

REICE
Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas
Abriendo Camino al Conocimiento
Área de Conocimiento de Ciencias Económicas y Administrativas
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua)

Vol. 12, No. 23, enero – junio 2024

REICE ISSN: 2308-782X

<https://revistas.unan.edu.ni/index.php/reice>
revista.reice@unan.edu.ni

Innovación y adaptación en la cultura organizacional: un estudio documental

Innovation and adaptation in organizational culture: a documentary study

Fecha de recepción: febrero 03 de 2024

Fecha de aceptación: abril 30 de 2024

DOI: <https://doi.org/10.5377/reice.v12i23.18271>

Kevin Duarte Gil

Instituto Tecnológico de Sonora

Correo: kevin.duarte@potros.itson.edu.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3589-5858>

Sergio Ochoa Jiménez

Instituto Tecnológico de Sonora

Correo: sergio.ochoa@itson.edu.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1848-3760>



Derechos de autor 2024 REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas. Esta obra está bajo licencia internacional [Creative Commons Reconocimiento -NoComercial-CompartirIgual 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/). Copyright (c) Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas de la UNAN-Managua.

Resumen

Un reto que comúnmente enfrentan las organizaciones es cómo sobrevivir y continuar en funciones a través del tiempo. La respuesta a este desafío comúnmente se encuentra en que tengan la capacidad de innovar y adaptarse a su entorno, procesos en los que suele influir, entre otros, una variable organizacional que ha despertado el interés de los investigadores organizacionales desde la década de los ochenta: la cultura organizacional. Este trabajo tiene por fin examinar cómo se ha relacionado dicho fenómeno con los procesos de innovación y adaptación de las organizaciones. Para ello se llevó a cabo un estudio cualitativo hermenéutico, documental y descriptivo. Los resultados reflejan que dentro de los estudios organizacionales existe una importante relación entre ambas variables y que, dentro de las tipologías de cultura que diversos autores han propuesto, se han considerado elementos que fomentan la innovación y adaptación. Se concluye, entre otros, que una empresa que busque implementar cambios profundos deberá examinar si su cultura es la adecuada para ello.

Palabras clave: cultura organizacional, innovación, adaptación, tipologías, cambio organizacional.

Abstract

A challenge that organizations commonly face is how to survive and continue functioning over time. The answer to this challenge commonly lies in having the ability to innovate and adapt to their environment, processes that are usually influenced by an organizational variable that, among others, has sparked the interest of organizational researchers since the 1980s: organizational culture. The purpose of this paper is to examine how this phenomenon has been related to the innovation and adaptation processes of organizations. For this purpose, a hermeneutic, documentary and descriptive qualitative study was carried out. The results reflect that within organizational studies there is an important relationship between both variables and that, within the typologies of culture that various authors have proposed, elements that promote innovation and adaptation have been considered. It is concluded, among others, that a company seeking to implement profound changes must examine whether its culture is appropriate for it.

Keywords: organizational culture, innovation, adaptation, typologies, organizational change.

Introducción

“Quien no está ocupado naciendo está ocupado muriendo”

Bob Dylan (1964)

Un reto que comúnmente han enfrentado las organizaciones a lo largo de la historia es cómo lograr sobrevivir para poder trascender en el tiempo y tener la capacidad de seguir desarrollando su actividad principal. Si bien esta preocupación no es nueva, factores actuales como la globalización, el desarrollo de los medios de comunicación y los avances tecnológicos han hecho más duro y competitivo el entorno en que se estas se desenvuelven hoy en día, lo cual hace que cada vez encuentren más complicado el cómo enfrentarse a las condiciones del ambiente en que operan (Intxaurburu Clemente & Ochoa Laburu, 2005).

REICE | 3

En la línea de asegurar la supervivencia de las organizaciones industriales, nació a principios del siglo XX de la mano de autores como Taylor (1911) o Fayol (1917) la ciencia administrativa, que en dicha etapa primigenia buscaba como fin lograr la máxima eficiencia en las empresas industriales, dando las bases para que administraran mejor sus recursos y obtuvieran mejores rendimientos. A partir de dicho sustrato; teorías empíricas, globales y basadas en la técnica, los estudios administrativos se desarrollarían durante las décadas siguientes y se ramificarían para enfocarse ya no solo en empresas, sino en organizaciones en general, así como en el estudio de variables organizacionales específicas, consolidándose como una verdadera ciencia.

En dicho devenir, tuvo lugar entre las décadas de los setenta y los ochenta un planteamiento que por entonces comenzó a ganar terreno entre los estudiosos de las organizaciones: la noción de que al interior de las mismas existe un componente simbólico e ideológico que influye en la forma en que esta y sus miembros piensan, actúan y ven el mundo (Harrison, 1972; Pettigrew, 1979), la cual acabaría siendo denominada como *cultura organizacional*. Con la identificación de este fenómeno fue posible explicar, a través del mismo, distintas variables organizacionales, entre ellas, las relacionadas al rol que ocupa en la competitividad de la organización (Barney, 1986) y en la creación de ambientes favorables para la innovación y

adaptación al entorno, elementos importantes para la supervivencia de la organización en el caótico entorno actual.

Considerando lo anterior, el objetivo de este trabajo será explorar cómo la cultura organizacional ha sido relacionada en los estudios organizacionales con la innovación y adaptación al ambiente, puntualizando su rol en algunas teorías de la organización, así como señalando cuales son los tipos de cultura más favorables para que se den estos fenómenos, con el fin de identificar el impacto y alcance de la cultura en el estudio de las formas en que la organización hace frente a su entorno. La pertinencia de este estudio radica en que permite advertir cuán relacionados se encuentran estos fenómenos; cultura organizacional, innovación y adaptación, desde un punto de vista teórico, como primer paso para la toma de decisiones prácticas.

Material y métodos

El presente trabajo se trata de una investigación teórica, de tipo cualitativo y hermenéutico (Sandín Esteban, 2003), con un diseño documental (Martínez Ruíz, 2012) y alcance descriptivo (Hernández Sampieri et al., 2014), la cual fue hecha a través de una revisión de literatura en fuentes secundarias publicadas en idioma inglés y español, como artículos, libros y capítulos de libro, disponibles sobre todo en bases de datos electrónicas principalmente en idioma inglés y prefiriendo aquellas provenientes de fuentes de impoluto prestigio (Elsevier, JSTOR, Emerald, entre otras), aunque no desdeñando aquellas en otro tipo de fuentes que también aportaran información relevante para el estudio.

Como parte de esta investigación se seleccionó la literatura más relevante sobre teorías organizacionales que hiciera mención a fenómenos relacionados a la cultura organizacional, así como publicaciones que describieran distintas tipologías de cultura organizacional. Posteriormente se hizo un análisis crítico y detallado de las fuentes recopiladas y con ello se obtuvo el sustrato para comenzar la redacción del manuscrito.

Resultados y discusión

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la presente investigación, los cuales buscan dar respuesta al objetivo planteado de una forma estructurada y sistematizada.

El entorno organizacional y las teorías organizacionales

Para llegar al nivel de desarrollo que han alcanzado actualmente, los estudios organizacionales tuvieron que pasar por varias etapas históricas y romper, en su avance, paradigmas y conceptos que en un determinado punto del tiempo se consideraron dados por hecho o insuperables. Uno de estos supuestos tiene que ver con la relación de la organización con su ambiente.

Las primeras teorías sobre la administración (Fayol, 1917; Taylor, 1911) simplemente ignoraron este elemento organizacional: el enfoque de sus planteamientos era lo que pasaba al interior de la organización y su preocupación fundamental era asegurar el óptimo diseño y funcionamiento de la misma. Más aún, en esta primera etapa el pensamiento administrativo giraba casi exclusivamente en torno a las empresas industriales.

Si bien la escuela de las relaciones humanas en los años treinta sentaría el principio del fin del taylorismo como dogma administrativo, dado que los descubrimientos hechos por Mayo (1933) y Roethlisberger & Dickson (1939) en el experimento de Hawthorne comprobaron que existía una estructura social no prevista por la teoría administrativa hasta entonces, no sería sino hasta mediados del siglo XX cuando teorías organizacionales como la de contingencias o la neoclásica finalmente habrían de derribar los supuestos de la administración científica, oponiéndose ambas a la existencia de *one-best-ways* o formas de organización que pudieran ser universalmente implementadas, reconociendo que de hecho cada empresa enfrenta problemas y situaciones únicas que provienen de factores exteriores a los cuales debe sobreponerse la dirección de la organización usando su ingenio y habilidades propias (Drucker, 1955; McGrath, 2006).

La postura de las dos teorías anteriormente descritas marca un parteaguas en la teoría organizacional, no solo en cuanto al reconocimiento de los efectos del ambiente externo en la organización, sino porque también abre la puerta a que, lejos de seguir rígidos procedimientos de manual, los directivos puedan tomar decisiones basadas en las condiciones propias de la empresa, lo cual abre la puerta a la innovación y a los procesos de adaptación.

La relación entre la organización y su ambiente externo sería ampliamente desarrollada entre la década de los sesenta y los setenta por la teoría de sistemas aplicada a los estudios organizacionales, de la mano de autores como Katz & Kahn (1966) o Kast & Rosenzweig (1974). Esta teoría sería la que finalmente definiría a las organizaciones como sistemas abiertos en constante interacción con el ambiente que les rodea, lo cual se traduce en flujos constantes de bienes, información y energía entre una y otra parte de esta relación. Al ser el ambiente externo una variable fuera del control de la organización, esta no puede hacer nada más que actuar conforme a lo que pase en el mismo, es decir, adaptarse a él.

La visión de la organización como entidad abierta descrita por la teoría de sistemas influiría importantemente los estudios organizacionales, pues a partir de su propuesta las distintas teorías organizacionales tomarían en cuenta el rol que ocupan los factores externos en la organización, rompiendo definitivamente con el viejo paradigma de la organización cerrada propugnada implícitamente por el taylorismo.

Innovación, adaptación y cultura organizacional

La visión de la organización como sistema abierto implica que esta queda a merced de lo que ocurra a su alrededor. En base a esto se puede aseverar que, si una organización desea continuar funcionando a lo largo del tiempo, será necesario que analice constantemente la situación de su entorno y, cuando sea necesario, implemente cambios o mejoras para adaptarse al mismo. Esto puede significar desde modificar su oferta de bienes o servicios al público, hasta una

reestructuración funcional. En estos procesos juega un papel importante la cultura organizacional.

En relación con lo anterior, Barney (1986, 1991) señala que en ambientes competitivos la cultura organizacional puede ser fuente de ventaja competitiva, al tratarse de un activo organizacional construido en torno a las condiciones específicas de la empresa; es decir, suele ser difícilmente replicable. Sin embargo, para que sea un factor generador de valor deberá a la vez ser una cultura rara; que posea características distintivas, y valiosa; o sea, que aporte valor a la organización.

En lo que respecta a la implementación de cambios de mayor envergadura en las organizaciones, como reestructuraciones funcionales, implementación de nuevas tecnologías o reorientación de las actividades de la empresa, autores como Cameron & Quinn (2011) o Jones (2013) coinciden en que, si no existe una cultura que de soporte a los procesos de cambio, se corre el riesgo de que los cambios efectuados sean efímeros o incluso que haya resistencia a los mismos.

Por otro lado, Nonaka & Takeuchi (1995) señalan que para que una organización logre innovar y adaptarse a las condiciones del entorno es necesario que funcione en base a la gestión del conocimiento; es decir, sacar el máximo provecho al conocimiento de quienes conforman la organización sin importar su área o puesto, y difundir este conocimiento entre todas las personas que la conforman. No obstante, para que un modelo como este funcione adecuadamente será necesario que exista una cultura organizacional que favorezca la innovación y la generación de ideas, ya que existen tipos de cultura que pueden desalentar estos procesos.

Innovación y adaptación en las tipologías de cultura organizacional

Retomando el punto anterior sobre los tipos de culturas organizacionales, cabe mencionar que en el devenir de los estudios organizacionales diversos autores han advertido que la cultura organizacional puede clasificarse en distintos tipos según las características que este fenómeno posea en relación a determinados criterios delimitados individualmente por cada autor. Esto ha motivado a que actualmente se

encuentren en la literatura especializada distintas tipologías que asignan nombres específicos a la cultura de las organizaciones.

Cabe destacar que Harrison (1972); precursor en la formulación de tipologías de cultura organizacional, sugiere que probablemente resulta mejor resumir las características principales de los diversos tipos de cultura de las organizaciones bajo rótulos sencillos que expongan el aspecto central de los mismos. Esta sugerencia formulada por dicho autor acabaría siendo seguida por los subsiguientes autores que también propusieron sus propias formas de categorizar a la cultura organizacional.

Un rasgo apreciable en un número importante de tipologías de cultura organizacional es la tendencia de los autores a considerar la existencia de cuatro tipos distintos de cultura, estructurados generalmente a partir de dos características que resaltan entre el resto. Como se explorará a continuación, dentro de los rasgos valorados para la caracterización de las culturas es posible identificar elementos relacionados a la capacidad de la organización para monitorear su entorno, adaptarse al mismo e innovar.

Tipología de Harrison (1972)

Una de las primeras tipologías planteadas para clasificar la cultura de las organizaciones fue propuesta por Harrison (1972), quien, en el albor de los estudios sobre el aspecto cultural de las organizaciones, denomina a este fenómeno como *ideología de la organización*; según el autor, a falta de un término más preciso para nombrar a las estructuras de pensamiento que determinan el carácter de las organizaciones. Sin embargo, como se muestra en Harrison (1995), a finales de la década de los ochenta el autor acabaría adoptando el ya por entonces popularizado término *cultura organizacional*.

Según Harrison (1972) la cultura de las organizaciones puede clasificarse en cuatro tipos según su orientación principal: orientación al poder, al rol, a la tarea y a las personas. Las dos primeras tienen por características principales su deseo de

dominar todos los aspectos organizacionales posibles, aunque en la cultura de rol esta dominación se da con apego a normas, reglas y estatutos más que solamente a la dominación en función de la jerarquía, como sucede en la cultura de poder.

Por otro lado, en las culturas orientadas a la tarea y a las personas la dominación que ejerce la organización es mínima, al grado de que a veces ciertos grupos ejercen mayor autoridad que sus mandos jerárquicos. No obstante, las culturas con orientación a la tarea tienden ser ambientes dinámicos y tecnocráticos; se valora por encima de todo cumplir con las metas de la organización. Por otro lado, en las culturas orientadas a las personas existe un énfasis principal en satisfacer las necesidades individuales de quienes integran la organización, poniendo a esta al servicio de los deseos, valores y necesidades de los individuos.

Valorando las características detalladas de cada tipo de cultura presentado por Harrison (1972), se aprecia que aquellas culturas que dan a las personas una mayor libertad de acción tienden a ser las más adecuadas para que la organización haga frente a los cambios que suceden en el entorno, lo cual crea un ambiente propicio para la innovación. Sin embargo, de acuerdo a Harrison (1972) la que mejor resulta adecuada para este fin es la cultura con orientación a la tarea, ya que en ella existe una adecuada cohesión de los miembros de la organización (aunque no tan alta como en las culturas de dominación) y se toman decisiones competentes y coordinadas, mientras que en las culturas orientadas a las personas las decisiones tienden a ser más erráticas; aunque efectivas, y la integración de los individuos es menor.

Tipología de Deal & Kennedy (1982)

Diez años después de que Harrison (1972) difundiera su tipología, Deal & Kennedy (1982) propusieron una nueva forma de clasificar la cultura organizacional, empleando para ello el término *cultura corporativa*, conceptos por entonces usados como sinónimos (Fine, 1984). De acuerdo a este modelo, en las organizaciones pueden encontrarse cuatro tipos de cultura: trabaja duro/juega duro, cultura de proceso, hombre duro y varonil y apuesta tu empresa.

De entre las clasificaciones de cultura descritas por Deal & Kennedy (1982), y atendiendo a las características que dichos autores aportan de cada una, aquellas que crean un clima más favorecedor para la innovación son las de tipo hombre duro y varonil y apuesta tu empresa. Ambos describen ambientes altamente competitivos donde los riesgos de negocio son una pieza fundamental, aunque la primera se caracteriza por funcionar constantemente en base a decisiones rápidas, arriesgadas y a veces poco evaluadas, pero cuyas expectativas de beneficio prometen compensar los riesgos que conllevan. Además, la retroalimentación en este tipo de culturas tiende a ser rápida, lo cual permite aplicar medidas correctivas en un margen de tiempo relativamente corto, en caso de que las decisiones no hayan tenido los efectos esperados. Igualmente, suelen ser ambientes individualistas donde florece la iniciativa personal y los individuos usualmente compiten entre sí para intentar destacar entre el resto, lo cual motiva el flujo de ideas positivas para la empresa y, en última instancia, la innovación.

Por otro lado, la cultura apuesta tu empresa se caracteriza también por decisiones arriesgadas de negocio, aunque la retroalimentación suele ser más lenta y los efectos de las decisiones tomadas son vistos en el largo plazo, dado que favorece embarcar a la empresa en costosos y tardados proyectos que, no obstante, de ser exitosos reeditarían atractivos beneficios a la compañía. Las decisiones suelen ser tomadas desde las cúpulas directivas y, por sus implicaciones, suelen poner en jaque al conjunto de la organización. A diferencia de la cultura de tipo hombre duro y varonil, en esta cultura se promueve la toma de decisiones adecuadamente estructuradas y valoradas, lo cual hace que dicho proceso sea lento y tardado.

Las otras dos culturas: trabaja duro/juega duro, y de proceso, suelen ser ambientes de poco riesgo cuya principal aspiración es, en el caso de la primera, tener satisfechas a las personas que integran la organización, y en la segunda, que prevalezcan el orden y la burocracia. Ambientes inmovilistas y con poca retroalimentación exterior, estos tipos de cultura desdeñan el riesgo y, por consiguiente, la innovación.

Tipología de Wallach (1983)

Poco después de que las tipologías anteriores fueran publicadas, Wallach (1983) propuso un modelo de cultura organizacional cuya estructura principal encuentra su raíz en la teoría motivacional de McClelland (1961). De esta forma, Wallach (1983) preconiza la existencia de tres tipos de culturas en las organizaciones: burocrática, de apoyo e innovativa. De entre estas tres, la cultura más adecuada para la innovación es precisamente su clasificación homónima.

La cultura innovativa, de acuerdo a Wallach (1983), es una cultura donde el riesgo y los desafíos dominan las actividades de la organización. Las empresas con esta cultura son ambientes donde prosperan las personas emprendedoras y ambiciosas. Valores y actitudes como la creatividad, el dinamismo, la diligencia y la búsqueda de resultados son bien vistos.

El resto de culturas en esta tipología; burocrática y de apoyo, favorecen ambientes adversos al riesgo que ponen por delante de todo, en el caso de la primera, el orden, y en el caso de la segunda, el bienestar de las personas, creando condiciones difíciles para que surja la innovación.

Tipología de Schneider (1994)

Once años después que Wallach (1983), una vez que los estudios sobre cultura organizacional habían avanzado importantemente y dicho término ya se había popularizado; como sugieren Hatch & Cunliffe (2013), gracias en parte a la influencia de los trabajos de Schein (1984), Schneider (1994) propondría un modelo de cultura organizacional el cual considera que esta variable organizacional se puede clasificar en cuatro tipos: cultura de control, de cultivación, de colaboración y de competencia. Atendiendo a las características que el autor aporta de cada tipo de cultura, se puede concluir que aquellas más adecuadas para la innovación y la adaptación son estas dos últimas.

En el análisis que hace que Schneider (1994) sobre los tipos de cultura que propone, destaca la mención de dos conceptos relevantes en lo que se refiere a la innovación

y adaptación en la organización: la mención explícita de la relación entre cada tipo de cultura y el cambio, y la alusión implícita a la gestión del conocimiento en algunas de ellas.

De acuerdo a los planteamientos de Schneider (1994), tanto la culturas de colaboración como de competencia se muestran abiertas al cambio organizacional y lo impulsan, en tanto que la de control rechaza este proceso, y la de cultivación toma una posición neutral en este aspecto: si bien no se muestra hostil al mismo, tampoco lo alienta, pero lo acepta como parte de la vida organizacional. Así mismo, en la cultura de colaboración se describe una gestión del conocimiento similar, al menos parcialmente, al modelo que plantean Nonaka & Takeuchi (1995): valora el conocimiento empírico, impulsa la difusión de este para hacerlo un bien organizacional y reconoce en este la fuerza que da impulso a la propia organización. Por otro lado, en la cultura de competencia el conocimiento es aceptado solamente si se alinea con las metas y objetivos de la organización, más allá de si la práctica ha probado su veracidad o relevancia.

No obstante, según Schneider (1994), las diferencias principales entre las culturas de colaboración y de competencia son su horizonte temporal y su enfoque personal. En las culturas de colaboración se toman decisiones para el presente y existe poca preocupación por el futuro; si bien esto puede significar que la organización enfrente repentinamente situaciones imprevistas, al ser una cultura dinámica y acostumbrada a las decisiones rápidas tiene las herramientas para contrarrestarlas. Así mismo, valora la unión de quienes componen la organización y promueve la armonía y colaboración entre las personas. Por otro lado, la cultura de competencia se preocupa más por el futuro; por lo que la empresa puede llegar a ser. Esto hace que continuamente persiga metas y estándares ambiciosos y las personas dentro de la organización trabajen en lograr lo mejor para ella. Sin embargo, esto hace que exista una fuerte competencia a nivel individual entre quienes pertenecen a la organización, lo cual merma las relaciones sociales.

Tipología de Cameron & Quinn (1999;2006)

Hacia finales de la década de los años noventa, Cameron & Quinn (1999;2006) propusieron una nueva forma de clasificar a la cultura de las organizaciones bajo un modelo estructurado en base a dos aspectos principales: el tipo de enfoque de la cultura (interno o externo) y el nivel de control que busca ejercer en la organización. Así, los autores citan la existencia de cuatro tipos de cultura organizacional: clan, jerarquía, adhocracia y mercado. A diferencia del resto de tipologías culturales, la clasificación de Cameron & Quinn (1999;2006) se fundamenta en el desarrollo histórico de los estudios organizacionales, relacionando cada tipo de cultura con una postura organizacional distinta.

De entre los tipos de cultura propuestos por Cameron & Quinn (1999;2006), aquellos donde la innovación y la adaptación tienen más oportunidades de florecer son los que tienen un enfoque externo, es decir, las culturas de mercado y adhocracia, pues constantemente se encuentran monitoreando el ambiente exterior de la organización y responden a las condiciones de este. La diferencia entre ambos tipos de culturas radica en que la de mercado se preocupa por el control que busca ejercer sobre el ambiente; intenta sobreponerse al mismo y avanzar constantemente. Más que mantener una posición de mercado, busca constantemente dominar en su sector, para lo cual se vale de la definición de metas ambiciosas y la orientación a resultados.

Sin embargo, es la cultura de adhocracia la que crea el ambiente más propicio para la innovación, porque precisamente esta cultura gira en torno a dicho concepto. De acuerdo a Cameron & Quinn (1999;2006), los ambientes adhocráticos son lugares donde se fomentan la creatividad, el emprendimiento y la adaptabilidad. Organizaciones con este tipo de culturas se adecuan fácilmente a las condiciones del entorno. Este tipo de cultura, señalan los autores, ha ganado terreno sobre todo desde las últimas décadas del siglo XX, ante el surgimiento de reñidos ambientes de negocios.

Discusión

Actualmente la cultura organizacional es reconocida como una variable organizacional que impacta en distintos aspectos de la organización. La curiosidad por medir o detectar sus efectos ha llevado a que, desde la popularización de esta variable organizacional en la década de los ochenta, se la haya estudiado en relación a otras variables y fenómenos de las organizaciones, como motivación (Panagiotis et al., 2014), creatividad (Tesluk et al., 1997), satisfacción (Belias et al., 2015), clima organizacional (Iljins et al., 2015), entre otras.

Ante el reto que se presenta a las organizaciones sobre cómo adaptarse a las condiciones del entorno, cabría de entrada estudiar las características de la cultura que existe dentro de ella, dado que esta variable tiende a ser un factor de peso a la hora de efectuar cambios profundos. Si la cultura de la organización inhibe los procesos de innovación y adaptación, antes habrá que transformarla. Qué tanto puede ser modificada conscientemente una cultura organizacional es un punto de debate en los estudios organizacionales, pero autores como Wallach (1983) o Cameron & Quinn (2011) están de acuerdo en que es posible hacerlo. De igual forma, modelos de cambio organizacional como el de Lewin (1951) prevén fases para intentar aminorar la resistencia a los cambios.

Un aspecto resaltable en varias tipologías de cultura organizacional es que vienen acompañadas con cuestionarios que ayudan a medir el tipo de cultura en las organizaciones dentro de los términos que demarcan. De esta forma, tipologías como las de Schneider (1994), Wallach (1983) o Cameron & Quinn (1999;2006) no solo aportan un marco para detectar el tipo de cultura que puede existir en las organizaciones, sino también instrumentos para hacer esta medición.

Cabe puntualizar que, si bien existen culturas que desalientan la innovación y la adaptación, existen organizaciones que por su tipo de actividad o el mercado en que operan, encuentran estas como las más apropiadas para funcionar adecuadamente, tal como señalan Deal & Kennedy (1982). Sin embargo, las organizaciones que operan en entornos competitivos y dinámicos sí deben prestar

atención a este punto, pues como ilustra la frase que abre este documento, aquellas que no se ocupan en nacer se estarán ocupando en desaparecer.

Bibliografía

- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., & Sdrolas, L. (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 314–323. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1206>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Wiley.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.
- Drucker, P. F. (1955). “Management Science” and the Manager. *Management Science*, 1(2), 115–126.
- Dylan, B. (1964). It’s Alright Ma, I’m Only Bleeding [canción]. In *Bringing It All Back Home*. <https://www.bobdylan.com/songs/its-alright-ma-im-only-bleeding/>
- Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Dunod.

- Fine, G. (1984). Negotiated Orders and Organizational Cultures. *Annual Review of Sociology*, 10(1), 239–262. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.10.1.239>
- Harrison, J. R. (1972). Understanding your organization's character'. *Harvard Business Review*, 50(23), 119–128. <http://www.uulead.org/docs/orgcharacter.pdf>
- Harrison, J. R. (1995). *The Collected Papers of Roger Harrison* (1era.). McGraw-Hill.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives* (3ra. ed.). Oxford University Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). McGraw-Hill.
- Ilijins, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 944–950. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.509>
- Intxaurburu Clemente, M. G., & Ochoa Laburu, C. (2005). Una revisión teórica de la herramienta de benchmarking. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 12, 73–103.
- Jones, G. (2013). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. Pearson Educación.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1974). *Organization and Management: A Systems Approach*. McGraw-Hill.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). The social psychology of organizations. In *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science: selected theoretical papers (Edited

by Dorwin Cartwright.). In *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.). Harpers.

Martínez Ruíz, H. (2012). *Metodología de la investigación*. CENGAGE Learning.

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.

McGrath, R. G. (2006). Beyond contingency: from structure to structuring in the design of the contemporary organization. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *The SAGE Handbook of Organization Studies*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848608030.n20>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.

Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14, 415–424. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00730-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00730-8)

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2392363>

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.

Sandín Esteban, M. P. (2003). *Investigación cualitativa en educación: fundamentos y tradiciones*. McGraw-Hill.

Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3–16. <https://www.proquest.com/docview/1302988646>

Schneider, W. E. (1994). *The reengineering alternative: A plan for making your current culture work*. Irwin Professional Pub.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.

Tesluk, P. E., Farr, J. L., & Klein, S. R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 27–41. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00779.x>

Wallach, E. J. (1983). Organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 29–36.