

**Cultura organizacional enfocada en gestión del cambio: mejoramiento
continuo en sus procesos**

JUAN CAMILO ALONSO PAVA.

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ DC

2018

**Cultura organizacional enfocada en gestión del cambio: mejoramiento
continúo en sus procesos**

ii

JUAN CAMILO ALONSO PAVA.

TRABAJO PRESENTADO A:

CRISTHIAN CAMILO ROJAS GUTIÉRREZ

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ DC

2018

Tabla de Contenido

iii

RESUMEN	1
ABSTRACT.....	1
INTRODUCCIÓN	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	3
OBJETIVOS.....	3
GENERAL	4
ESPECÍFICOS	4
MARCO TEÓRICO	4
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	4
GESTIÓN DEL CAMBIO	6
CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	7
RESPONSABILIDAD SOCIAL	7
COMPETITIVIDAD.....	8
ARMONÍA INTERPERSONAL	10
TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN.....	10
<i>Producción.</i>	<i>11</i>
<i>Inversión.</i>	<i>11</i>
<i>Innovación.</i>	<i>11</i>
ATRIBUTOS PARA LOGRAR LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES DESDE LA CULTURA	
ORGANIZACIONAL.....	12
CULTURA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD	12

CULTURA ORGANIZACIONAL LEAN.....	14iv
<i>Comportamientos y Herramientas.</i>	14
<i>Normas y Valores.</i>	14
<i>Ambiente laboral.</i>	15
ATRIBUTOS DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL LEAN	15
CONCLUSIONES.....	17
APORTES	18
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	19

Tabla de Ilustraciones

Figura 1. <i>Marco de referencia de valores competitivos en la cultura organizacional</i>	16
---	----

Resumen

Este trabajo busca obtener un concepto académico acerca de la cultura organizacional, estudiando las características de responsabilidad social empresarial, competitividad, armonía interpersonal, tecnología e innovación, analizando como estas impactan a las organizaciones y como son pilares importantes para desarrollar una cultura organizacional enfocada al cambio, entendiendo la palabra cambio como el mejoramiento continuo de procesos, metodología LEAN así como lo ha realizado exitosamente la empresa Toyota, de esta manera se identifican atributos claves para realizar su implementación dentro de la cultura organizacional, como comportamientos y herramientas, normas y valores, ambiente laboral, identificando el tipo de cultura que debe mantener la compañía para eliminar el desperdicio y generar valor en la operación de la organización.

Palabras Claves: Cultura organizacional, Metodología LEAN, Procesos, Cambio

Abstract

This work seeks to obtain an academic definition about organizational culture, studying the characteristics of corporate social responsibility, competitiveness, interpersonal harmony, technology and innovation, analyzing how these impact organizations and how they are important pillars to develop an organizational culture focused on change, understanding the word change as the continuous improvement of processes, LEAN methodology as well as has been successfully done by the Toyota company, in this way key attributes are identified to be implemented within the organizational culture, such as

behaviors and tools, norms and values, work environment, identifying the type of culture that the company must maintain to eliminate waste and generate value in the operation of the organization.

Keys Words: Organizational culture, LEAN Methodology, Processes, Change

Introducción

Cada individuo nace con un número de características que lo hacen único, por más similares que tal vez lleguemos a parecernos a otro individuo nunca se llegará a ser igual. Lo mismo le pasa a las Organizaciones, cada una tiene su esencia, su forma de trabajar, sus creencias y valores que hacen parte de su cultura, según varios autores “la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos” (Cújar, 2013, p. 351). Siendo la cultura el marco que orienta la conducta y toma de decisiones de una compañía, tiene que tener un grado de aceptación al cambio, facilitando su implementación y aceptación con todos los empleados.

Es por esta razón que la gestión del cambio busca facilitar la aceptación de nuevas mejoras que se realicen a los procesos actuales que maneja la organización, en general todos los cambios que se lleven a cabo dentro de la organización cuentan con un factor de riesgo, el cual genera incertidumbre al momento de implementar algo nuevo dentro de los procesos internos.

Realizar un cambio no es sencillo y puede impactar la productividad de la empresa, ya que con cada cambio se está alterando al sistema interno, generando de una u otra manera una nueva curva de aprendizaje para los empleados de la organización.

Si la empresa busca mantener una dirección competente frente a las condiciones del entorno debe considerar el clima laboral como un punto clave para su afirmación en el mercado ya que es un asunto fundamental para facilitar los procesos de dirección, innovación y cambio. (Romo, 2008, p. 12)

Teniendo en cuenta lo que plantea Romo, para facilitar la innovación y el cambio en una empresa es necesario considerar como factor importante el clima organizacional que presenta, en donde se busca genera un nivel de aceptación al cambio lo más suave posible, disminuyendo los impactos improductivos que se llegasen a presentar en esta transición.

Planteamiento del problema

Hoy en día las organizaciones que no están pendientes de tener una cultura organizacional enfocada al cambio, hace que cada vez sea más difícil la implementación y desarrollo de mejoras en procesos, la falta de flexibilidad y de aceptación por parte de los miembros de la organización pueden llevar a que sean procesos largos, poco productivos y con elevados costos.

Pregunta de investigación

¿Cómo la cultura organizacional enfocada en la gestión del cambio contribuye al mejoramiento de los procesos internos de la organización?

Objetivos

General

Identificar las características que debe tener una organización para obtener una cultura organizacional enfocada a la gestión del cambio.

Específicos

- Identificar las características de la cultura organizacional.
- Indicar atributos para lograr la gestión del cambio en las organizaciones desde la cultura organizacional.

Marco teórico

Cultura organizacional

Para llegar a entender y tener una buena percepción de lo que significa Cultura Organizacional es necesario dividir la palabra, iniciando con el término “cultura” que está enfocado al estudio y el comportamiento que tiene una sociedad, este término es un concepto que desarrolla la antropología en donde, “La cultura es un conjunto de valores, costumbre, creencias y prácticas que constituyen a la forma de vida de un grupo específico” (Eagleton, 2001, p. 58). Expresando que la cultura es la forma de vida, es el cómo se hacen las cosas dentro de un grupo específico. Ahora bien, si se lleva a un entorno Organizacional como lo plantea la consultora KPMG es un conjunto de normas, hábitos, creencias, valores y experiencias que se encargan de dar una caracterización o identidad a una organización.

Para una organización la Cultura Organizacional dentro de un ambiente cotidiano, refleja la conducta diaria de los trabajadores, apoya el método de toma de decisiones,

traza un camino para plantear los objetivos por parte de la alta dirección y sus estrategias para alcanzarlos, siempre teniendo presente la identidad.

Según el profesor del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) (Schein, 1984) propone que la cultura Organizacional se puede analizar desde diferentes niveles, el primer nivel siendo un producto visible, algo entregable que se puede percibir y cuantificar, que de una u otra forma hacen parte del día a día de la organización, el desempeño de su talento humano, la tecnología, el código de vestuario, el *layout*¹ del puesto de trabajo, entre otras.

El segundo nivel son las creencias y valores, que rigen el comportamiento de todas las personas que conforman la empresa, valores que no son fáciles de identificar, en donde la única manera que se tiene para descubrirlos, es entrevistando una muestra de colaboradores claves dentro de la organización, estos valores es en donde se enfocan mucho las organizaciones, si bien no es algo que se pueda volver tangible como lo es el primer nivel, es algo que se trabaja para que sea un gran pilar en la cultura de la compañía.

Por último se tiene las suposiciones que es el inconsciente de la organización, pero que determina como es el comportamiento del grupo, como es su percepción, la manera de pensar y de sentir, esta reacción es alimentada por los valores que se tienen establecidos como pilar importante en la cultura organizacional.

¹ *Layout*: es la forma o la manera en la que encuentran ubicados (espacio físico)

Gestión del Cambio

La gestión del cambio se ha definido como "el proceso de renovación continua de la dirección, la estructura y las capacidades de una organización para satisfacer las necesidades siempre cambiantes de los clientes externos e internos" (Moran & Brightman, 2001, p. 111).

La gestión del cambio busca facilitar la transición por la que pasa una compañía al momento de implementar algo nuevo dentro de su sistema, realizando de manera exitosa la implementación de nuevos procesos, capacitación y estandarización hasta que el nuevo cambio se vea dentro de la empresa como propio.

Para llegar a tener una buena implementación al momento de realizar algún cambio, es necesario tener una muy buena aceptación y asimilación por parte de las personas que van a llevar a cabo este proceso, disminuyendo así la resistencia al cambio que se da en las organizaciones, muchas veces por el temor a lo desconocido o percepción de riesgo.

Para llevar a cabo la gestión del cambio es necesario tener presente 3 etapas de este proceso, la primera es la planeación en donde se realiza toda la propuesta que refleja la visión del cambio que se quiere implementar, desde unos lineamientos que deben estar acordes con los de la empresa, la segunda etapa es la implementación o desarrollo y la tercera etapa que está dada por la medición y monitoreo del cambio realizado.

En la actualidad cuando se pretende realizar un proceso de mejoramiento continuo, es necesario llevar a cabo algunos cambios dentro del negocio, para cumplir con los requerimientos que demanda el entorno, de tal manera que las organizaciones

necesitan realizar el cambio lo más pronto posible para mantenerse vigentes o no perder ventajas competitivas en el mercado.

Para realizar un proceso de transformación exitoso el profesor (Kotter, 1995) plantea ocho pasos los cuales son : crear sentido de urgencia, formar una coalición, crear visión para el cambio, comunicar la visión, eliminar obstáculos, asegurar triunfos a corto plazo, construir sobre el cambio, aclarar el cambio en la cultura de la empresa y la institucionalidad del cambio dentro de la cultura de la organización, esto ayudan a que el cambio que se realice no sea un cambio forzado que puede quedar en el olvido y que se realiza por el solo cumplir.

Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional parte del concepto que es algo único, algo que se convierte en la identidad de la empresa, y a pesar de ser algo único para cada organización, es necesario resaltar que tiene elementos claves que la conforman, así como lo expresa (Shoujun, Fangmei, Yong, & Runtian, 2014) en donde mencionan cuatro características principales de la cultura organizacional.

Responsabilidad social

La responsabilidad social empresarial (RSE) se ha vuelto la obligación ética que tienen todas las organizaciones para contribuir con el medio social que las envuelve, según (Carroll, 1979) “la responsabilidad social empresarial involucra las expectativas de la sociedad con los ámbitos, económico, legal, ético y discrecional de la empresa en

algún momento” (p. 501) en donde muestra su lado social, contribuyendo al desarrollo social de la comunidad.

Para las organizaciones, el concepto de RSE cubre el trabajo que se realiza en los siguientes grupos de interés, empleados, familias de los empleados, población local y comunidad general, esto con el fin de brindar beneficios a cada uno de los niveles, con el objetivo de mejorar su calidad de vida, implementándolo como una estrategia que integra valores alineados con las funciones organizacionales (Banco Mundial, 2006).

Un estudio realizado por (Georgios & Ioanna, 2018) en donde analizaron dos compañías Procter & Gamble (P&G) y Unilever, para identificar la relación que tiene la RSE con el compromiso de los funcionarios con la organización, en donde se concluye que el talento humano están dispuestos a dar la “extra milla”, si sienten que la empresa para la que trabajan es socialmente responsable, esto es principalmente importante para las organizaciones que están implementando programas de RSE porque su productividad aumenta, a la vez que promueven su buena imagen.

Competitividad

En un entorno actual es difícil mantener una posición de mercado, la fuerte dinámica de cambio a la que es sometida la organización y su entorno, genera un ambiente desconocido, en donde la única respuesta que puede brindar la organización es plantear estrategias creativas que compitan con el mercado para mantener su posición, (Robbins & Coulter, 2000) “La Administración estratégica es un enfoque que actualmente está presente en numerosas decisiones que se toman en todo tipo de organizaciones” (p. 236), en donde plantea (Cantillo & Daza, 2011) “Actualmente

organizaciones de todos los campos tienen que competir para aportar valor” (p. 19), valor que se ve reflejado en la satisfacción de las necesidades.

La cultura que favorezca un ámbito competitivo hace énfasis en las creencias, tradiciones y características que se presentan dentro de la organización, en donde premia y reconoce un ambiente de “superación y progreso, capacidad de identificar oportunidades, visión de futuro, habilidad creadora e innovadora, aceptación y propensión al cambio” (Cantillo & Daza, 2011, p. 20), generando una cultura enfocada en realizar las cosas bien, esforzándose por cumplir los objetivos planteados por la alta gerencia.

El cumplimiento de los objetivos y el reconocimiento a la buena gestión del talento humano aumenta la calidad de vida laboral (CVL) en donde, según (Octavio, Pérez, Lizárraga, & Larrañaga, 2018) los resultados de la compañía se ven claramente afectados por la CVL que tienen los colaboradores de la organización, en donde para obtener una CVL la organización debe asegurar que (Octavio, Pérez, Lizárraga, & Larrañaga, 2018) “Las personas perciben que la organización logra satisfacer de manera significativa las necesidades relacionadas con el desarrollo profesional, beneficios socioeconómicos, satisfacción en el trabajo, sentido de pertenencia y medio ambiente de trabajo.” (p. 63), cuando se asegura la CVL los colaboradores de la empresa maximizan su competitividad beneficiando a la organización.

Armonía interpersonal

La armonía interpersonal, va de la mano con los valores corporativos que se plantea la organización, si bien es cierto lo que dice (Eagleton, 2001) la cultura es un conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas, cuyo papel es establecer un código de conducta dentro de la organización, de este modo se evalúan variables como, la exposición al riesgo, el grado de tolerancia, el control que se tiene, los medios de comunicación, todo esto para tener una convivencia armoniosa acorde a la entidad en donde se es parte.

En donde las personas son los principales personajes de la cultura organizacional, el buen trato y un excelente clima laboral contribuye a un aumento en CVL del talento humano, siendo el principal motor de toda la organización, en donde es directamente proporcional un buen ambiente de trabajo para alcanzar mejores niveles de productividad.

A medida que se van integrando nuevos individuos a la organización se van acoplando a la forma de trabajar dentro de la organización, la adaptación depende exclusivamente de la resistencia al cambio que se tenga o de la disposición que esté presente para ser parte de una nueva comunidad.

Tecnología e Innovación

La adaptación e implementación de nuevas tecnologías dentro de una organización es un proceso retador, requiere de aprendizaje y aceptación por parte del personal que hace parte de la organización, realizar este proceso fortalece las capacidades del recurso humano de la empresa, haciéndolo sentir participe del crecimiento

empresarial, la capacidad tecnológica que tiene una organización en donde se distinguen tres tipos, producción, inversión e innovación (Turriago, 2002).

Producción.

Hace referencia a la administración y uso del conocimiento que tienen las organizaciones para manejar procesos productivos, en donde (Bonilla, 2011) “permite a las empresas hacer mejoras rutinarias o continuas de productos, necesarios para mantenerse o liderar mercados” (p. 91).

Inversión.

Integra los recursos que tienen la empresa para llevar a cabo una expansión de la organización, con el fin de aumentar su competitividad en el mercado, en donde se presenta la adquisición de nuevos equipos, servicios o conocimiento.

Innovación.

Capacidad de mejorar de manera significativa o crear nuevas técnicas de realizar las cosas dentro de la organización, generando aumentos en los niveles de productividad y competitividad de la organización.

Una compañía que sea percibida como obsoleta, con poca tecnología y que no es innovadora no es el foco de atención para un excelente personal que busca sobresalir en su trabajo, generando problemas de productividad y obsolescencia con el tiempo, para estar a la vanguardia, es necesario estar en constante estado de innovación, ya que todo es dinámico, los mercados, los clientes y también los colaboradores de las organizaciones.

Atributos para lograr la gestión del cambio en las organizaciones desde la cultura organizacional

Cultura organizacional y calidad

En las organizaciones la calidad hace parte de un mecanismo que se encarga de aumentar la productividad, la eficiencia y eficacia, generando valor a los consumidores, de esta manera se encuentran en una posición competitiva en el mercado, esto genera que las organizaciones impulsen un modelo de gestión de la calidad total dentro de su cultura organizacional, en donde la calidad total dentro de las organizaciones es una practica clave y necesaria para alcanzar el éxito empresarial (Dale, 1999), concepto que fue desarrollado por la empresa japonesa Toyota en el año 1937, en donde diseñaron el concepto de producción limpia (lean Manufacturing) que busca aumentar la productividad y reducir el desperdicio, como beneficio la organización “ provee productos y servicios libres de defectos, y alta calidad con menos esfuerzo humano, menos espacio, menos capital y menos tiempo” (Ramírez, 2016, p. 22)

Hoy en día las organizaciones se encuentran en constante cambio, pasaron de estar en un ambiente estático a un ambiente dinámico que sensibles a las perturbaciones del medio que hacen parte, donde las mejoras en los procesos juega un papel muy importante, la metodología LEAN se define como “Conjunto de prácticas cuyo propósito es eliminar el desperdicio y generar valor” (Rother & Shook, 2009, p. 112), de tal manera que se puedan reducir costos incrementando el margen de ganancia, esta metodología

busca estar en un estado de cambio constante, buscando siempre la mejor forma de incrementar el valor.

El pensamiento LEAN se centra en la gestión del cambio para realizar mejoras que generan valor en la operación, identificando los problemas, optimizando los procesos y utilizando al personal como herramienta de propagación de la metodología en operaciones y actividades, los cambios pueden ser justificados si aumentan productividad, disminuyen costos o generan un valor adicional para el cual el cliente está dispuesto a pagar. La implementación exitosa no es un problema técnico, los principios son sencillos y con grandes beneficios, el único inconveniente es la resistencia al cambio, si se enfrenta desde una cultura organizacional enfocada al cambio la resistencia por parte del personal sería mucho menor, “El innovador tiene por enemigos todos aquellos que han funcionado bien bajo el sistema anterior y además todos aquellos que les pudieran ir bien en el nuevo” dicho por Machiavelli en 1515.

Las personas que trabajan en una cultura organizacional con la metodología LEAN siempre están en la búsqueda de generar valor a los consumidores, eliminando desperdicios del proceso, actividades que presentan variedad y poca estandarización, desechando sistemas de producción flexibles (Drew & Roggenhofer, 2004). En donde según (Mann, 2013), existen cuatro elementos que generan un cambio de cultura organizacional tradicional a una cultura lean, establecer estándares y responsabilidades, monitorear procesos de producción y su similitud con las actividades de soporte, entender las variaciones de los procesos basado en los datos y tomar decisiones de acción preventivas y reactivas para minimizar la variación en el desempeño de la organización.

Algunos comportamientos en una cultura organizacional lean son: decisiones enfocadas al largo plazo, gerentes enfocados en las actividades del día a día de la compañía, operarios en la búsqueda de oportunidades para mejorar el proceso productivo, en donde la gerencia se enfoca en resolver problemas con todos los niveles de la organización (Drew & Roggenhofer, 2004).

Cultura Organizacional LEAN

El éxito que tuvo la empresa Toyota al terminar el periodo de la segunda guerra mundial es atribuido a la implementación de la metodología lean como herramienta en el mejoramiento de sus procesos de producción, es posible caracterizar la cultura organizacional que tuvo la compañía en las siguientes dimensiones (Schein, 1984).

Comportamientos y Herramientas.

Dentro de la organización utilizan equipos pequeños, metodología de resolución de problemas, metodología 5S, análisis de los 5 porqués, rotación de trabajos, reuniones diarias en Gemba², resolución rápida de problemas, Boletines informativos, encuestas y líderes motivados.

Normas y Valores.

Dentro de las normas y valores que se promueven, se destacan equipos de apoyo mutuo, estándares de convivencia claramente definidos, oportunidad para que el talento humano pueda marcar la diferencia y ser escuchado preocupándose por la seguridad física y psicológica. Dentro de la organización la comunicación de problemas se percibe

² es un término japonés que significa "Lugar en donde se genera valor"

como una oportunidad de mejora, el principal esfuerzo es disminuir los desperdicios y solucionar el problema.

Ambiente laboral.

Los líderes son considerados maestros y con excelente conocimiento técnico de la operación, los pensamientos involucran la perspectiva de la organización, teniendo un compromiso por la seguridad del talento humano, los líderes integran mapas de valor de producción (PVM) como herramienta de diagnóstico para su personal, esto con el fin de brindar apoyo a las personas para que agregan valor a la operación.

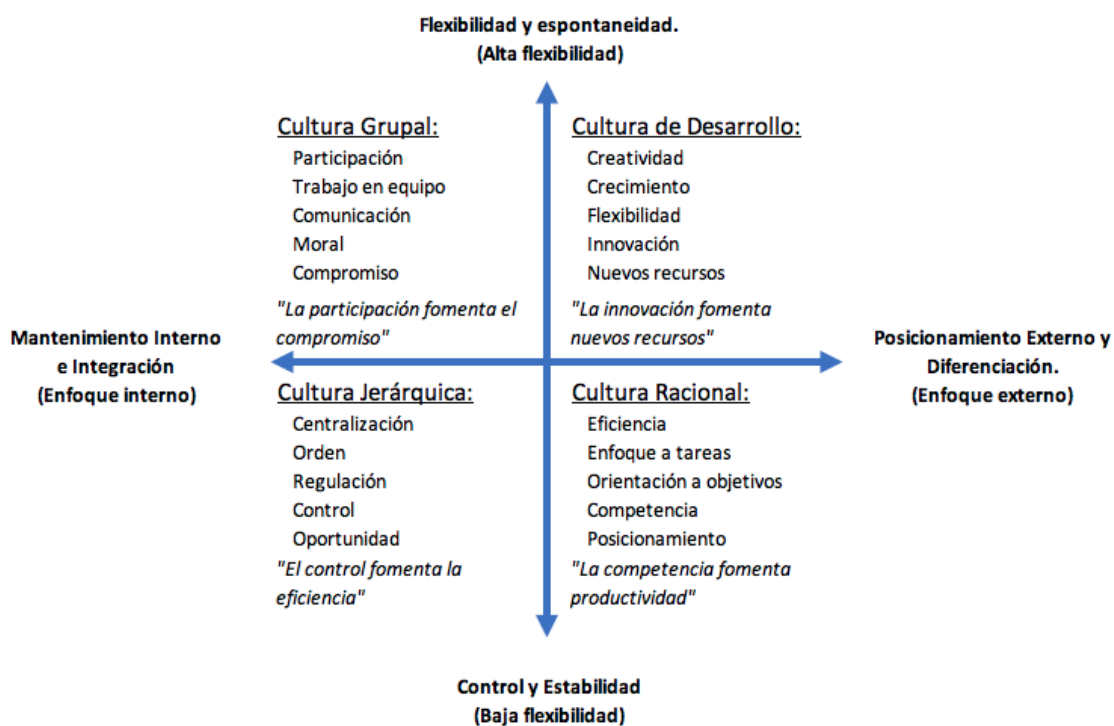
Atributos de una Cultura organizacional LEAN

El concepto lean es una metodología que abarca gran cantidad de conocimiento que muchas veces no es fácil de identificar (Mehta & Shah, 2005) teniendo en cuenta que la cultura organizacional es un conjunto de valores, costumbre, creencias y prácticas que constituyen a la forma de vida de un grupo específico (Eagleton, 2001), es prudente interpretar que hay organizaciones que tienen aspectos en su cultura organizacional que afectan los procesos de mejoramiento continuo, y si la cultura no admite los procesos lean necesarios, entonces la cultura debe modificarse, para que la implementación tenga éxito y se garantice su continuidad (Rother & Shook, 2009) .

Para identificar que procesos son compatibles con la cultura organizacional de la compañía, se plantea la idea de identificar qué características tiene la organización, en donde utilizando el cuadro cartesiano que se encuentra en la Figura 1, encontramos cuatro

dimensiones específicas cultura grupal, cultura de desarrollo, cultura jerárquica y cultura racional (Quinn & Spreitzer, 1991).

Figura 1 Marco de referencia de valores competitivos en la cultura organizacional



Fuente: Quinn & Spreitzer (1991).

En donde el equilibrio de estas cuatro dimensiones es necesario para la implementación de una cultura organizacional enfocada a la mejora continua, en donde "El equilibrio significa que tanto la flexibilidad como la uniformidad son valoradas, en donde la organización es consciente de las influencias internas y externas" (Pakdil & Leonard, 2015, p. 734).

Conclusiones

La cultura organizacional es un conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas de una organización, en donde la implementación de una metodología de mejoramiento continuo es importante para disminuir desechos y aumentar el valor dentro de la operación, a pesar de las cuatro dimensiones en las que se puede encontrar una organización es necesario mantener un equilibrio.

La cultura organizacional es el medio al que deben acudir las organizaciones para perdurar en el tiempo, si bien es cierto que el talento humano es pasajero dentro de una organización, la cultura organizacional es la encargada de mantener el conjunto de valores y creencias y formas de realizar las cosas dentro de la organización.

Los principales atributos que se deben tener en cuenta en el momento de implementar una cultura organizacional con mentalidad LEAN, es tener un ambiente laboral dinámico, normas, valores y comportamientos que se preocupan por generar valor a las actividades que se desarrollan, teniendo como principio la eliminación de desperdicios productivos.

Una cultura organizacional LEAN permite realizar mejoras rutinarias en procesos, arrojando como resultado una organización con un plan de mejoramiento continuo generando valor en las actividades diarias, teniendo como objetivo facilitar la gestión del cambio de mejoras.

Las principales características para identificar el tipo de cultura organizacional de una compañía son su responsabilidad social empresarial, el grado de competitividad que

maneja en su entorno interno y externo, su armonía interpersonal al interior de la organización y su grado de adaptación e implementación de tecnología e innovación.

Aportes

La cultura organizacional es una herramienta que pueden utilizar las organizaciones para transmitir su conocimiento a las nuevas generaciones de talento humano, ya que es impuesta por la compañía de manera implícita en donde está establecido la manera de realizar las cosas, si una metodología no queda implícita en la cultura organizacional de la compañía, ésta tiende a ser olvidada con el tiempo.

Referencias Bibliográficas

- Angélica del Carmen Cújar Vertel. (2013). Cultura organizacional: Evolución en la medición/Organizational culture: Developments in measuring/Cultura organizacional: Evolução na medição. *Estudios Gerenciales*, 350-355.
- Banco Mundial. (2006). *la aplicación de la política de gobernanza corporativa*. Lima: Banco Mundial.
- Bonilla, E. (2011). Cultura organizacional e innovación tecnológica en las instituciones públicas de educación superior, zona fronteriza colombo-venezolana (estado Zulia- departamento de la Guajira). *Omnia*, 86-98.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 497-505.
- Dale, B. (1999). *Managing quality*. Boston: Wiley-Blackwell.
- Drew, J. M., & Roggenhofer, S. (2004). *Journey to Lean – Making Operational Change Stick*. New York: Palgrave Macmillan.
- Eagleton, T. (2001). *La idea de cultura: una mirada política sobre los conflictos culturales*. Barcelona: Grupo Planeta (GBS).
- Ernesto, C., & Julio, D. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Escenarios*, 9, 18-23.
- Georgios, T., & Ioanna, Y. (2018). Corporate social responsibility influences employee engagement. *Social Responsibility Journal*, 123-137.
- José, M., Anel, Y., Georgina, L., & Larrañaga, N. (2018). Análisis de calidad de vida laboral y competitividad en empresas de servicios turísticos. *3C Empresa*, 44-67.

- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: WHY transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 59-67.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill .
- Mann, D. (2013). *The Case for Lean Culture: Sustain the Gains from Your Lean Conversion*, Association for Manufacturing Excellence. Toronto: CRC Press Taylor and Francis Group.
- Mehta, V., & Shah, H. (2005). Characteristics of a work organization from a lean perspective. *Engineering Management Journal*, 14-20.
- Moran, J., & Brightman, B. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 111-119.
- Pakdil, F., & Leonard, K. (2015). The effect of organizational culture on implementing and sustaining lean processes. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 725-743,.
- Pereira, P., & Gerolamo, M. (2017). Organizational culture for lean programs. *Journal of Organizational Change Management*, 584-598.
- Quinn, R., & Spreitzer, R. (1991). The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. *Research in Organizational Change and Development*, 115-142.
- Ramírez, E. A. (2016). El impacto de la estrategia de calidad en el desempeño de la organización. *Journal of Strategic Studies*, 15-31.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administración General*. Mexico: Prentice Hall.

- Romo, R. S. (2008). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México. *Grupo EUMEDNET*, 6-223.
- Rother, M., & Shook, J. (2009). *Learning to See – Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate MUDA*. Brookline, Massachusetts: SA.
- Schein, E. H. (1984). coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 3-16.
- Schwartz, H., & Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 30-48.
- Shoujun, Y., Fangmei, L., Yong, Y., & Runtian, J. (2014). Organizational culture evolution: an imprinting perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 973-994.
- Turriago, A. (2002). *Gerencia de la innovación tecnológica*. Bogotá: Editorial Alfaomega Colombiana S. A.