *Revista de ciencias Sociales*. 24 (3), 36-49, Maracaibo, Venezuela <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6740994>
- Guizar, R., (2013), *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*. Séptima edición, Editorial McGraw Hill. México DF, México
- Hernández I., Parra, M., García, J., De Castro, N., & Duran S., (2018) Comportamiento Organizacional Ciudadano (COC) como ejemplo de participación generador de un diálogo de saberes. *Revista Espacios*, 39(7), 22  
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n07/a18v39n07p22.pdf>
- Hernández, H., Cardona, D., Pineda, M., (2017) Proyección estratégica de la calidad como facilitadora para la innovación en el sector salud de la ciudad de Region Caribe, *Revista Lasallista de Investigación*, 14 (1), 170-178
- Herriegel, D., & Slocum, J., (2009) *Comportamiento Organizacional*, Décima Edición. Editorial Thompson, México DF, México, 460
- Jiménez, J., Mojica, J., Hernández, H., & Cardona, D., (2018) Diagnosis of Innovation and Technological Development in the Hotel Industry of the Colombian Caribbean Region, doi:  
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500157>, *Información tecnológica*, 29(5), 157-164
- Kreitner, R., & Kinicki, A., (2010), *Organizational behavior (Ninth edition)*. McGraw-Hill Irwin, New York, USA
- Martínez, V., Cardeño P., Ramírez, C., y Durán, S., (2017), Liderazgo transformacional como estrategia de adaptación en la gestión logística empresarial. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 140-157, doi:  
<https://doi.org/10.17081/dege.9.2.2980>
- Mondy, W., (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson Hall, México

- Moreno, Z., Parra, M., Villasmil, M., Hernández, B., & Durán, S., (2017), Importancia del Pensamiento Estratégico y Acciones Estratégicas para impulsar el emprendimiento social en las universidades venezolanas. *Revista Espacios*, 38(45), <https://www.revistaespacios.com/a17v38n45/a17v38n45p04.pdf>
- Newstron, J., (2015) *Comportamiento Humano en el trabajo*. Editorial Mc Graw Hill, Décima cuarta edición, México
- Nuñez, W., Acosta, A., Nuñez, L., Parejo, I., & Palma, H. (2018). Entrepreneurship and the Informal Economy: Characterization of Business in Colombia, an Analysis from the Global Entrepreneurship Monitor. *Contemporary Engineering Sciences*, 11(54).
- Ortega, D., Niebles, W., & Hernández, H., (2018) Organizational Challenges in Small and Medium Enterprises on the Colombian. *Indian Journal of Science and Technology*, Vol 11(45), DOI: 10.17485/ijst/2018/v11i45/137681
- Parra, M., Visbal, O., Duran, S., Badde, G., (2019) Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional Interdisciplinaria, *Centro Interamericano de Investigaciones Psicológicas y Ciencias Afines*, 36(1), 155-170, doi: <https://doi.org/10.16888/interd.2019.36.1.11>
- Robbins, S., & Coulter, M., (2018), *Administración*, Decimotercera edición, Pearson Educación de México, México DF, Mexico
- Robbins, S., & Judge, T., (2017), *Comportamiento organizacional*. Decimoséptima edición Editorial Pearson, México
- Schein, E. H., (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). USA: John Wiley & Sons.
- Simancas, R., Silvera, A., Garcés, L., & Hernández, H. (2018) Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en Pymes de Barranquilla, *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), abril-june, 377-391, doi: <http://dx.doi.org/10.31876/revista.v23i82>
- Valenzuela, I., Parra M., Duran, S., Márceles, V., Yarzagaray, J., Payares, K., Alvarino, C., Navarro, N., Charris, P., & Ramírez, J., (2018), "Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla" *Revista Espacios*, 39(50), 21-35, <https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p21.pdf>
- Viloria, A., Martínez, D., Durán, S., Pallares, E., Hernández, H., Martínez, J., Roncallo, A., & Jinete, L., (2019) Optimization of Flow Shop Scheduling Through a Hybrid Genetic Algorithm for Manufacturing Companies. *International Conference on Intelligent Computing, Information and Control Systems*, Springer. Cham, 20-29