

Cambio y clima organizativo, cultura con nuevas estrategias en el entorno competitivo

Change and organizational climate, culture with new strategies in the competitive environment

Daniela Johanna Antón Arriaga¹  danielitaanton92@gmail.com

Lady Magdalena Almeida Benavides¹  lady.almeida2016@uteq.edu.ec

Nicole Karolina Almeida Ochoa¹  nicoleka1997@gmail.com

¹Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador

RESUMEN

En el presente trabajo se realiza un análisis del cambio organizacional y sus transformaciones estructurales y de comportamiento impulsadas por nuevas estrategias para obtener mejores resultados en un entorno competitivo, dándole importancia a la cultura organizacional. A través del uso de metodologías ágiles como el *Design Thinking* se realiza el análisis de la empresa *International Lighting Products* que utiliza la sensibilidad y métodos de diseño para satisfacer las necesidades de las personas y generar valor para los clientes. Se identificaron necesidades, definieron problemas y se propusieron soluciones a lo largo del proceso. Se concluye que el cambio de pensamiento organizacional es crucial para adoptar metodologías ágiles, que buscan superar los enfoques tradicionales, entregando productos en periodos más cortos y adaptándose a cambios frecuentes en los requisitos.

Palabras clave: cambio organizacional; cultura y clima organizacional; metodologías ágiles.

ABSTRACT

This paper analyzes organizational change and its structural and behavioral transformations driven by new strategies to achieve better results in a competitive environment, emphasizing organizational culture. Using agile methodologies such as

Design Thinking, an analysis is conducted by the International Lighting Products company, which utilizes design sensitivity and methods to meet people's needs and generate value for customers. Needs were identified, problems defined, and solutions proposed throughout the process. It is concluded that a shift in organizational thinking is crucial for adopting agile methodologies, which seek to surpass traditional approaches by delivering products in shorter timeframes and adapting to frequently changing requirements.

Keywords: *organizational change; organizational culture and climate; agile methodologies.*

Enviado: 12/1/2025

Aprobado: 31/3/2025

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional, aunque es un tema recurrente en la actualidad, es un concepto que sigue sujeto a interpretación. Sin embargo, podemos decir que influye de manera directa en el funcionamiento de las organizaciones. Y es que la cultura organizacional engloba los valores, convicciones y conocimientos fundamentales compartidos por los miembros de esa organización.

Algunos autores como Reyes y Moros (2023), plantean que la cultura organizacional encierra un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, los cuales son el resultado de una construcción social. Es decir, proporciona patrones claros de pensamiento, sentimiento y respuesta que orientan a la toma de decisiones y demás acciones de los involucrados en la entidad. Las empresas exitosas parecen poseer culturas sólidas que atraen, mantienen y gratifican a las personas por asumir funciones y alcanzar objetivos. En este sentido, uno de los roles más importantes de la alta administración es dar forma a la cultura que, igualmente tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo de las organizaciones (Kast & Rosenzweig, 2003).

Un aspecto especial de interés es la relación de la cultura y clima organizacional con la innovación. Actualmente, se considera que la cultura es de los factores que más

puede estimular una conducta innovadora en los miembros de la organización, ya que, al influir la cultura en el comportamiento de los empleados, puede hacer que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan con él (Hartmann, 2006; Naranjo-Valencia et al., 2011).

Una organización al someterse a una transformación se le presentan nuevos cambios, donde se busca mejorar la eficiencia, la innovación y la adaptabilidad en un entorno de negocio cambiante y dinámico. Se trata de un enfoque que se basa en la colaboración, la comunicación y la interacción continua, de todos los departamentos de la organización.

Las estructuras jerárquicas tradicionales dan paso a equipos multifuncionales y autoorganizados que trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes. Esto implica que departamentos de la organización deben cambiar su enfoque de una gestión de talento basada en la jerarquía y los roles fijos, a una gestión basada en habilidades y competencias, y que se centre en el desarrollo de equipos y la colaboración.

La adopción de las diferentes metodologías implica cambios significativos en la forma en que se gestiona el talento en la organización, donde en un entorno ágil, el aprendizaje y la formación continua son fundamentales para el éxito, lo que implica que el departamento de Recursos Humanos debe enfocarse en proporcionar a los empleados oportunidades de formación y desarrollo continuo. También debe promover una cultura de innovación y experimentación, fomentando la creatividad y la toma de riesgos en todos los niveles de la organización.

La empresa *International Lighting Products* (ILP), como líder mundial dedicada a la iluminación industrial, ha tenido a cargo importantes proyectos que han permitido que su posición en el mercado se la considere como una organización competitiva a nivel internacional, reuniendo talentos diversos quienes forman parte de un equipo de alto nivel que se enfrentan a nuevos cambios al existir rigidez e ideologías tradicionales y controladas. En este caso es importante explotar las metodologías ágiles, que permitan un nuevo enfoque adaptativo esencial dentro de la organización para lograr exitosamente cualquier transformación organizacional, apoyándose con los talentos y experiencia de todo el equipo humano.

Tomando como punto de referencia lo anterior, el objetivo de este trabajo es identificar el cambio y cultura organizacional de la Empresa *International Lighting Products*,

que permita contribuir en los proyectos del equipo internacional de IPL, y así poder mejorar las habilidades de adaptación, liderazgo y colaboración mientras se enfrenta a diferencias culturales y desafíos del trabajo.

DESARROLLO

Según expresa Thomson (2014), las empresas siguen aplicando prácticas de la época industrial a patrones de la nueva era de la información. En un mundo de individuos en red y emprendedores autónomos, las empresas siguen gestionadas mediante sistemas jerárquicos de cadena de mando. Estamos en plena revolución de la información y nos enfrentamos a cambios fundamentales en nuestra manera de vivir y de trabajar. La diferencia está en que la revolución en curso ha supuesto en una sola década tantos cambios como la industrial a lo largo de un siglo. Los factores que impulsan esta avalancha de cambios son el trabajo inteligente/flexible y la creciente demanda de equilibrio entre vida profesional y personal y satisfacción en el trabajo. Para que esta transformación funcione, es necesaria una revolución en las prácticas de gestión.

Otros autores como Grimolizzi-Jensen (2017), plantean que el cambio organizacional es un conjunto de transformaciones o modificaciones que bien pueden ser estructurales o relacionadas con el comportamiento en la organización. Esto implica a su vez, una relación donde interactúan de manera conjunta gracias a la nueva estrategia a implementar con el fin de obtener los mejores resultados, por un lado, para la empresa como organización y, por otro lado, para quien la compone, es decir, para su estructura, sus procesos, la tecnología con la que cuenta y el personal.

La transformación es concebida como un procedimiento en constante evolución que surge mediante la alteración de distintos elementos internos de la entidad, los cuales son tratados desde una única perspectiva teórica. Aunque en realidad este debe ser visto como un factor holístico que incluya y diferencie los modelos teóricos para permitir una menor resistencia y mayor aprobación a la nueva adquisición de información, según el modelo que se busca implementar (Liao & Teo, 2018).

Se debe reconocer que las organizaciones se vienen enfrentado continuamente a cambios, a medida que las nuevas tecnologías van avanzando en un mundo competitivo de ciencia, tecnología y globalización. Esto ha generado importantes retos

a las empresas ya que son obligadas a ser más eficientes, considerándose como un proceso complejo que requiere de una gestión idónea para asegurar el éxito.

La cultura organizacional es “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” (Chiavenato, 1989).

Así mismo, Denison y Mishra (1989) afirman que la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización. De igual modo, estos autores consideran como punto de partida que los valores, creencias y los significados que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada.

Al hablar de cultura organizacional la identificamos como una identidad organizacional, también como un registro de éxitos y desaciertos de la organización el mismo que da paso a la toma de decisiones para el crecimiento de la institución. Dentro de la cultura organizacional podemos entender que esta hace referencia a las creencias, valores y conductas dentro de la organización, para esto se les debe identificar y así lograr un efecto de aprendizaje continuo, considerando las acciones que sirvan como soporte para el desarrollo dentro de la organización.

Con relación al clima organizacional, el entorno interno de la organización está intrínsecamente vinculado tanto con el estado emocional como con la satisfacción de las necesidades personales de sus miembros. Simultáneamente, la cultura organizacional abarca el modo de vida característico que se ha desarrollado en el seno de cada entidad. La manera en que las personas interactúan, las normas compartidas, los valores arraigados y las tradiciones establecidas conforman esta cultura, influyendo en la forma en que se conducen y colaboran dentro de la organización. En conjunto, el clima y la cultura organizacional tienen un impacto significativo en la motivación, la productividad y el bienestar de los individuos que forman parte de la entidad.

La relación entre el ambiente dentro de la organización y la configuración de su cultura es significativa. El término “cultura organizacional” se refiere al conjunto general de comportamientos, convicciones y valores que son compartidos por los individuos pertenecientes a la organización la cual tiene una incidencia directa. Debido a las percepciones que los miembros tienen respecto a su organización, prescriben las

creencias, conductas y valores que forman la cultura de la organización (Pérez de Maldonado & Maldonado, 2006).

Por ello, podemos definir al clima organizacional como las relaciones laborales de la organización en que se desempeñan los miembros de esta, la cual permite realizar un estudio idóneo midiendo la motivación y comportamiento del desempeño de los empleados que desarrollan sus actividades laborales.

Metodologías de desarrollo ágil

Las metodologías de desarrollo ágil pretenden corregir los problemas que plantean los enfoques tradicionales en «cascada», que consisten en la entrega de grandes productos en largos periodos de tiempo, durante los cuales los requisitos de los clientes cambian con frecuencia, lo que hace que se entreguen productos equivocados (Bhaskar, 2024). Por su parte, Molina et al. (2018) destacan que la principal particularidad de las metodologías ágiles es la flexibilidad, donde los proyectos en desarrollo son subdivididos en proyectos más pequeños, incluye una comunicación constante con el usuario, son altamente colaborativos y son muchos más adaptable a los cambios.

Para que esta metodología funcione se debe establecer primero un cambio de pensamiento organizacional en donde se afiance la cultura, estilos de liderazgo, creencias etc. Este cambio de pensamiento permitirá al equipo el cumplimiento de los valores establecidos en el manifiesto, guiados por los siguientes principios:

1. Garantizar la satisfacción del cliente: El enfoque radica en llevar a cabo entregas regulares y progresivas del software que aporten valor al producto desde las primeras etapas.
2. Flexibilidad ante cambios en los requisitos: Incluso en las etapas avanzadas del desarrollo, se acogen modificaciones en los requisitos, ya que esto proporciona a los clientes ventajas competitivas en el mercado.
3. Entregas frecuentes de funcionalidades: Se establece la pauta de efectuar entregas periódicas, que oscilan entre dos semanas y dos meses, siempre orientadas hacia el plazo más breve estipulado.

4. Mantenimiento de un ritmo sostenible: Los equipos de negocios y desarrolladores colaboran de manera continua a lo largo del proyecto, evitando los altibajos de esfuerzo en distintas fases.
5. Fomento de equipos motivados y autoorganizados: Se brinda respaldo al equipo y se confía en su capacidad para realizar sus tareas de manera autónoma.
6. Comunicación directa: Las reuniones presenciales se emplean para comunicar información al equipo de desarrollo.
7. Software plenamente funcional: Las entregas se realizan con propósito, permitiendo al cliente interactuar con el software de manera efectiva en cada interacción y mejorarlo en la siguiente.
8. Adaptabilidad en el desarrollo: Tanto el software como el equipo están altamente capacitados para enfrentar cambios en cualquier fase del proceso de desarrollo.
9. Búsqueda de excelencia técnica: El equipo posee un sólido dominio técnico que facilita la creación de software de alta calidad.
10. Priorización de la simplicidad: Se optimiza la administración de tiempo y recursos en la ejecución de tareas relacionadas con el proceso de desarrollo.
11. Empoderamiento de equipos autoorganizados: Estos equipos son capaces de concebir las mejores arquitecturas, diseños y requisitos.
12. Reflexión y adaptación en equipo: Se permite la revisión de las debilidades individuales para convertirlas en oportunidades de mejora colectiva.

Cuando se ha logrado un cambio en el pensamiento organizacional en la empresa o cuando se cuenta con un equipo comprometido con estos principios de agilidad, es viable implementar esta metodología a través de prácticas como Scrum, Xp, Lean, Crystal, Kanban, entre otras. Se hace tanto énfasis en el cambio de pensamiento dado que es lo más importante pues “ágil” es una forma de pensar y una forma diferente de trabajar para aportar valor al negocio como lo conocíamos (Flores-Cerna et al., 2022).

RESULTADOS

Para el desarrollo de este caso se utilizó la metodología *Design Thinking*, la cual responde a las interrogantes, así como a los objetivos establecidos. Brown (2008) la define como

una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado. (p .4)

El uso de esta metodología permitió obtener criterios desde los diversos escenarios que el equipo de trabajo se ha involucrado. Cada etapa del proceso se centra en entender, definir, idear, prototipar y testear soluciones que puedan ayudarlo a adaptarse y prosperar en su nuevo rol, dando como resultados lo siguiente:

- Fase Empatizar: se identificaron las necesidades y se definieron los problemas que nacen al existir una estructura de mando con un enfoque jerárquico, así como trabajar en las necesidades personales y profesionales que nacen de los desafíos al trabajar en un entorno internacional, resaltando que los proyectos involucran participantes internacionales.
- Fase Definir: se evidenció la problemática siendo esto la dificultad para una adaptación intercultural, donde se identificaron las diferencias culturales y de comunicación que no permiten un trabajo integral con el equipo internacional. Aunque existe adaptación a pesar de las diferencias que se han presentado con el equipo.
- Fase Idear: se propone una solución a la problemática donde se considera, el desarrollo de habilidades de comunicación intercultural, entrenamiento en liderazgo intercultural, mentoría y *networking*, las cuales ayudarían a las mejoras en comunicación y colaboración con colegas de distintas culturas.
- Fase Prototipar: permitió trabajar en el desarrollo de presentaciones efectivas las cuales tienen como objetivo influir en las decisiones de todo el equipo, talleres de comunicación efectiva para mejorar sus habilidades de comunicación intercultural.

- Fase Aceptación: se identificaron errores y mejoras de los procesos y a través de la retroalimentación a colegas, gracias a las sugerencias de todo el equipo se podrá evaluar las mejoras de comunicación y de liderazgo.

Para adoptar las nuevas formas de trabajo en la organización internacional, es necesario establecer una visión clara, identificar los obstáculos, diseñar un plan de acción, comunicar el plan, implementar los cambios, evaluar los resultados y continuar mejorando, implica un cambio fundamental en la mentalidad organizacional, la agilidad requiere flexibilidad, adaptabilidad y una comunicación constante con los miembros del equipo y clientes.

La transformación hacia las nuevas formas de trabajo puede requerir un enfoque diferente en la forma en que se atraen y retienen los talentos para adaptarse a este cambio. Al permitir el desarrollo de programas de capacitación y desarrollo de habilidades se produce una transformación hacia las nuevas formas de trabajo donde se puede requerir una actualización de las habilidades y competencias del equipo de trabajo, donde dentro de la organización se identificarán las áreas de capacitación necesarias y a desarrollar programas de capacitación efectivos para los empleados.

En un entorno internacional, la adaptación intercultural se vuelve esencial. Los líderes deben desarrollar habilidades de comunicación intercultural, fomentar la colaboración y apoyar a sus equipos para superar las diferencias y lograr una colaboración efectiva, es importante desarrollar habilidades personales y profesionales para enfrentar desafíos en un entorno multicultural. El aprendizaje continuo, el entrenamiento y la búsqueda de mentoría pueden ayudar a los individuos a prosperar en contextos cambiantes.

CONCLUSIONES

La cultura y clima organizacional es un enfoque clave para las organizaciones de hoy en día, que buscan mejorar su capacidad de una respuesta que se presenta en el mercado y a las necesidades de las organizaciones. El cambio constante en el entorno empresarial actual tiene una evolución tecnológica, donde estas deben abrazar el

cambio como un proceso dinámico y adaptativo para mantenerse competitivas y eficientes.

Al tener una visión de la cultura y clima organizacional de la empresa *International Lighting Products*, emergen una serie de características que dan forma a la identidad de la organización, donde se muestra el compromiso con excelencia y calidad en su trabajo, el enfoque en la planificación de los proyectos internacionales refleja rigurosidad, y resistencia al cambio en relación con la flexibilidad en los procesos, especialmente se demuestra jerarquía y liderazgo, lo que sugiere una apertura a la innovación y la consideración de múltiples perspectivas.

Es necesario que el equipo organizacional internacional adopte una mentalidad ágil, que promueva la colaboración, la experimentación y el aprendizaje continuo en toda la organización. Esto incluye un enfoque en la gestión basada en habilidades y competencias, tanto como promocionar una cultura de innovación, el fomento de la creatividad y la toma de riesgos en todos los niveles, y la provisión de oportunidades de formación y desarrollo continuo para los empleados.

Es importante tener en cuenta que la transformación hacia las nuevas formas de trabajo no es un proceso sencillo, y requiere de un compromiso y esfuerzo continuo de toda la organización. Además, es fundamental que se tenga una estrategia clara de comunicación y que se involucre a todos los empleados en el proceso de transformación para asegurar su éxito.

El éxito en un entorno empresarial en constante cambio depende de la capacidad de las organizaciones y los individuos para adaptarse, innovar y colaborar de manera efectiva. El enfoque en la cultura, el clima, el desarrollo de la metodología *Design Thinking* que se ha aplicado en varias etapas para abordar los desafíos de adaptación del equipo internacional de proyectos, permitirían gracias a las prácticas ágiles una transformación exitosa donde se lograría la consecución de los objetivos empresariales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bhaskar, S. (2024) *¿Que es la metodologia agil?*
<https://www.nimblework.com/es/agile/metodologia-agil/>

- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 1-10.
<https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1989). *Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence*. University of Michigan.
- Flores-Cerna, F., Sanhueza-Salazar, V. M., Valdés-González, H. M. & Reyes-Bozo, L. (2022). Metodologías ágiles: un análisis de los desafíos organizacionales para su implementación. *Revista Científica*, 43. <https://doi.org/10.14483/23448350.18332>
- Grimolizzi-Jensen, C. (2017). Organizational change: Effect of motivational interviewing on readiness to change. *Journal of Change Management*, 18, 54-69.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1349162>
- Hartmann, A. (2006). *The role of organizational culture in motivating innovative behavior in construction firms*. Construction Innovation.
- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (2003). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. McGraw-Hill.
- Liao, L. & Teo, E. A. (2018). Organizational Change Perspective on People Management in BIM Implementation in Building Projects. *Journal of Management in Engineering*, 34 (3). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000604](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000604)
- Molina Montero, B., Vite Cevallos, H. & Dávila Cuesta, J. (2018). Metodologías ágiles frente a las tradicionales en el proceso de desarrollo de software. *Espirales. Revista multidisciplinaria de investigación*, 2 (7). <https://doi.org/10.31876/re.v2i17>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72.
<https://doi.org/10.1108/00251741111094437>
- Pérez de Maldonado, I. & Maldonado Pérez. M. (2006). Clima organizacional y gerencia inductores del cambio organizacional. *Investigación y postgrado*, 21 (2), 231-248.
- Peter Thomson. (2014). *Reinventar la empresa en la era digital*.

Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2023). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1). <https://revistas.uh.cu/revflacso/article/view/6033>

Conflicto de interés

Las autoras declaran que no existe conflicto de interés.

Contribución autoral

Daniela Johanna Antón Arriaga: Conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, visualización, redacción – borrador original, y aprobación de la versión final.

Lady Magdalena Almeida Benavides: Análisis formal, visualización, redacción – revisión y edición, y aprobación de la versión final.

Nicole Karolina Almeida Ochoa: Análisis formal, visualización, redacción – revisión y edición, y aprobación de la versión final.