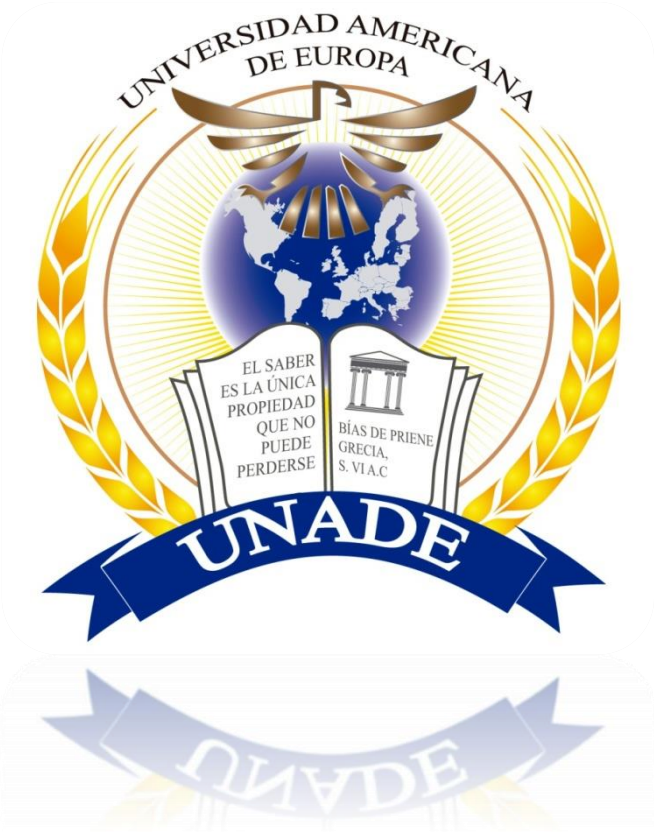


Maestría en dirección y gestión de Recursos Humanos

Trabajo Fin de Maestría

Evolución de la cultura organizacional por adaptación al cambio en O.A.L. durante la pandemia COVID-19

Autor: Jhoan Gabriel Peña Fandiño

Bogotá D. C. - Colombia

Profesor: Dra. Elizabeth Sánchez Vázquez

Mayo - 2022

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general analizar la evolución de la cultura organizacional generada por el proceso de adaptación al cambio, durante la pandemia COVID-19, en el periodo 2020 a 2021 en la Organización Ardila Lülle. Para lo cual se desarrolló una investigación cualitativa, la cual permite entender los fenómenos desde la visión de los participantes en su contexto; asimismo, se implementó un método fenomenológico, el cual se enfoca en entender las experiencias en común de un grupo sobre un proceso en particular.

La muestra participante fueron 8 colaboradores de la línea SERVINSA OAL SAS, quienes fueron seleccionados de manera no probabilística y a conveniencia basado en las características jerárquicas y disponibilidad según restricciones vigentes del Ministerio de Trabajo de Colombia y lineamientos de bioseguridad de la O.A.L., adicionalmente se desarrolló una entrevista semiestructurada bajo las dimensiones principalmente del modelo de Denison sobre cultura organizacional, como resultado principal se encontró que la cultura establecida previamente a la pandemia se potencializó de manera que los recursos disponibles se explotaron en un ambiente de creatividad y confianza, humanizando al compañero.

Finalmente, como recomendación, se plantea aplicar un instrumento que mida todas las dimensiones de la cultura organizacional y poder fortalecer las áreas a trabajar; como limitación la presente investigación no logró recolectar una muestra mayor debido a los controles y disponibilidad de tiempo de los demás colaboradores.

Palabras clave: cultura organizacional, adaptación al cambio, pandemia, trabajo en equipo.

Abstract

The general objective of this research is to identify the evolution of the organizational culture generated by the process of adaptation to change, during the COVID-19 pandemic, in the period 2020 to 2021 in the Ardila Lülle Organization. For this purpose, qualitative research was developed, which allows us to understand the phenomena from the perspective of the participants in their context; likewise, a phenomenological method was implemented, which focuses on understanding the common experiences of a group about a particular process.

The sample participating were 8 collaborators of the SERVINSA OAL SAS line, who were selected in a non-probabilistic way and at convenience based on the hierarchical characteristics and availability according to current restrictions of the Colombian Ministry of Labor and biosafety guidelines of the O.A.L. In addition, a semi-structured interview was conducted under the dimensions of the Denison model on culture. The main result was that the culture established prior to the pandemic was enhanced so that the available resources were exploited in an atmosphere of creativity and trust, humanizing the co-worker.

Finally, as a recommendation, it is proposed to apply an instrument that measures all the dimensions of the organizational culture and be able to strengthen the areas to be worked; as a limitation, this research was unable to collect a larger sample due to the controls and availability of time of the other collaborators.

Keywords: organizational culture, adaptation to change, pademic, teamwork.

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a mis padres, Dora y Segundo, por siempre creer en mis fortalezas, incluso cuando yo dudé de ellas, durante este proceso estuvieron dispuestos a escucharme y a entenderme, sobre todo a comprender mis espacios.

También deseo dedicarle esta tesis a mi "yo" de enero de 2020, quien inició con grandes expectativas y con angustia por este nuevo reto, hoy entiendo que cada paso y decisión me encaminó hacia este logro cargado de fortaleza, compromiso y valentía.

Agradecimientos

Completo agradecimiento a mi tutora por su guía y soporte no solo académico sino de completo apoyo en este proceso.

A mi familia, en especial a mis padres, por comprender y respetar la forma en la que deseé afrontar este reto, siendo quienes me escucharon y alentador en los periodos difíciles.

Tabla de contenido.

Resumen....ii

Abstract.... iii

Dedicatoria....iv

Agradecimientos....v

Tabla de contenido....vi

Figuras....ix

Capítulo 1. Marco introductorio....1

1.1. Problema de investigación....2

1.2. Justificación....3

Capítulo 2. Marco teórico....5

2.1. La cultura....5

2.1.1. La cultura organizacional....8

2.2. Adaptación al cambio....16

2.2.1. Elementos o factores de la adaptación al cambio....19

2.2.2. Modelos de la adaptación al cambio....21

2.3.Pandemia COVID-19....23

2.3.1. Pandemia mundial....23

2.3.2. Etapas de una pandemia....25

2.3.3. Efectos de una pandemia....26

2.3.4. Pandemia COVID-19 y la cultura organizacional....28

Capítulo 3. Marco empírico....33

3.1. Hipótesis....33

3.2. Objetivo general....33

3.3. Objetivos específicos.....33

3.4. Metodología 34

3.4.1. Diseño y tipo de investigación 34

3.4.2. Población y muestra. 34

3.4.3. Instrumentos de evaluación 35

Capítulo 4. Resultados y discusión. 39

4.1 Resultados. 39

4.2 Discusión.....59

Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones 67

5.1. Conclusiones 67

5.2. Recomendaciones.....69

Referencias bibliográficas.....70

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. 10

Componentes de la cultura organizacional 10

Tabla 2. 11

Elementos de la cultura organizacional exitosa. 11

Tabla 3. 12

Elementos descriptores de una cultura organizacional. 12

Tabla 4. 13

Modelos de la cultura organizaciconal. 13

Tabla 5. 15

Características de la cultura organizacional en modelo de Denison 15

Tabla 6. 16

Niveles de la teoría de Schein. 16

Tabla 7. 25

Las fases de una pandemia. 25

Tabla 8. 35

Características de la muestra en la investigación. 35

Tabla 9. 36

Primeras cinco dimensiones evaluadas en la entrevista semiestructurada. 36

Tabla 10. 37

Siguientes dimensiones evaluadas en la entrevista semiestructurada. 37

Lista de Figuras

Figura 1. 40

Factores descriptores más repetitivos en los entrevistados frente al compromiso como evolución a raíz de la adaptación a la pandemia COVID -19. 40

Figura 2. 42

Factores descriptores más repetitivos en los entrevistados frente al liderazgo como evolución a raíz de la adaptación a la pandemia COVID-19. 42

Figura 3. 44

Factores descriptores más repetitivos en los entrevistados frente a la cooperación como evolución a raíz de la adaptación a la pandemia COVID-19. 44

Figura 4. 46

Factores descriptores más repetitivos en los entrevistados frente al vínculo entre compañeros percibido como evolución a raíz de la adaptación a la pandemia COVID-19. ..46

Figura 5. 48

Factores descriptores más repetitivos en los entrevistados frente al desarrollo de capacidades percibido como evolución a raíz de la adaptación a la pandemia COVID -19. 48

Figura 6. 49

Factores descriptores más repetitivos en los entrevistados frente a las normas sociales percibidas como evolución a raíz de la adaptación a la pandemia COVID-19. 49

Figura 7. 51

Factores descriptores más repetitivos en los entrevistados frente al legado de los héroes O.A.L. como evolución a raíz de la adaptación a la pandemia COVID-19. 51

Figura 8 52

Factores descriptores más repetitivos en los entrevistados frente a la elaboración de acuerdos y consenso percibido como evolución a raíz de la adaptación a la pandemia COVID-19. 52

Figura 9. 54

Significado de la pandemia para los entrevistados vs el aprendizaje y lo que representa actualmente para ellos. 54

Figura 10. 57

Factores descriptores más repetitivos en los entrevistados frente a la proyección a futuro percibida como evolución a raíz de la adaptación a la pandemia COVID-19. 57

Capítulo 1. Marco introductorio

Durante la tercera década del siglo XXI el mundo se enfrentó a un evento histórico que generó el cambio de la cotidianidad en todos los espacios y para todos los seres humanos. El COVID-19 es una enfermedad generada por el virus SARS-CoV-2 la cual fue establecida por la OMS en diciembre 2019 como una neumonía viral esparcida en Wuhan – China y la cual generó la declaración del estado de emergencia de salud pública, el 30 de enero de 2020, debido a que se había extendido por varios países y continentes afectando a un gran número de personas (Organización Mundial de la Salud, 2021). Este trabajo final de maestría busca identificar la evolución que tuvo la cultura de una organización, frente a un caso de adaptación a este evento histórico y por el cual se alteraron y cambiaron dinámicas construidas hace muchos años en todos los sectores económicos del mundo.

Según la UNADE (2019) la cultura organizacional se puede describir como el conjunto de ideas, prácticas y valores que comparten varios agentes de una misma empresa; incluyendo la ética, las creencias, los valores, las experiencias y la psicología del grupo, siendo delimitante de las relaciones entre directivos y empleados e incluso con proveedores, usuarios y clientes. Para el autor de este trabajo es importante indagar si existió una evolución de la cultura organizacional marcada a favor o en contra de la adaptación al cambio en las circunstancias mencionadas.

La adaptación, según Hartmann (1987), se conoce como una serie de transformaciones que atraviesa un sujeto a sus propios esquemas biológicos y en su entorno, convirtiéndose en una relación de evolución del sujeto y su contexto, intentando crear nuevas formas y métodos de satisfacer su existencia que lo acerque a su autorrealización; por lo anterior se entendería que esta transformación de la persona sería la que le permite continuar

su funcionalidad en momentos y situaciones que han transformado la cotidianidad de este, para este trabajo la pandemia COVID -19.

1.1. Problema de investigación

El COVID-19 es una enfermedad generada por el virus SARS-CoV-2, la cual fue establecida por la OMS en diciembre 2019 como una neumonía viral esparcida en Wuhan – China y la cual generó la declaración del estado de emergencia de salud pública, el 30 de enero de 2020, debido a que se había extendido por varios países y continentes afectando a un gran número de personas (Organización Mundial de la Salud, 2021). Asimismo, este virus representó para las compañías un reto gigante y un momento de quiebre entre sobrevivir o cerrar por completo, siendo algo nuevo y sin precedentes a tal magnitud e impacto, por lo cual la presente investigación busca identificar la evolución que tuvo la cultura organizacional generada por el proceso de adaptación al cambio, durante la pandemia COVID-19, en el periodo 2020 a 2021, en la empresa Servinsa O.A.L. S.A.S. entendiendo que la cultura arraigada en la compañía fue la base para las estrategias y cambios desarrollados para afrontar los nuevos retos que presentó la pandemia.

Por lo cual, se busca comprender de qué forma los colaboradores se adaptaron a los cambios que trajo consigo la pandemia COVID-19, que herramientas implementaron o que caminos tomaron, identificando que Servinsa O.A.L. fue un referente positivo, al no presentar consecuencias de cierre o disminución del recurso humano, y de esta forma dar el primer paso en la consecución de información valiosa para continuar realizando los ajustes necesarios frente a la pandemia y a siguientes eventos de similar magnitud que se puedan presentar.

1.2. Justificación

La Organización Ardila Lülle inicio en 1951, consolidándose como uno de los principales conglomerados empresariales de Colombia y de América Latina. Actualmente la Organización Ardila Lülle (OAL) genera cerca de 40.000 empleos con todas las compañías que van desde sector bebidas y jugos, comunicaciones hasta el sector deportivo y su filial Servinsa OAL SAS cuenta con un grupo de aproximadamente 50 colaboradores en áreas administrativas, psicología, servicio y seguridad (OAL, 2014).

En 1994 se crea el departamento de selección, capacitación y bienestar dirigido a encontrar el personal de seguridad idóneo para proteger a la familia y personal directivo de la organización, con el liderazgo del doctor Fabricio Matayana y un grupo interdisciplinario de expertos en el área técnica de seguridad, normatividad y psicológica. El sector empresarial fue uno de los más implicados y afectados dentro de la pandemia COVID-19, el cual se enfrentó a muchos cambios, a diferentes prohibiciones y a extensos protocolos de manejo y atención para poder continuar realizado sus actividades y prestando sus servicios.

El presente trabajo se desarrolla para identificar la evolución de la cultura organizacional establecida y fortalecida dentro de la adaptación al cambio generada por la pandemia COVID-19, a lo cual la ética, las creencias, los valores y la experiencia que conforma al grupo de trabajadores de la O.A.L. les ha permitido generar herramientas y metodologías acordes a las nuevas necesidades del entorno, siento estos facilitadores de este y logrando el desarrollo y continuidad de las funciones.

La población fue una muestra no probabilística a conveniencia de 8 colaboradores de la O.A.L. pertenecientes a varios niveles jerárquicos, a los cuales y según las restricciones actuales de la pandemia COVID-19, se logró tener acceso de manera presencial o virtual y que por sus actividades se enfrentaron a diversos cambios generados por la pandemia.

Finalmente este trabajo de maestría generará un producto que le permitirá a la O.A.L la identificación de acciones positivas y negativas de la cultura que facilitaron la adaptación al cambio de sus colaboradores, frente a las necesidades de su entorno, asimismo, puede ser un primer paso en la construcción del conocimiento en psicología organización frente a los constructos de cultura organizacional y adaptación al cambio desarrollados en una situación de pandemia extendida.

Capítulo 2. Marco teórico

2.1. La cultura

La palabra cultura se puede considerar como un elemento dentro de la cotidianidad de la gran mayoría de los seres humanos, usada en contextos adecuados y otros en donde no lo es. La Real Academia Española (2022) describe a la cultura con cuatro posibles definiciones, como cultivo, como conjunto de conocimientos que permiten desarrollar un juicio crítico, como conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social y finalmente como culto religioso. Lo cual brinda un panorama de las raíces e inicios de esta palabra que describe mucho y abarca ímucho más, para este trabajo final de maestria se considera oportuno iniciar con un recorrido muy general sobre la historia de este constructo que está presente en todos los grupos de seres humanos.

Se puede considerar que el término cultura es proveniente de latín *cultus*, que a su vez puede relacionarse con la voz *colere*, la cual significaba varias cosas como habitar, cultivar, proteger, honrar o adorar, cuidado del campo y de los animales. Raymond William refiere que a lo largo del tiempo, en el lenguaje francés, la acción de trabajar la tierra se convirtió en cultivar, lo cual se centra en lo relacionado con el reino vegetal y la agricultura, mientras tanto, lo que nace del ser humano se convirtió en cultura (Austin M, 1990); en el siglo XV paso al idioma inglés como *culture*.

Por lo anterior se considera que el inicio del término cultura se enfocaba en la labranza de sembradíos y con el tiempo se fue desarrollando y transformando hasta el punto en el que durante el renacimiento se comenzó a utilizar este término para describir el proceso de educación y formación exclusivo de los artistas, filósofos y quienes ejercen el poder, en conclusión, los grupos de la élite eran los únicos que podían entrar al proceso cultural.

Lo que significó el inicio de este concepto de desarrollo en lo abstracto e intangible, pero importante del hombre, en ese perfeccionamiento y cuidado del entendimiento del hombre con sus creencias, conocimientos, sus costumbres, entre otros, pero este desarrollo de la definición no se ha detenido a lo largo de la historia y hasta el punto actual se considera que el término cultura puede generar confusión y tomar un rol según el contexto en el que se usa.

Según el antropólogo Tomás Austin - Millán (2000), el concepto de cultura tiene diferentes miradas, inicialmente como la expresión y manifestación de las bellas artes, significado popularizado por los diarios y revistas, quienes muestran a las personas conocedoras del arte como “instruidos” y su decadencia como personas “incultas”; por otro lado, se encuentra la concepción de que el concepto cultura se usa para denominar grupos humanos desconocidos o pertenecientes a una zona en particular con unas características que los definen.

Si bien estas dos miradas difieren bastante, la primera parte de la confusión del término radica en que actualmente se mantiene el concepto de que él conocedor o profesor es alguien culto, pero los expertos en un tema o profesores se acercan más a la segunda mirada, en la que transmiten y recrean, con ciertas variaciones de contenido, un conjunto de costumbres y herencias de un pueblo que lo trasmitirá de generación en generación, siendo el conocimiento replicado.

Teniendo en cuenta lo anterior, Austin -Millán (2000) refiere que para las ciencias sociales también se pueden presentar varias definiciones expresadas desde las necesidades de cada disciplina. A nivel general se menciona que desde una concepción humanista, la cultura se refiere a prácticas de actividades intelectuales y artísticas encaminadas a la creatividad humana en las bellas artes. Desde la antropología se puede considerar a la cultura como una

serie de aspectos que indican la forma particular de vivencia de un grupo, revisando elementos como valores, costumbres, estilos de vida, normas, de manera que miran el desarrollo presente con las bases que les brinda el pasado.

Por su lado, el concepto visto desde lo sociológico se enfoca más hacia la suma de conocimientos intelectuales que son compartidos por una sociedad y los cuales lo usan de forma práctica en sus necesidades, incluyendo las artes, las ciencias, la filosofía, en general todo el conocimiento del mundo y del universo, con una mirada en el presente y hacia el progreso futuro. Por último, desde la mirada psicoanalista, se toma como referencia a Freud donde plantea a la cultura como aquellas posiciones internas que son de origen social o colectivo y que delimitan o forman la libre expresión y repercuten en la personalidad y en los posibles traumas (Fischer, citado en Austin - Millán, 2000).

Finalmente, Aguirre - Baztán (2004) describe a la cultura como un sistema de elementos y conocimientos que proporcionan una realidad por la cual se le da sentido al comportamiento, normalmente formado por elementos interactivos eficaces que permiten alcanzar los objetivos y siendo trasmitidos a los nuevos miembros. Por lo anterior, cuando un individuo entra a un nuevo entorno, arrastra su sistema de elementos a ese nuevo medio y puede unificarlo a este entorno o, por el contrario, puede serle antágonico y generarle contradicciones.

Asimismo, Podestá (2006) refiere que el constructivismo concibe a la cultura como el resultado de la interacción de las personas, con sus marcas, por su origen social y su capital escolar, así como otros rasgos epistemológicos, axiológicos, entre otros que deben ser previstos para comprender las posibilidades de relación entre los miembros de una comunidad y si esta puede desarrollar una nueva cultura unificando características de sus integrantes.

2.1.1. La cultura organizacional

La cultura organizacional se puede describir como el conjunto de ideas, prácticas y valores que comparten varios agentes de una misma empresa, incluyendo la ética, las creencias, los valores, las experiencias y la psicología del grupo; siendo delimitante de las relaciones entre directivos y empleados e incluso con proveedores, usuarios y clientes (UNADE, 2019). Por lo anterior se evidencia que en esta primera definición se encuentran elementos marcados y presentes dentro de la cultura general, pero enfocados en un entorno empresarial, con una comunidad que comparte un objetivo laboral y en un grupo de personas que tienen diferentes motivaciones para pertenecer a esta comunidad.

Por otro lado, Gutiérrez - Fierro (2013) describe, en su producto de tesis y luego de la revisión de varios autores, a la cultura organizacional como un conjunto de valores, creencias, hábitos, normas y principios que han sido interiorizados por un grupo de personas, siendo esta una variable diferenciadora y determinado los resultados de la empresa según sea manejada. Adicionalmente, Yopan - Fajardo et al.(2020), desde una mirada sociológica, refieren que la mayoría de los autores plantean dos enfoques principales de la cultura organizacional, uno en el cual se considera a la cultura como variable de la organización, la cual interviene en la gestión de la empresa y se puede correlacionar con otras variables, por otro lado, se plantea a la misma organización como cultura, la cual tiene la concepción de que toda empresa por sí misma es una cultura, construida a partir de los procesos de interacción y significación.

Con relación a lo anterior, Yopan - Fajardo et al. (2020) también plantean que los elementos relacionados por varios autores en la definición de cultura organizacional comparten características con las definiciones antropológicas de la cultura social, sugiriendo que la cultura es el entorno social o normativo que puede unir a una organización. Como

elementos comunes se identifican los valores, las creencias de cada colaborador manifestado en símbolos como mitos, ritos, historias, leyendas y lenguajes particulares.

Por su lado, Gutiérrez - Fierro(2013) menciona que es importante diferenciar el concepto de cultura organizacional frente al concepto de clima organizacional, citando a Hitpass(2013), quien menciona que el clima está ligado a la moral y las necesidades humanas de los miembros y por el lado de la cultura organizacional se enfoca más en el modo de vida propio que se desarrolla en una organización; entendiéndose que el clima está más encaminado a situaciones o emociones momentáneas con soluciones a corto plazo, mientras la cultura organizacional es un proceso extenso y que se forma por generaciones según temas que vienen innatos en las personas y que cambiarlos o eliminarlos es sumamente complejo.

Por último, un reconocido psicólogo y autor de una de las teorías que se mencionará más adelante, Edgar Schein (1990), describe a la cultura organizacional como un conjunto de creencias que pueden compartir los integrantes de una organización, sobre la mejor forma para hacer las cosas, definiendo la visión que tiene la empresa de sí misma y del entorno. Por su parte, Daniel Denison (1989, citado por Gutiérrez -Fierro, 2013, p 06) afirma 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” (p. 02).

2.1.1.1. Componentes de la cultura organizacional

En este apartado se pretende reunir los diferentes componentes que diversos autores han encontrado dentro del concepto de cultura organizacional, Riascos (2014, citado en Patiño -López, 2020) menciona que son factores que corresponden no solo a temas individuales, también se relacionan con un conjunto social que emplea los comportamientos de los individuos, en un contexto, con sus valores y creencias instaurados.

Por consiguiente, estos elementos trascienden los límites del individuo y se transforman en elementos comunes de la organización, en la tabla 1 se describen los elementos formales y nucleares mencionados por Riascos 2014 y citado por Patiño – López (2020).

Tabla 1.

Componentes de la cultura organizacional

Elementos formales/expresivos	Elementos nucleares
Elementos que se relacionan con las prácticas o construcciones culturales visibles para la persona, se inclina más hacia las cosas materiales	Elementos que se relacionan más con los comportamientos de las personas, tienen contenido y dan significado
Ejemplo: tecnología, espacio físico con su decoración, formas de vestir, héroes, lenguaje, mitos, ritos de trabajo	Ejemplo: valores, creencias y presunciones básicas.

Nota. Elaboración propia con base en Patiño - López (2020)

En relación con lo anterior, y como referencia a los elementos nucleares, específicamente de los valores, Podestá (2009) refiere que los valores son los conceptos y creencias básicas o el núcleo de la organización, determinando la forma que consideran correcta para tener éxito y en ocasiones se puede convertir en un lineamiento para los procesos de selección. A lo cual se puede entender que este elemento de la cultura es parte importante como dictaminador del comportamiento dentro de la estrategia que intente aplicar la compañía.

Asimismo, Vanegas - Rivera(2015), en su investigación del concepto de cultura organizacional, refiere que existen algunos términos que hacen parte y que pueden ser determinantes dentro del proceso de éxito de las empresas, por lo cual, desde sus inicios los lideres deben tener claro estos términos y desarrollarlos de la mejor manera, en la tabla 2 se

describirán cada uno de los elementos planteados por este autor en relación al concepto de cultura organizacional.

Tabla 2.

Elementos de la cultura organizacional exitosa.

Elemento	Descripción
Comportamientos	Aquellos observados de manera recurrente en la interacción de individuos como su lenguaje, su trato o rituales
Normas	Hacen referencia a todas esas conductas esperadas y que se aplican en todos los grupos como el horario
Valores	Creencias dominantes y aceptados por la organización
Filosofía	Es la orientadora de las políticas de la organización respetando a los trabajadores y los clientes
Ambiente	Hace referencia a la asignación física del personal y la forma de relacionarse con los externos, conocido también como clima

Nota. Elaboración propia con base en Vanegas -Rivera(2015)

Por su parte, Méndez, citado en Patiño - López (2020) enlista una serie de elementos que se relacionan con la cultura y también pueden aplicar en la estructura organizacional (ver tabla 3), estos elementos se implantan en la medida que los individuos los realizan y se convierten en referente para la comunidad, siendo atemporales porque se basan en el pasado y continúan siendo activos en el presente.

Teniendo en cuenta lo mostrado en la tabla 3, estos elementos se pueden considerar presentes en una organización y conforman la cultura de esta, se oficializan en la medida en que los individuos los apropien y se convierten en un referente para la comunidad, desarrollándose desde la fundación hasta la actualidad de la compañía.

Por último, dentro de este apartado, se debe mencionar la importancia de las subculturas, las cuales pueden presentar algunos de los elementos de la cultura principal, pero con mayor fuerza en los elementos que trae cada individuo, esto puede suceder entre departamentos o sedes.

Tabla 3.

Elementos descriptores de una cultura organizacional.

	Definición
Mitos	Manifestaciones que develan pensamientos y sentimientos mediante relatos que unen el pasado y el presente, se pueden manifestar en términos de situaciones, personas, procedimientos o comportamientos
Ideología	Sistema de ideas, creencias, tradiciones, principios y mitos fundados en la empresa y compartido por los trabajadores
Valores	Guías de comportamiento adecuado o inadecuado en la empresa
Ritos	Principios que guían a la organización y dan identidad al grupo, expresan sentimientos y favorecen la construcción de bienes colectivos.
Creencias	Ideas o realidades aceptadas por los trabajadores
Hábitos	Comportamientos que son apropiados luego de repetirse en un periodo de tiempo
Normas	Estándares de comportamiento que implican obligatoriedad
Historias	Son una especia de cuentos que ofrecen explicaciones basados entre el presente y el pasado

Nota. Elaboración propia con base en Patiño - López (2020)

Lo más importante es que la cultura organizacional sea más fuerte, para que los empleados tengan una interpretación unificada del comportamiento adecuado, siendo la cultura de la compañía bien definida, apropiada y aceptada por todos y encaminándolos a desempeñar sus labores con los mismos lineamientos (Gutiérrez - Fierro, 2013).

2.1.1.2. Modelos de cultura organizacional

Durante este estado del arte se ha encontrado que el concepto de cultura organizacional ha sido estudiado desde varias perspectivas y disciplinas, asimismo, varios autores han planteado diferentes modelos de desarrollo y descripción de la cultura en una empresa. Mencionar todos los modelos sería muy extenso para este documento, sin embargo, se recopilan a nivel general algunos modelos reconocidos, teniendo en cuenta que todas las posturas y desarrollo de los autores se complementan y en cierto punto son divergentes,

incluyentes o excluyentes en su desarrollo del concepto, pero demostrando la importancia de este tema en el desempeño de los trabajadores en la compañía.

Patiño – López (2020) menciona en su documentos tres modelos importantes dentro del concepto, los cuales ha sido replicados y usados en varias compañías, en la tabla 4 se exponen los tres modelos propuestos con una mirada general de cada uno.

Tabla 4.

Modelos de la cultura organizaciconal.

Modelo	Descripción
Modelo de las cinco dimensiones	Desarrollado por Hofsteder en 1979 busca identificar los patrones de cultura de cada grupo, inicialmente pretendía estudiar culturas nacionales, algunos estudios lo han puesto en práctica en el contexto organizacional. Sus dimensiones son: Distancia al poder, masculinidad – feminidad, tolerancia a la incertidumbre, Colectivismo – individualismo y orientación a corto o largo plazo.
Modelo de O´Reilly	Desarrollado por O´Reilly en 1991 quien propone la concepción de valores culturales, orientado a medir el ajuste entre los valores individuales y de la organización. Sus dimensiones son: atención al detalle, innovación, orientación a resultados, agresividad, orientación al equipo, estabilidad, orientación a la gente.
Modelo las cuatro tipologías	Desarrollado por Daniel Denison en 1991, el cual pretende basar cuatro tipologías en la correlación con la cultura organizacional y las mediciones de desempeño.

Nota. Elaboración propia con base en Patiño - López (2020)

Por su parte, Gutiérrez – Fierro (2013) describe el modelo de Daniel Denison como un modelo completo con características que deben contemplar todas las organizaciones con el fin de tener una cultura dominante o permitiéndoles identificar sus puntos a mejorar. Este modelo tiene cuatro tipológicas o características (ver tabla 5), en donde cada uno está compuesto por tres índices de comportamiento que los describen de manera que para quienes están interesados en conocer estos rasgos en un entorno puedan detectarlos fácilmente, desde la perspectiva del colaborador pero también desde la perspectiva de equipo, compañía y

personal que está siendo afectada por cada elemento y forma de actuar establecida en la compañía.

Asimismo, Gutiérrez - Fierro(2013) refiere que Denisson en 1990 describió la cultura organizacional como un iceberg donde el 10% es visible como los valores y las creencias y el 90% restante no se ven como la historia y decisiones pasadas pero que impactan en el presente y futuro de la compañía.

Por su parte, García – Navarro (2017) menciona que este modelo hace medible el concepto de cultura organizacional, generando una ventaja competitiva, evidenciando factores internos y externos y en que se deben trabajar. Adicionalmente, Gutiérrez – Fierro (2013) menciona que debido a que el constructo de cultura organizacional tiene sus bases en el pasado, es a través de esto que se puede identificar la cultura del presente y proyectarla hacia el futuro, para irla modificando según los resultados esperados y los cambios del entorno.

En adición a lo anterior, otro autor que ha investigado y desarrollado bastante el tema es Edgar Schein, quien plantea un modelo de la cultura organizacional con tres niveles, los cuales pretenden comprender el comportamiento de los trabajadores desde la perspectiva de un observador externo.

Recordando las palabras de Schein, describe la cultura organizacional como un conjunto de creencias que pueden compartir los integrantes de una organización, sobre la mejor forma para hacer las cosas, definiendo la visión que tiene la empresa de sí misma y del entorno(Schein, 1990).

Tabla 5.

***Características de la cultura organizacional en modelo de Denison*.**

Característica	Definición	Índices que lo componen
Involucramiento	Evidenciado como el empoderamiento que le genera a las personas el pertenecer a la compañía, haciéndolo sentir importante y demostrándole que toda decisión repercute en la empresa y en los demás trabajadores.	Facultamiento Orientación al equipo Desarrollo de capacidades
Consistencia	Refleja las características de las personas, su liderazgo, así como, los valores que influyen en el comportamiento de los individuos.	Coordinación e integración Acuerdo Valores centrales
Adaptabilidad	La cual se puede describir como la capacidad que puede tener la empresa para adaptarse a los cambios.	Creación del cambio Enfoque al cliente Aprendizaje organizacional
Misión	Define la razón de ser de la organización, a que se dedica, su público y su propósito, esta característica es la que puede generar hábitos en los trabajadores mostrándoles cómo deben hacer las cosas	Dirección e intención estratégica Metas y objetivos visión

Nota. Elaboración propia con base en Gutiérrez Fierro(2013)

Por su parte, Pedraza - Álvarez et al. (2015) refieren que en este modelo se conceptualizan tres niveles de cultura que no son estáticos ni independientes, se relacionan entre sí, formando las creencias y características de la cultura organizacional.

Con relación a esto, Regalado - Rafael (2018) menciona que desde su perspectiva existen tres niveles que permiten identificar la manera tan diversa que existe de comportarse de los colaboradores en la compañía, adicionalmente los plantea en función a lo visible del comportamiento para un observador externo. En la tabla 6 y 7 se describen los niveles mencionados por el autor, aspectos que se pueden presentar de manera gradual durante el

establecimiento de la cultura y que le dan al entorno una mirada un poco más clara de lo que representa y conforma el interior de la compañía.

Tabla 6.

Niveles de la teoría de Schein.

Nivel	Características
Artefactos/ Creaciones/ producciones o Normas compartidas	Representa el primer nivel, el más visible, se refiere a los procesos de la organización e incluye el ambiente físico y las personas que lo integran. Son observables y permiten identificar el manifiesto de la cultura organizacional pero no su esencia. Pueden ser los documentos o el entorno físico y social, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje, la conducta expresada o el vestuario de sus integrantes, las historias, mitos y leyendas.
Valores adoptados o valores compartidos	Reflejan las creencias y la manera en que se podrían comportar los individuos, las reglas, normas, principios sociales, como se puede ejercer el poder y serán validados si logran reducir la incertidumbre y la ansiedad de los integrantes. Representan los valores adaptados del origen del proceder de las cosas y brindan una mayor claridad de la cultura organizacional.
Supuestos básicos, supuestos tácticos o Presunciones Subyacentes	Estrategias establecidas que en un momento de problemas de adaptación externa o integración interna, se pusieron en práctica y generaron un buen resultado de manera repetitiva, logrando establecerse en la conducta de las personas, asumiendo posiciones de ideas, creencias, pensamientos y sentimientos que empuja acciones en la entidad. Representan el nivel más alto de valores y creaciones, siendo muy difíciles de cambiar, se interiorizan a través de la socialización y por una influencia alta de los líderes.

Nota. Elaboración propia con base en Pedraza - Álvarez et al. (2015) y Regalado-Rafael(2018).

2.2. Adaptación al cambio

La adaptación al cambio surge como un proceso biológico o fisiológico según el caso, en el que el organismo cambia su comportamiento o evoluciona con el tiempo y de manera natural, como respuesta a la necesidad de supervivencia ante los estímulos, el entorno y las nuevas características presentes en su proyecto de vida(Cadavid - Sierra, 2018).

Por su parte, Pineda - Escobar y Cortéz – Ortiz (2018) mencionan que la adaptación no debe tomarse como un proceso de reacción, al contrario, sebe ser visto como un proceso para crecer, ser competitivo e ingresar a nuevos mercados. Por lo anterior, se entendería que la adaptación al cambio es el proceso por el cual un individuo o empresa toma de su entorno las necesidades y nuevos requerimientos y los convierte y adapta a su proceso.

Por otro lado, Hartmann (1987) explica la adaptación como los cambios que puede sufrir un individuo, se describen como un proceso de adaptación, el cual se trata de una serie de modificaciones que realiza a sus propios esquemas; puede ser biológica, nombrándolo adaptación autoplástica, o modificaciones a su entorno, dándole el nombre de adaptación aloplástica, siendo estos cambios una respuesta directa del individuo a su entorno y buscando tener nuevas maneras de realizar las cosas y acercarse a su autorrealización; por lo anterior, se entendería que esta transformación de la persona sería la que le permite continuar su funcionalidad en momentos y situaciones que han transformado la cotidianidad de este, para este trabajo la pandemia COVID -19.

Por su parte, Pineda - Escobar y Cortéz – Ortiz (2018) plantean que la cultura organizacional ejerce un papel fundamental durante la adaptación, debido a que requiere de aprendizaje, participación e involucramiento por parte de los trabajadores e impactando la cultura de la compañía.

En relación con lo anterior, Cadavid – Sierra (2018) recopila varios autores quienes coinciden en que la gestión del cambio implica procesos de creación y adquisición de conocimientos no es un proceso espontaneo ni natural, por lo que requiere condiciones que lo promuevan. Asimismo, Cortes - Ramírez y Pérez – Zapata (2008) proponen que las empresas al momento de enfrentarse a un cambio deben unificar la estrategia del negocio y las competencias de los colaboradores, para adquirir y distribuir o multiplicar el conocimiento.

Por lo anterior se identifica que uno de los elementos principales son los individuos y su posibilidad de apropiar conocimiento, lo que le permitirá tener las herramientas necesarias para afrontar la nueva situación.

Teniendo en cuenta a Lewin (1994) en *From chaos to complexity; implicatión for organizations*, citado en Cadavid – Sierra (2018), la adaptación al cambio es importante para las organizaciones porque le contribuye a su sostenibilidad en el tiempo, a darle manejo a su cultura organizacional o apoyarse en esta y a generar un desarrollo integral que les permita aportar a su sistema productivo, siendo importante que sea gestionado y trabajado antes, durante y después.

Por su parte, Hartmann(1987) plantea que esta oportunidad que tiene el individuo en la creación de cambio y transformaciones del entorno tiene un impacto en él directamente, pero también en las personas con las que comparte dicho entorno, por lo anterior, propone la adaptación aloplástica que, como se mencionó anteriormente, hace referencia a los cambios que el individuo haga a su entorno por ejemplo a su puesto de trabajo, al ambiente laboral o equipo de trabajo, etc., y el segundo concepto, también mencionado anteriormente, la adaptación autoplástica, la cual hace referencia a la modificación del individuo a su propio esquema o biológica como sus representaciones, la percepción de un tema, las acciones diarias o comportamientos puntuales.

Como resultados de su investigación, Cadavid - Sierra(2018) plantea que la adaptación al cambio en puestos gerenciales se facilitan cuando existen un ambiente cálido y de unión, asimismo, identificó que las personas que respaldaron el proceso de transformación se pueden considerar como aliados del cambio, mientras que los que presentaron resistencia o fueron incrédulos frente al cambio se pueden convertir en obstaculizadores, así como también lo sería la poca capacitación o la mala planeación del cambio.

2.2.1. Elementos o factores de la adaptación al cambio.

Dentro de los elementos a tener en cuenta para la adaptación al cambio, Pérez - Vallejo et al. (2017) mencionan que la mayoría de los modelos propuestos por los autores incluyen elementos como los procesos, tomado como el planteamiento el cambio en sí, el agente de cambio, quien sería el responsable del apoyo en la implementación del cambio, brindado apoyo técnico o de conocimientos, y finalmente el estado deseado, tomado como el objetivo final y lo que se pretende alcanzar con el cambio.

En relación a lo anterior, los autores del documento plantean otro elemento importante en estos modelos, la etapa de concienciación, en la cual plantean que se generará compromiso cuando se les informe a los trabajadores el motivo y la forma del cambio.

Aunado a lo anterior, Pineda - Escobar y Cortéz – Ortiz (2018) plantean como factores principales que inciden en la adaptación al cambio, a los aspectos motivacionales y psicológicos, la flexibilidad y respuesta rápida, a las capacidades dinámicas, el aprendizaje y la experiencia, el trabajo en equipo, la planeación estratégica y el liderazgo.

Dentro del concepto de adaptación al cambio, y según lo mencionado, se puede identificar que su aplicación y puesta en marcha es una habilidad de las compañías para sobreponerse, por lo cual debería ser una elección que no da espera, porque se estaría perdiendo tiempo valioso para desarrollar el proceso e implementar nuevos procedimientos. En relación con lo mencionado, French y Bell, mencionado en Mendoza - Alcocer et al. (2009), resaltan que la adaptación al cambio o la autorenovación organizacional buscan evitar que la empresa entre en decadencia con procesos obsoletos e invita a tener vitalidad, adaptabilidad, creatividad e innovación, flexibilidad y sobre todo estableciendo condiciones que motiven el desarrollo individual de los colaboradores.

De la misma forma, Stichler (2011, citado en Pineda - Escobar & Cortéz - Ortiz, 2018) describe que las empresas deben tener muy en cuenta y aprovechar el entusiasmo y el conocimiento de los colaboradores que se unen al cambio inicialmente, usando esta respuesta favorable para manejar actitudes o comportamientos de otros miembros que son resistentes al cambio.

Adicionalmente, Moyano et al. (2007), citado en el mismo documento, plantea que la edad y la experiencia pueden actuar de forma inversa, lo cual significaría que a mayor edad, se dificulta más el cambio, mientras tanto un trabajador joven estará más interesado en los cambios y tendrá mayor posibilidad de aprender nuevos procesos, por su parte, a mayor experiencia existe la tendencia a creer que los métodos no se vuelven obsoletos y por lo cual son también tendentes a la oposición.

De la misma forma, Mendoza - Alcocer et al. (2009) mencionan que esta resistencia se puede dar porque el cambio es percibido por la persona como un riesgo para su estatus y lo trata de evitar.

Por su parte, Mendoza - Alcocer et al. (2009) resaltan que una de las formas para hacerle frente a la oposición es informar las estrategias y acciones que se implementarán en función del cambio, no solo a los integrantes de la compañía, sino a todo el factor externo para mantenerlos informados e interesados en participar. No obstante Stohrn y Muehlen (2008, citados en Pineda - Escobar & Cortéz - Ortiz, 2018) plantean que para formar el comportamiento adaptativo se deben desarrollar nuevos procesos, cambiando los existentes de manera rápida y económica, se debe flexibilizar el proceso de trabajo y mantener el diseño del proceso.

Vinculado a esto, otra estrategia que ayudará a la adaptación al cambio es el trabajo en equipo, debido a que este genera cooperación, interacción y entendimiento de otras formas

de ver, culturas, ideológicas y pensamientos; asimismo, se pueden generar subunidades que tienen los mismos intéres, siendo más fácil el intercambio de conocimiento y generar eficiencia, sin embargo, es importante mencionar que estos subgrupos no deben ser superiores al grupo total en cantidad (Pineda - Escobar & Cortéz - Ortiz, 2018). Adicionalmente el cambio será percibido como una oportunidad por parte de los participantes en el diseño e implementación de los nuevos procesos (Mendoza - Alcocer et al., 2009).

2.2.2. Modelos de la adaptación al cambio

Teniendo en cuenta lo mencionado sobre los elementos de la adaptación al cambio, Pérez - Vallejo et al. (2017) en su documento hacen una revisión de varios modelos presentes en este concepto y planteados por varios autores, asimismo, deciden resaltar tres. Uno relacionado con un autor ya mencionado en este documento, Schein, quien plantea un modelo por etapas de cambio organizacional, presentando las etapas de descongelación, reestructuración cognoscitiva y volver a congelar; por otro lado, también mencionan el modelo de Lewin, autor ya mencionado en este documento, quien plantea un modelo de tres fases: descongelamiento, cambio o movimiento y re congelamiento, siendo este la base para muchos otros modelos.

Y por último, presentan el modelo de cambio de Achilles, el cual tiene una fase inicial donde se hace la caracterización de la empresa desde lo general a lo partícular y se selecciona un grupo de cambio, seguido a esto se establecen las entradas, donde se recolecta la información con su respectivo análisis, aquí también se puede presentar la retroalimentación, replanteando alcances y limitaciones, continua con la planeación del cambio, la institucionalización para luego hacer una evaluación de resultados y retroalimentar desde el inicio.

Por lo anterior, Pérez - Vallejo et al. (2017) concluyen que las etapas relevantes, generalizando los modelos revisados por ellos, incluyen el diagnóstico de la situación, la determinación de la situación deseada, la construcción del plan, la ejecución de las acciones y la evaluación de los resultados. Sin olvidar que dentro de estas etapas se debe contar con el proceso de información y concienciación de los colaboradores, y de esta forma recopilar un mayor apoyo, que permitirá hacerle frente a la oposición y a la duda generada por el cambio.

Finalmente, basado en la revisión de los documentos y los planteamientos de los autores, se llega a la conclusión conjunta de que la adaptación al cambio es un proceso estratégico de mejora continua, que implica la implementación de nuevos procesos y nuevas estrategias para hacerle frente a los escenarios presentes. Asimismo, se debe tener en cuenta que todo cambio tiene un impacto en la totalidad de las empresas, así sea en una sola área, este cambio es un reto para los empleados y también para el equipo técnico, por lo cual los líderes deben mantener el equilibro en sus equipos, implementar métodos para ayudar a sus subalternos y guiarlos en el nuevo camino, poniendo especial atención en contener y manejar las reacciones grupales, favoreciendo las positivas y controlando las negativas.

Asimismo, durante el proceso de cambio los individuos intentarán recuperar su estado de equilibrio volviendo a su forma anterior, lo cual se debe manejar dando información y guiando, de igual manera, dentro de esta información se deben comunicar los beneficios que trae consigo el cambio para los trabajadores, llevándolos al punto de entender que son mayores a los sacrificios que deben hacer. Nunca se debe pasar el umbral de tolerancia, se debe cuidar al talento humano y desde dirección generar un ambiente de participación e involucramiento (Pérez -Vallejo et al., 2017; Pineda - Escobar & Cortéz - Ortiz, 2018; Mendoza - Alcocer et al., 2009)

2.3.Pandemia COVID-19

Durante la tercera década del siglo XXI el mundo se enfrentó a un evento histórico que generó el cambio de la cotidianidad en todos los espacios y para todos los seres humanos. El COVID -19 es una enfermedad generada por el virus SARS-CoV-2, el cual fue conocido por la OMS en diciembre 2019 como una neumonía viral esparcida en Wuhan – China y la cual generó la declaración del estado de emergencia de salud pública, el 30 de enero de 2020, debido a que se había extendido por varios países y continentes afectando a un gran número de personas (Organización Mundial de la Salud, 2021).

Por su parte, Enríquez y Sáenz (2021) plantean que el virus COVID-19 tuvo y tiene un impacto sumamente grande en el mundo, debido a que puso a prueba y a límite el sistema de salud de los países y se demostró que ninguno tenía la suficiente capacidad para manejar una crisis de tal magnitud. Asimismo, este virus provocó un acelerado deceso de un gran número de pacientes con otro tipo de enfermedades, que se enfrentaron a un sistema de salud colapsado y que en circunstancias normales se pudo haber prevenido y tratado de otra manera.

2.3.1. Pandemia mundial

A lo largo de los años la Organización Mundial de la Salud ha desarrollado diferentes documentos frente a los eventos de salud pública presentes en el mundo. Uno de los conceptos que más desarrollo ha tenido es el de pandemia, el cual en el documento de Henao - Kaffure (2010) se menciona un debate de tres documentos con características puntuales de la OMS en el cual define la pandemia como una “infección humana con un nuevo virus que se trasmite eficientemente de persona a persona y que afecta a habitantes de por lo menos dos regiones de la OMS” (p. 60).

Por su parte, la Organización Panamericana de la Salud, citada en Patiño – López (2020) menciona que una pandemia se describiría como un aumento inusual del número de casos de una enfermedad determinada en una población. Específicamente en Colombia el Ministerio de Salud y Protección Social, bajo la Resolución 285 de 12 marzo de 2020, declaró la emergencia sanitaria causada por el Coronavirus COVID-19, planteando medidas sanitarias para la prevención y control de la propagación y así mitigar sus efectos, obligando a muchas personas a mantener el aislamiento y por tal motivo afectando su forma de interactuar con la sociedad.

En esta temporada el virus del COVID-19 se convirtió en uno de los temas principales para los diferentes Gobiernos, empresarios y trabajadores, debido a que se han transformando varios aspectos relacionados con la cultura, tanto de países como de regiones y a todas las organizaciones (Patiño - López, 2020).

Por su parte, la OMS menciona que el virus COVID-19 pertenece a una amplia familia de virus llamada SARS-Co, la cual puede causar afecciones como resfriados comunes, hasta enfermedades más graves, siendo una enfermedad viral que afecta a los pulmones principalmente (Organización Mundial de la Salud, 2021).

Por lo anteriormente mencionado y lo visto a lo largo de los dos años, el mundo ha pasado por un sin fín de cambios, y como es de esperarse también se ha afectado directamente el sector empresarial, por su parte, Chávez et al. (2021) mencionan que la pandemia COVID-19 está generando estrés laboral, miedo y ansiedad, por lo que los líderes deben revisar las medidas de bioseguridad y cuidado de sus trabajadores.

2.3.2. Etapas de una pandemia

La OMS, como ente primario y organizador de investigaciones y lineamientos en políticas de atención pública, ha venido desarrollando una serie de guías de atención para que los países tengan los lineamientos para un correcto manejo frente a una pandemia, con procedimientos, responsables y puntos de atención generales.

Es importante mencionar que estas guías buscan clarificar las posibles fases como una forma de planeación para las políticas y herramientas usadas por cada país, permitiéndoles evaluar sus recursos y posibilidad de manejo, a lo cual, de no tener lo necesario el país, podría acudir a sus alianzas y generar estrategias solucionadoras; así mismo, no se plantean las fases en forma ordinal, por lo cual no se pueden tomar como consecuentes una a la otra.

En el documento de Rosselli (2020) se hace un recuento de la última guía planteada por la OMS para el manejo de brotes de influenza, lo cual también es aplicable a la pandemia actual por tratarse de enfermedades infeccionas manifestada en brotes.

En las tabla 7 se mencionan las fases junto con una descripción de lo que se tratan, describiéndose factores que permitirían la fácil identificación del estado de la pandemia y de esta forma implementar protocolos enfocados en evitar un mayor impacto del causante, así como, preparar a la población frente a lo que se debe, se puede y se elimina del diario vivir.

Tabla 7.

Las fases de una pandemia.

Fase	Descripción
Interpandemia	Momento en el que se vigilan los virus presentes en animales y que pueden afectar a los humanos.
Fase 2	Se detectan los primeros casos de humanos afectados por virus de animales domésticos o salvajes.
Fase 3	Se detectan grupos de personas afectadas por la enfermedad con características comunes, pueden presentar contagio persona a persona, pero ésta no es suficiente para mantener un brote en la comunidad.

Fase 4	En esta fase se detecta una transmisión comunitaria, los países deben notificar a la OMS y se debe organizar una atención focalizada
Fase 5	Es el paso previo a declarar la pandemia, los datos indican que su ocurrencia es inminente. Hay comunidades afectadas en mínimo dos países de una misma región, según el orden de la OMS.
Fase 6	Cuando se detecta transmisión en más de dos países o más regiones del orden planteado por la OMS

Nota. Elaboración propia con fuente en Rosselli (2020)

Las últimas fases mencionadas en la tabla siete, pueden ser consideras como las de más impacto y el límite entre una situación controlada o no, por lo cual es de suma importancia que los Gobiernos de cada país presten atención a las características y posible evolución del virus detectado, así como del impacto en la población.

Por su parte Martin y Reyes (2020, citados en Chávez, Martíndez & Durán, 2021) plantean que durante estas fases o momentos de la pandemia, los principales desafíos para los países y sus gobernantes es mantener la funcionalidad y orden de los sistemas de salud, evitar el quiebre empresarial, las caídas de demanda y mantener las finanzas, promoviendo la asistencia humanitaria.

2.3.3. Efectos de una pandemia

En la revisión documental de López – Rodríguez (2020) se describe como uno de los efectos más grandes y generalizados en el mundo y especialmente en Colombia, la crisis económica, la cual puso en riesgo la producción de todo el país, al reducirse la demanda del producto, a raíz de la disminución de ingreso y de empleos.

Esta interacción negativa de los elementos causó grandes impactos en empresas pequeñas, medianas y grandes, asimismo, las diferentes medidas de contención y aislamiento afectaron a trabajadores informales, quienes recibían un sustento diario en las calles; por lo que a corto plazo se puede mencionar que la pandemia causa mayor desempleo, menor salario, aumento de la pobreza y un sistema de salud más costoso y desigual, lo cual a

mediano y largo plazo desencadenaría la quiebra de las empresas, la reducción de la inversión privada, un menor crecimiento económico y un deterioro del capital humano y sus capacidades productivas.

De igual forma, Enríquez y Sáenz (2021) mencionan que uno de los mayores efectos de la pandemia es el aumento de la pobreza y pobreza extrema, sobre todo en países en vía de desarrollo como Centro y Suramérica. Menciona que se incrementó la inseguridad alimentaria, la mal nutrición y una sociedad donde sus límites de desigualdad social se aumentaron. Por último, propone que para estos casos los Gobiernos deben tener procesos de ayuda específicos para este tipo de personas, por medio de ayudas económicas del Gobierno o a través de estrategias que apunten a una mejora de la calidad de vida y en general cada país debe inclinarse por una adaptación a los cambios, siendo la reinvención del ser humano la salvación.

Por su parte, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es un organismo de las Naciones Unidas, y menciona que en Colombia la pandemia del COVID-19 ha traído una serie de emergencias sociales y económicas, que han puesto en evidencia la vulnerabilidad e inequidades del modelo de desarrollo económico del país.

Uno de los efectos más grandes fue la primer recesión en los últimos 15 años en el país, causado por una reducción del consumo privado y la pérdida de empleos, afectado sectores como actividades artísiticas o recreativas, el comercio y la construcción; el segundo efecto más grande de la pandemia es el aumento del desempleo para más de 1,5 millones de colombianos, siendo difícil contrarrestrarlo, por lo mencionado anteriormente.

Se aumentó la brecha de género y el empleo informal en el país, y por último el aumento de la pobreza y pobreza extrema, similares a las reportadas en el país en 2010, tema que se intenta manejar con ayudas del Gobierno, sin embargo, por los dos primeros efectos,

estas ayudas son insuficientes, generando un retroceso en los indicadores económicos y sociales del país, los cuales se esperan mejores durante el 2022 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2021).

2.3.4. Pandemia COVID-19 y la cultura organizacional

Vinculado al apartado anterior, Colombia ha sido uno de los tantos países afectados en el tema económico y empresarial, la disminución de la demanda y la pérdida de empleos generó que los trabajadores restantes cargaran más responsabilidades y una mayor presión por dar resultados, mantenerse en su posición y evitar cualquier riesgo de salud propia o de su familia.

Es por este motivo que una de las ventajas competitivas y estratégicas del momento es una cultura organizacional fortalecida, la cual permite a las organizaciones adaptarse a las dificultades y darles una base a sus trabajadores. Sánchez et al. (2020) mencionan que es necesario que las empresas actualicen sus procesos, gestionen políticas de bienestar, como el *Home Office*, y realicen cambios en la dinámica del trabajo para poder tener continuidad en las actividades, a lo cual muchas empresas no estaban preparadas.

Dentro de este marco se entiende que las organizaciones anteriormente se basaban en el control total de las actividades del colaborador, los líderes se enfocaban en supervisar las labores realizadas por su equipo, lo cual se cambia a una postura de acompañamiento, confianza de la organización y autorresponsabilidad hacia los colaboradores (Mendoza De Graterol & Mendoza De Lorbes, 2008).

Por consiguiente, esta situación de pandemia ha logrado que se aproveche la actitud cooperativa y constructivista de los grupos, logrando una entidad funcional, sin embargo, esto está presente en las compañías que han venido cultivando esta cultura de cooperación y

aprendizaje, poniéndolo en práctica en esta situación y aprovechando esos años de desarrollo (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

Es por esta razón que el cambio en las organizaciones genera ventajas en cuanto a formación de sus empleados, permitiéndoles una mayor productividad a raíz de la autonomía de elegir los espacios donde se consideran más productivos y con una explosión de talento, a cambio la compañía pide autorresponsabilidad, mejorando la estabilidad laboral en momentos complejos pero sin sacrificar el rendimiento (Fuenzalida, Pablo Fuenzalida, explica la cultura del teletrabajo, 2020).

Por lo anterior es importante recalcar que esta relación de confianza se debe estructurar con acuerdos claros por parte del líder y sus colaboradores, el teletrabajo, por ejemplo, no es sinónimo de disponibilidad completa, ya que esto puede generar agotamiento y reducción de productividad (Hernández - Cerrito & Cruz - Romero, 2020).

No obstante, esta relación de confianza y este teletrabajo que se ha implementado sobre la marcha de la pandemia también tiene puntos de atención, inicialmente muchos empleados refieren que la falta de entrenamiento y capacitación es un problema en su rendimiento, debido a que la responsabilidad se convirtió en una obligación impuesta, los requerimientos materiales mínimos no están presente en sus hogares y la falta de hábitos de vida saludable afectan al trabajador; por lo cual es de suma importancia que las empresas implementen politicas de capacitación y acompañamiento a los empleados que adaptaron su trabajo a su casa y que esto les ha representado un aumento de carga laboral, una disminución de su tiempo personal y en una reducción de la interacción familiar(Culma et al., 2020).

En consecuencia con todos estos cambios y nuevas necesidades del entorno, los líderes han tenido que modificar uno de los elementos centrales de la cultura y han debido agregar a las normas de las empresas una serie de protocolos y reglas de bioseguridad, que se

han ido construyendo para enfrenar el contagio y para aplicar las exigencias requeridas por el Gobierno y continuar funcionando; en casos donde no era viable continuar funcionando o donde el servicio fue prohibido, se encontró una reducción del tamaño de la organización, se comenzó a requerir menos producción y por tal motivo menos operarios, generando desempleo y contribuyendo a los indices de pobreza del país (Hernández Cerrito & Cruz Romero, 2020).

Adicionalmente, otro de los impactos desde el interior de las compañías fue en la metodología del trabajo, debido a que estos protocolos de bioseguridad implementados han desencadenado la modificación de procesos y tiempos de entrega de los servicios y productos, cambiando funciones del personal o dinámicas establecidas, así mismo, la carga laboral, tanto en empresas con metodología presencial como con metodología virtual, se vieron enfrentadas aplicar proyectos que se estaban estructurando en el momento y de los cuales no se tenía claro su resultado, por ejemplo el trabajo en casa, donde muchas personas ignoraban la manera de trabajar, se veía reprocesos por la falta de interacción o se aumentaron los controles, relentizando el proceso, sumado al nuevo conocimiento de la herramienta y a la presión de las nuevas normas y autocuidados(Patiño López, 2020).

El liderazgo es otro de los aspectos de la cultura que ha tenido un impacto grande a raíz de la pandemia, se enfrentaron cambios en las manera de relacionar con el equipo, con los proveedores y con los clientes, este distanciamiento físico representó un reto a los trabajadores, al deber mantener los mismos estándares de comunicación y minimizar los miedos y preocupaciones que puedan tener y que se relacionen con la compañía, en el grupo representó ese paso a la confianza y a la reducción del control directo, afrontando incluso la falta de conocimiento en tecnología, sin embargo, en su mayoría se desarrollaron habilidades como la delegación o el trabajo en equipo y tambien fortalezas propias como la disciplina, la gestión y el dinamismo.

Por su parte, frente a las personas que se les dificultó la apropiación del protocolo de autocuidado, un gran antagonista fue el tapabocas, se pueden considerar como el mayor reto y en algunos casos el obstáculo frente al cambio, por lo cual se debían llevar a un punto intermedio donde no se sintieran atacados, pero tampoco vulneraran el cuidado de los demás, y en algunos, se logró hacer entender la importancia y necesidad de estas prácticas, llegándolos a implementar en los hábitos diarios(Hernández - Cerrito & Cruz - Romero, 2020).

Finalmente, la adaptación del trabajo a un nuevo espacio, sea la casa o un nuevo lugar de trabajo, ha sido otro reto para las personas de seguridad y salud en el trabajo, para los líderes y para el empleado, pero también para las familias, en donde se ha visto reducida su privacidad, donde se ha tenido que compartir espacios y momentos del día, enfrentándolos al desarrollo de acuerdos, de límites y de normas; algo nuevo para muchos y que les generó todo un proceso de aprendizaje y apropiación, entendiendo que lo individual es importante pero lo grupal también (Patiño - López, 2020).

En relación a efectos positivos de la pandemia en la cultura organizacional Patiño - López (2020) menciona que los valores se han impactado de forma en la que algunos colaboradores los han percibido de una mayor manera y con un efecto positivo en el grupo, adicionalmente ciertas prácticas dentro del día a día también han traído cierta mejora como la eficiencia en las reuniones, sin embargo, el efecto mayor a reconocer es la capacidad de las compañías para adaptarse a la nueva realidad, ajustando su trabajo y ejecutando proyectos para solventar la crisis e incluso experimentando nuevos mercados, por lo que la confianza en el grupo, en el producto y en los procesos aumentó.

Por su parte, López – Rodríguez (2020) plantea que las empresas desarrollaron métodos de toma de decisiones y medidas por implementar, de una manera adaptativa y

evolucionista frente a la situación, por lo que se plantean organizaciones y métodos durante la marcha y sin conocer exactamente la solución, como protocolos de distanciamiento, dinámicas de turnos y aislamientos; sin embargo, todas estas decisiones se han modificado poco a poco y según los resultados, por lo que las empresas implementaron un pensamiento adaptativo y casi que inmediato ante la pandemia.

Por lo que es importante recalcar que las empresas deben trabajar de la mano de sus empleados, creando nuevos objetivos, pero sin perder el correcto funcionamiento y adaptándose al entorno, manteniendo las metas y sin la necesidad de cancelar contratos o en casos extremos el cierre total de la compañía (López - Rodríguez, 2020).

Capítulo 3. Marco empírico

En este capítulo se desarrollará la propuesta de investigación dirigida a la identificación del papel de la cultura organizacional frente a la adaptación al cambio de la O.A.L. a raíz de la pandemia COVID -19.

3.1. Hipótesis

El proceso de adaptación al cambio en el contexto de la pandemia COVID -19 permitió una evolución de la cultura organizacional para hacer frente a la nueva normalidad de la O.A.L.

3.2. Objetivo general

Analizar la evolución de la cultura organizacional generada por el proceso de adaptación al cambio, durante la pandemia COVID-19, en el periodo 2020 a 2021 para la O.A.L.

3.3. Objetivos específicos

1. Distinguir la cultura de la organización instaurada antes de la pandemia COVID-19.
2. Identificar la percepción de los colaboradores sobre los rasgos de la cultura organizacional que se presentaron en los años 2020 y 2021, en el contexto de la pandemia.
3. Determinar las acciones y procesos de adaptación generados por los colaboradores para las nuevas dinámicas implementadas por la pandemia COVID-19.
4. Definir el papel de la cultura organizacional en las nuevas dinámicas implementadas en el periodo 2020 – 2021.

3.4. Metodología

3.4.1. Diseño y tipo de investigación

Para este trabajo final de maestría se propone utilizar un diseño de investigación y metodología cualitativa, la cual es descrita por Hernández - Sampieri et al. (2014) como un proceso en el cual el investigador se enfoca en estudiar y entender fenómenos desde la visión de los participantes en un ambiente natural y en su contexto, identificando las percepciones del fenómeno y conociendo los puntos de vista, interpretaciones y significados.

Con lo anterior se pretenderá conocer la percepción de los individuos frente al papel que desarrolló la cultura organización en la adaptación al cambio generada por la pandemia COVID-19. Asimismo, se plantea una investigación fenomenológica, Hernández - Sampieri et al. (2014) la describen como un diseño investigación en la cual se busca entender las experiencias de los individuos sobre un fenómeno o su percepción en común sobre un proceso en particular.

3.4.2. Población y muestra.

El presente trabajo se realizó en la línea de negocios Servinsa O.A.L. SAS, la cual cuenta con una población total de 80 personas en diferentes áreas, sin embargo, debido a las contingencias de pandemia y dinámica laboral instaurada, el presente trabajo tomó una muestra de 8 colaboradores, la muestra fue seleccionada de manera no probabilística o dirigida, la cual es descrita por Hernández Sampieri et al. (2014) como un subgrupo de la población en la que su elección no depende de una probabilidad, sino de las características de la investigación. Las cuales, en este caso, responden a características jerárquicas y disponibilidad según restricciones vigentes del Ministerio de Trabajo de Colombia y a los lineamientos de bioseguridad de la O.A.L. Se escogieron personas que en promedio llevaran más de 4 años en la organización, que contarán con parte del arraigo de la cultura organizacional interiorizado y que fueron sometidos a los cambios para afrontar la pandemia

COVID-19. Las características de la muestra se relacionan en la tabla 8, se describen los datos demográficos generales de los participantes.

Tabla 8.

Características de la muestra en la investigación.

	Sujeto 1	**Sujeto 2**	**Sujeto 3**	**Sujeto 4**	**Sujeto 5**	**Sujeto 6**	**Sujeto 7**	**Sujeto 8**
Edad	56 años	26 años	27 años	38 años	39 años	29 años	55 años	58 años
Sexo	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Masculino
Cargo	Coord. Dpto.	Recepción	Psicóloga	Poligrafista	Poligrafista	Psicóloga	Administradora	Jefe de seguridad
Roll laboral	Coordinación	Asistencial	Administrativo	Administrativo	Administrativo	Administrativo	Administrativo	Administrativo
Antigüedad	20 años	4 años	5 años	10 años	4 años	7 años	10 años	15 años
Nivel educativo	Postgrado	Tecnología	Postgrado	Postgrado	Postgrado	Postgrado	Postgrado	Postgrado

Nota. Elaboración propia.

3.4.3. Instrumentos de evaluación

Teniendo en cuenta que se pretende identificar el impacto que generó la cultura organizacional en el proceso de adaptación al cambio de los colaboradores de la empresa O.A.L., se propone usar como instrumento una entrevista semiestructurada, la cual buscará recolectar las características de la cultura organizacional presente en la O.A.L., las percepciones individuales de la pandemia generada por el COVID-19 y qué características considerarían fueron relevantes durante el proceso de adaptación al cambio. Lo anterior para comprender las perspectivas comunes y diferentes de los individuos que se presentaron frente al proceso de adaptación a la pandemia COVID-19.

Según Díaz Bravo et al. (2013) la entrevista es una técnica muy útil en investigación cualitativa, la cual permite recolectar datos de manera más profunda por medio de esta charla. Asimismo, describen las entrevistas semiestructuradas como una técnica con una gran flexibilidad debido a que parten de una serie de preguntas establecidas que se van ajustando a los entrevistados, permitiendo aclarar términos, identificar ambigüedades y adaptarse al camino propuesto por la información brindada.

3.4.3.1 Construcción del instrumento

Basado en los elementos planteados por los diferentes autores se seleccionan los elementos que podrían presentar mayor relevancia e impacto durante el tiempo de la pandemia COVID-19, y basado en su descripción se plantean las preguntas guía para que el entrevistado pueda compartir sus percepciones de cada elemento indagado, para presentar las preguntas guía y el elemento que se pretenden evaluar se construyeron las tablas 9 y 10.

Tabla 9.

Primeras cinco dimensiones evaluadas en la entrevista semiestructurada.

DIMENSIÓN / ELEMENTO	PREGUNTA
Toma de decisión/ Empoderamiento	¿Cómo describiría el compromiso de los miembros del equipo?
	¿Cómo describiría el papel de los líderes de equipo durante la pandemia COVID-19? ¿Qué ha sido diferente en su liderazgo?
Trabajo en equipo	¿Existe cooperación en la O.A.L.?
	¿Cómo describiría el vínculo que tiene actualmente con sus compañeros? ¿En qué ha cambiado frente al vínculo que tenían antes de la pandemia COVID-19?
Desarrollo de capacidades	¿Cómo considera que la O.A.L. desarrolla las capacidades de los colaboradores?

Nota. Elaboración propia.

De igual forma, en la tabla 10 se presentan las siguientes dimensiones de la entrevista semiestructurada, dándole especial atención a la adaptación al cambio, adicionalmente se

plantean dentro del instrumento ítems que pretenden conocer el papel de los lideres, el desarrollo del equipo o el desarrollo de capacidades, áreas que se pueden relacionar con la adaptación al cambio.

Tabla 10.

Siguientes dimensiones evaluadas en la entrevista semiestructurada.

DIMENSIÓN / ELEMENTO	PREGUNTA
Valores	Fuera de las normas establecidas por la compañía ¿Existe alguna norma social para distinguir que se debe o no hacer en la compañía?
	¿Quién podría ser considerado un héroe en O.A.L.?
Acuerdos	Cuando existen desacuerdos ¿Cómo logran el consenso?
Orientación al cambio	¿Que representó para usted la pandemia COVID-19 en su entorno laboral? ¿Cuál considera usted que fue el mayor reto?
	¿Qué habilidades, practicas o conocimientos le ha brindado la pandemia COVID-19?
	¿Considera usted que la forma de hacer las cosas en la organización es fácil de cambiar? ¿Es acorde a lo que pasa en el entorno?
	¿Considera que estaban preparados para los cambios? ¿Quién los propuso?
Aprendizaje Organizativo	¿El Aprendizaje y la innovación es algo frecuente en la O.A.L.?
Visión	¿Cómo describiría la proyección a futuro de su área de negocio, que dejaría usted igual y que propondría diferente?
Imagen de la empresa	¿Existe alguna anécdota, frase o imagen compartida para toda la organización?

Nota. Elaboración propia.

3.4.3.2. Aplicación del instrumento

Se propone realizar la entrevista semiestructurada en un espacio individual y privado con el entrevistado de manera virtual o presencial, generando un entorno de confianza y calidez, donde pueda expresar su sentir y percepción de las acciones y dinámicas generadas y creadas frente a la pandemia COVID-19 y las nuevas necesidades del entorno. Estas

preguntas guía se plantearán de manera que el entrevistado pueda traer a conversación nuevos temas relevantes en su historia y poderlos profundizar en el espacio.

Al momento de iniciar la entrevista se explicará el objetivo general del trabajo y se hablará de la confidencialidad de su información, se pedirá permiso para la grabación de voz, con el fin de próximos procesos de transcripción y análisis de datos, y se tomarán datos generales del candidato como nombre, cargo y tiempo en la empresa. Seguido de esto se comenzará a modo de conversación con la primer dimensión y se irán hilando las demás en el orden en el que la conversación de la oportunidad de agregar una nueva dimensión contemplada, lo anterior según el ritmo y desarrollo de la entrevista.

3.4.3.3. Análisis de la información.

Para el análisis de la información recopilada en las entrevistas se plantea hacer una plantilla en el programa Excel para clasificar las respuestas, percepciones y comentarios planteados por los entrevistados, luego de seleccionar las respuestas que aportan y se relacionan con el tema investigado, construyendo un panorama completo de la evolución de la cultura organizacional en la O.A.L.

Se espera encontrar un cambio dentro de las conductas, políticas y procedimientos realizados antes y durante la pandemia con el fin de mantener el rendimiento de la compañía y cómo esta evolución afectó la percepción de los colaboradores frente a lo que creían instaurado en su entorno laboral y en la nueva normalidad, con un proceso de adaptación de cerca de dos años con diferentes etapas, normativas y emociones a nivel personal, nacional y mundial.

Capítulo 4. Resultados y discusión.

4.1 Resultados.

Como resultados de la aplicación de la entrevista semiestructurada a la población, se encontró una disposición de los entrevistados a compartir sus percepciones y vivencias frente a su experiencia en la O.A.L. y el impacto generado por la pandemia COVID-19 en la organización. A nivel general, todos los entrevistados dieron su consentimiento verbal para participar en la investigación y consideraron que las preguntas fueron objetivas, puntuales y cercanas a la realidad de lo que comprende el tema principal, la cultura organizacional y el proceso de adaptación frente a la pandemia COVID-19.

En este apartado se mencionarán por dimensiones las características planteadas y percibidas por los entrevistados, desde los temas en común, hasta los planteamientos únicos y que también se reconocen como importantes y de impacto en la interacción organizacional.

Todas las entrevistas iniciaron con la dimensión de toma de decisiones o empoderamiento, frente a lo cual la totalidad de los entrevistados mencionó que el compromiso es una características de la compañía y desde su ingreso se ha ido desarrollando con las actividades diarias, el sujeto 1 comentó que este compromiso lo relaciona con el cuidado y estabilidad que les representa la compañía para sus vidas y el sujeto 5 describió que el compromiso en la compañía se genera por el amor que los colaboradores le tienen a sus actividades y a su entorno laboral, finalmente el sujeto 6 relaciona el compromiso con el agradecimiento hacia la empresa y hacia los líderes de grupo, quienes ayudan y soportan a cada colaborador.

Con relación a la evolución de este aspecto frente a la pandemia, los entrevistados mencionan que el compromiso siempre ha existido, pero consideran que los cambios generados por la situación de emergencia potencializó y desarrolló este aspecto a uno mayor,

en la figura número 1 se mencionan los descriptores más repetitivos frente al compromiso, donde este agradecimiento y cariño por la empresa, sus líderes y sus actividades se tradujeron en una mayor responsabilidad y una adherencia a los cambios generados, los cuales fueron recibidos con positivismo y total apertura a los nuevos lineamientos, por lo cual concluyen que ese compromiso incrementó al adaptarse a la nueva realidad y toda la empresa afrontó de manera receptiva esa necesidad de dar un poco más para mantener los resultados.

Figura 1.

Factores descriptores más repetitivos en los entrevistados frente al compromiso como evolución a raíz de la adaptación a la pandemia COVID -19.



Nota. Elaboración propia.

La segunda pregunta de la entrevista evaluaba la misma dimensión de toma de decisiones o empoderamiento, pero desde un ángulo del liderazgo, y cómo su papel influyó en los colaboradores.

A lo cual los entrevistados mencionan que los líderes se caracterizan por tener una escucha activa y un interés en apoyar y guiar a sus equipos, desarrollando en ellos un panorama más cercano a las necesidades de sus colaboradores y permitiéndoles un rol más participativo en las nuevas estrategias.

El sujeto 1 mencionó que al inicio los cambios fueron difíciles porque se presentaban en un entorno totalmente desconocido y el virus aún no tenía un patrón de comportamiento, por lo cual el apoyo de los equipos era esencial para las decisiones de las cabezas, se generó un flujo de información y un tiempo de conocer nuevas formas de hacer las cosas.

El sujeto3 mencionó que la figura de líderes es fundamental en un equipo y en una compañía porque considera que es quien da las pautas para reacomodarse en la nueva realidad, por lo que en la O.A.L. el liderazgo permitió un ajuste más fácil por la confianza hacia sus colaboradores.

Con relación a la evolución del liderazgo frente a la pandemia, los entrevistados están de acuerdo en que los líderes desarrollaron aún más una habilidad de escucha activa y de confianza en sus empleados, abriendo paso a nuevas estrategias innovadoras y de implementación diferente a lo que se venía haciendo, esto sin dejar las características de guía, apoyo y dirección que ya estaban presentes antes de la pandemia.

El sujeto 4 menciona que los líderes, y en general la compañía, tienen un proceder muy tradicional y jerárquico donde el poder de decisión se centra en las cabezas, en la figura número 2 se mencionan los descriptores más repetitivos frente al liderazgo, sin embargo, la pandemia trajo en ellos la posibilidad de ver un nuevo panorama y tener un cambio de pensamiento positivo, permitiéndoles ver los beneficios de las nuevas estrategias y la viabilidad de aplicarlas.

El sujeto 6 menciona que los líderes se dieron la oportunidad de ajustarse a la necesidad y generaron motivación por las nuevas ideas y propuestas, valorando los aportes de sus colaboradores y el sujeto 7 menciona que el liderazgo por la pandemia intensificó la interacción, planteando cambios guiados y generando más confianza en los colaboradores, en la figura número 2 se mencionan otras características resaltadas por los entrevistados.

Figura 2.

Factores descriptores más repetitivos en los entrevistados frente al liderazgo como evolución a raíz de la adaptación a la pandemia COVID-19.



Nota. Elaboración propia.

La siguiente dimensión evaluada fue la del trabajo en equipo, la cual iniciaba indagando sobre la cooperación en la O.A.L. en donde los entrevistados mencionan que la cooperación es otra característica de la compañía, la cual siempre ha estado presente en todos los integrantes de todos los niveles, generalmente en la mayoría de las decisiones se hacen mesas de trabajo entre los pares jerárquicos analizando todos los caminos.

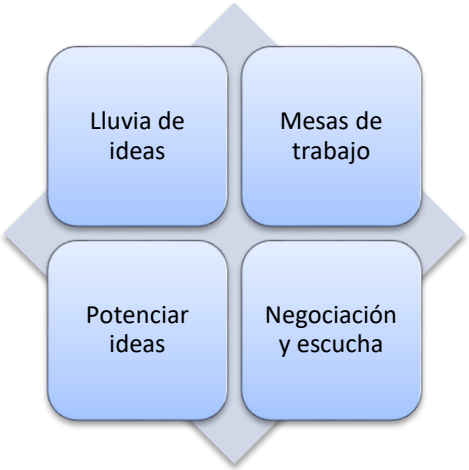
El sujeto 2 mencionó que la cooperación siempre está presente, se hacen lluvia de ideas y mesas de trabajo constantes, por su parte el sujeto 3 comentó que en su departamento la cooperación es un factor importante en el cual se centra la dinámica del equipo, apoyándose entre todos, negociando y potenciando ideas y por último el sujeto 5 plantea que sí existe a pesar de que cada uno tiene su rol específico, se trabajó en equipo con solidaridad y como un engranaje para lograr resultados positivos, agradeciendo el trabajo y la entrega del otro.

Con relación a su posible evolución frente a la pandemia COVID-19, los entrevistados mencionan que al estar tan presente la cooperación el desarrollo de ideas y nuevos proyectos fue algo fácil, consideran que todos se involucraron en las propuestas y aportaron sus necesidades propias y habilidades para fortalecer las ideas y que lograran un mayor impacto, por otro lado consideran que antes de la pandemia la cooperación existía, pero tal vez la participación era algo más limitada, ya que generalmente se involucraban quienes realizaban el proyecto, pero ahora todos los integrantes participan, dan su punto de vista y potencializan los proyectos planteados.

El sujeto 8 menciona que siempre ha existido la cooperación en todas las áreas, pero la pandemia sí generó una interacción más cercana entre colegas e incluso entre áreas generando proyectos de mayor impacto, en la figura número 3 se mencionan los descriptores más repetitivos frente a la cooperación. El sujeto 2 menciona que la cooperación la ve reflejada en decisiones basadas en lluvias de ideas, mesas de trabajo y acuerdos entre puntos de vista.

Figura 3.

Factores descriptores más repetitivos en los entrevistados frente a la cooperación como evolución a raíz de la adaptación a la pandemia COVID-19.



Nota. Elaboración propia.

La siguiente pregunta que evaluó esta dimensión de trabajo en equipo buscaba indagar sobre el vínculo presente entre compañeros de trabajo, a lo cual los entrevistados mencionaron que existía un trabajo en equipo positivo con una interacción constante y con apertura a la colaboración.

El sujeto 7 mencionó que el vínculo es algo que se inicia a construir desde el ingreso a la compañía y por lo cual es algo fuerte para todos, el sujeto 4 comentó que lo describiría como un vínculo de colegaje y en algunos casos prima un poco más las características de personalidad en común, lo cual puede generar una convivencia un poco más fluida, pero en general siempre es un vínculo de apoyo.

Por su parte todos los entrevistados consideran que la pandemia trajo una evolución en este aspecto ya que el vínculo pasó de ser netamente laboral a un vínculo donde se

humanizó al compañero, al jefe o al subalterno, lo cual generó una mayor conciencia frente a sus preocupaciones, necesidades y realidad propia, frente a su familia o su entorno.

El sujeto 1 menciona que, a pesar de que la máquina era la que estaba presente, se dieron muchos más espacios para compartir y ayudar, se convirtió en un equipo mucho más cercano.

El sujeto 2 mencionó que desde su punto de vista la pandemia le permitió ver a sus compañeros desde una perspectiva más sincera y cercana a sus verdaderos gustos y necesidades y el sujeto 3 refiere que la pandemia les permitió reflexionar sobre la importancia de la estabilidad, de la vida y de la salud, pero también a valorar al equipo y al compañero, esta distancia física permitió una conexión diferente, no impuesta, pero sí más real.

En la figura número 4 se mencionan los descriptores más repetitivos frente al vínculo entre compañeros dentro del departamento, en donde se encontró un vínculo más cercano, no solo desde la perspectiva laboral, ahora, se tiene la oportunidad de percibir al compañero más humanamente, recordando que también tiene situaciones, preocupaciones o temas que le afectaran para bien o para mal en su desempeño, finalmente, se percibe en los entrevistados una intención de ayuda y de apoyo con cada integrante del equipo.

Figura 4.

Factores descriptores más repetitivos en los entrevistados frente al vínculo entre compañeros percibido como evolución a raíz de la adaptación a la pandemia COVID-19.



Nota. Elaboración propia.

Se continuó analizando la dimensión de desarrollo de capacidades con una pregunta encaminada a la capacitación en la empresa y al desarrollo de habilidades propias. Frente a lo cual los entrevistados concluyen que la empresa está dispuesta a recibir ideas e implementar propuestas, pero el desarrollo de nuevas capacidades puede mejorar ya que la capacitación para la planta administrativa es poca, existe un área de capacitación que se enfoca en otra población con un sistema estructurado, pero no es aplicable o estructurada para ellos, frente a lo cual optaron por usar las habilidades existentes en el grupo y ponerlas en función de los demás, enseñando al otro y desarrollando estas competencias entre los mismos integrantes, así mismo, se ha tenido una labor autodidacta buscando recursos propios para aprender y generar nuevas habilidades para la compañía.

El sujeto 1 menciona que esto podría mejorar, ya se desarrollan de manera autónoma y es el mismo equipo quien busca como formarse, el sujeto 2 menciona que para labores

prácticas y operativas existe acompañamiento y capacitación básica, pero poco a poco es el mismo trabajador el que va generando su propio aprendizaje y el sujeto 4 comentó que siempre se han identificado y valorado las habilidades y fortalezas propias de cada integrante y se han potenciado de manera autónoma y empírica.

Con relación a la evolución de este aspecto por la pandemia, los entrevistados mencionan que esta manera autónoma y autodidacta de capacitarse en la compañía permitió una lluvia de ideas provechosa y funcional para afrontar las nuevas necesidades. El sujeto 3 menciona que se tomaron los recursos propios y se aplicaron en función a los nuevos lineamientos y proyectos.

El sujeto 5 menciona que se desarrolló un proyecto desde el área de psicología para mantener el bienestar físico y emocional de los colaboradores, dándoles herramientas para ponerlas en práctica frente al panorama de pandemia, pero esto se propuso bajo las habilidades y fortalezas de cada integrante, quien las ha ido desarrollando a su ritmo y al momento del proyecto todos se capacitaron para estar a la vanguardia en la aplicación.

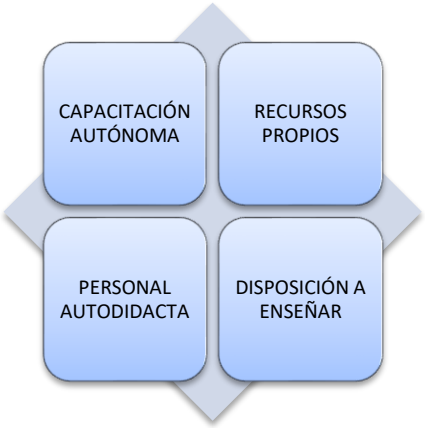
Finalmente, el sujeto 8 refiere que para el área de bienestar debió ser difícil tener la cabeza del proyecto de acompañamiento frente a la pandemia y a lo cual considera que las capacitaciones pueden estar más presente para la planta administrativa, en la figura número 5 se mencionan los descriptores más repetitivos frente al desarrollo de capacidades para la planta administrativa.

Por lo cual se identifica en los entrevistados el desarrollo de capacidades de manera autónoma, en la figura 5 se describe la percepción del desarrollo de capacidades, a lo cual se considera que la responsabilidad en este desarrollo de capacidades recae en su mayoría en el mismo trabajador, las capacitaciones presentes en la empresa no se enfocan en toda la población y al momento de generarse una necesidad se deben plantear formaciones

informales o autodidactas, que permiten afrontar el requerimiento desde el equipo y dando resultados para la compañía.

Figura 5.

Factores descriptores más repetitivos en los entrevistados frente al desarrollo de capacidades percibido como evolución a raíz de la adaptación a la pandemia COVID -19.



Nota. Elaboración propia.

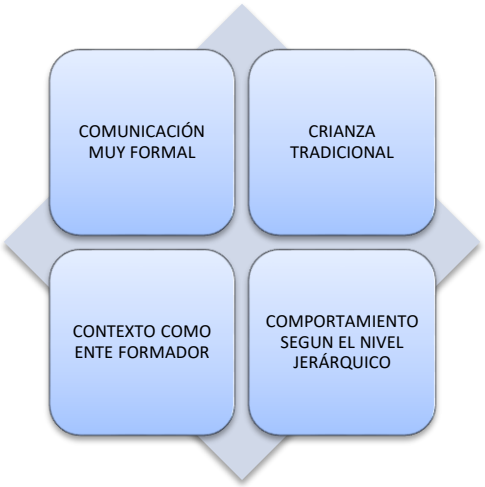
La siguiente dimensión evaluada fue la de los valores, se inició conociendo las normas sociales presentes en el grupo, los entrevistados refieren que la cultura de la organización es muy tradicional y todos en la compañía presentan un comportamiento muy similar, basado en el respeto al mayor, a la jerarquía y a los procedimientos, generalmente manejan una comunicación muy formal, con prudencia, cordialidad y amabilidad.

Como normas sociales del grupo refieren aparte de la comunicación formal, el manejo de un conducto regular y unos procedimientos muy específicos, los cuales no cambiaron por la pandemia, pero sí se adaptaron a las herramientas existentes como video llamadas, correos y chat instantáneos. Asimismo, los entrevistados consideran positivo el que estas normas ya estuvieran presentes en el grupo, por lo que la forma de comportarse o de hacer las cosas ya era conocida y clara para los colaboradores.

Todos los entrevistados coinciden que es muy importante estar atentos al entorno porque es este el que da los lineamientos de cómo comportarse, desde un sentido común y bajo el ejemplo de los líderes de áreas, en la figura número 6 se mencionan los descriptores más repetitivos frente a las normas sociales percibidas, como aspecto a resaltar la mayoría de los entrevistados mencionaron que los estilos de crianza entre los integrantes de la compañía fueron muy similares y por lo cual se han logrado adaptar al contexto de la empresa, finalmente no describen cambios a raíz de la pandemia en estas normas sociales, solo se enfocaron en las nuevas dinámicas de la empresa.

Figura 6.

Factores descriptores más repetitivos en los entrevistados frente a las normas sociales percibidas como evolución a raíz de la adaptación a la pandemia COVID-19.



Nota. Elaboración propia.

Con la intención de identificar las bases de estos valores se agregó una pregunta encaminada a conocer las personas referentes o héroes para la compañía, frente a lo cual se logró identificar uno de los motivos por los cuales las normas sociales están encaminadas a la formalidad y jerarquía, la construcción de la empresa lleva varios años y sus fundadores y actuales líderes pertenecen a una generación laboral vertical y formal, diferente a los modelos

empresariales implementados en la actualidad, sin embargo, por su nivel de importancia, legado y cariño de los colaboradores, estas normas sociales y perspectiva de trabajo permanecen implantadas y son enseñadas a los nuevos integrantes.

Como referente en común para los entrevistados se encuentra el Dr. Carlos Ardila y la Sra. Eugenia Gaviria, quienes fueron los fundadores de la O.A.L. y quienes hasta el final de sus días interactuaron con muchos de los colaboradores, trasmitiéndoles un enorme nivel de compromiso, una entrega a su compañía y un cuidado especial por cada uno de los empleados de la O.A.L. Describen su legado con valores como el respeto, el compromiso y la disciplina, pero desde un lado muy humano, siendo conscientes de las necesidades de cada colaborador y cómo lo pueden apoyar, ayudaron a construir un país y a darle trabajo digno a muchas personas.

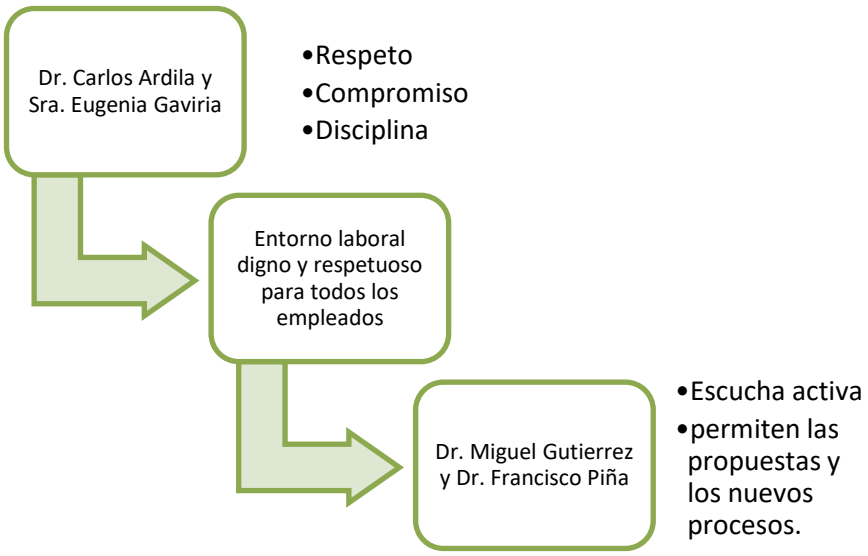
Asimismo, los entrevistados mencionaron al Dr. Fabricio Matayana como uno de los primeros líderes, luego del Dr. Ardila, y quien de igual forma instauró un ambiente de aprendizaje, disciplina, compresión y enseñanza entre sus colaboradores, quienes tenían la confianza de hacerle cualquier consulta y sabían que tenían una guía y un respaldo completo, en la figura número 7 se mencionan los descriptores más repetitivos frente al legado de los héroes O.A.L., Asimismo, los entrevistados resaltaron al Dr. Francisco Piña y al Dr. Miguel Gutiérrez, quienes son líderes actuales de la empresa y quienes han sido unos de los pioneros en permitir nuevas estrategias y nuevos horizontes para sus quipos.

Se percibe una gran internalización del legado propuesto por las personas mencionadas, para cada colaborador se convirtió en la forma correcta de hacer las cosas, al punto que procedimientos y formas de proceder se mantienen a través de los años, sin embargo, en anteriores áreas evaluadas se encuentra que estas forma de realizar actividades llegan a ser inmodificables, lo cual para algunos podría cambiar. El doctor Carlos Ardila y la

Sra. Eugenia fueron pioneros en desarrollo y parte de su legado y de su intención en crear oportunidades, partía de la oportunidad de crear nuevos caminos y nuevas formas de pensar, por lo cual los entrevistados consideran que algunas cosas se pueden evolucionar.

Figura 7.

Factores descriptores más repetitivos en los entrevistados frente al legado de los héroes O.A.L. como evolución a raíz de la adaptación a la pandemia COVID-19.



Nota. Elaboración propia.

Continuando con las dimensiones contempladas para identificar la evolución de la cultura organizacional en la O.A.L., se indagó sobre los acuerdos en la compañía, a lo cual los entrevistados mencionaron que la comunicación en la empresa se caracteriza por la escucha activa y la construcción de ideas en conjunto, el sujeto 3 mencionó que el consenso se logra con una comunicación positiva y bajo un conducto regular, usando métodos como lluvia de ideas o mesas de trabajo.

El sujeto 5 menciona que la principal estrategia es la escucha y la potenciación de las ideas unificándolas con los aportes de los coequiperos y el sujeto 7 mencionó que es muy

importante para la compañía obtener la mayor cantidad de información posible o buscar expertos en el tema y escuchar sus aportes para los proyectos, debido a la dinámica tradicional de los líderes, aprovechan su escucha activa con una buena explicación en términos de razones y beneficios para implementar nuevos cambios.

Finalmente los 8 entrevistados concuerdan que la principal estrategia es la comunicación y el desarrollo de ideas en conjunto, lo cual ya existía antes de la pandemia y esta eventualidad causó un fortalecimiento de esa escucha y del entorno de desarrollo dentro de los equipos con una participación conjunta e involucramiento de todos los integrantes, en la figura número 8 se mencionan los descriptores más repetitivos frente a la elaboración de acuerdos y consensos.

Figura 8

Factores descriptores más repetitivos en los entrevistados frente a la elaboración de acuerdos y consenso percibido como evolución a raíz de la adaptación a la pandemia COVID-19.



Nota. Elaboración propia.

La siguiente dimensión fue una de las que más preguntas relacionadas tenían en la entrevista con la intención de palpar el papel de la adaptación al cambio en la evolución de la

cultura organizacional. La primer pregunta se enfoca en qué representó para el entrevistado la pandemia COVID-19 y cuál identificaría como su reto, frente a lo cual resaltan que fue un tiempo de mucha angustia, de aprender y desarrollar nuevas estrategias, de innovar para mantener los resultados y solventar los retos que estos cambios y la pandemia presentó a cada área, a la compañía, pero también a sus entornos familiares, personales y sociales.

El sujeto 3 mencionó que la pandemia trajo consigo un crecimiento en su cargo y una sensación de mayor responsabilidad debido a que su área de trabajo fue la que desarrolló más proyectos, por lo cual el tener confianza en lo que se puede desarrollar fue algo difícil, el sujeto 5 mencionó que la pandemia trajo incertidumbre y temor por el futuro, pero también un agradecimiento por el apoyo y el respaldo de la compañía, siendo el mayor reto el controlar y dividir los tiempos entre el hogar y el trabajo; el sujeto 6 mencionó que la pandemia fue una oportunidad para conocer nuevas habilidades, nuevos caminos y aprendizajes, dándose la oportunidad de unificar posiciones con el compañero.

Finalmente los 8 entrevistados mencionaron que la pandemia les permitió conocer su parte creativa, desarrollando ideas mucho más atractivas, llamativas y de impacto, las cuales pensaban que no podían implementar, pero con su desarrollo autodidacta fueron creciendo, creando y planteando estrategias mucho más llamativas para la compañía con varios factores nuevos como herramientas tecnológicas u otros modos de comunicación y de formas llamativas como videos, audios o imágenes.

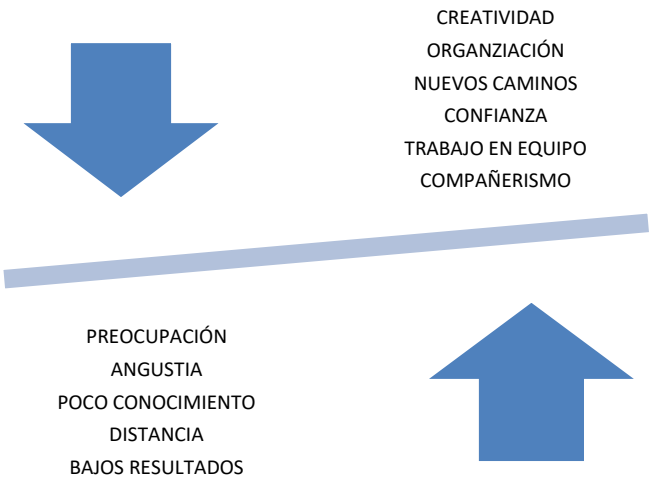
Otros de los aprendizaje o habilidades que entregó la pandemia fue a un mayor método de organización en las actividades propias de la compañía, pero también a cómo ajustarían las dinámicas familiares y los espacios compartidos para continuar siendo funcionales en el trabajo, el sujeto 6 menciona que desarrolló habilidades en temas básicos de atención a emergencias y en toma de muestras para las pruebas COVID-19, para el sujeto 5

su mayor aprendizaje fue en las habilidades tecnológicas y conocimiento de nuevas aplicaciones, además del manejo de público de manera virtual.

Finalmente para el sujeto 3 el mayor aprendizaje fue entender que la distancia no separó a las personas o fracturó procesos, al contrario unificó grupos y facilitó procedimientos, frente a lo cual se mantuvieron los buenos resultados o mejoraron los indicadores de todas las áreas, en la figura número 9 se mencionan los descriptores más repetitivos frente al aprendizaje y evolución del significado de pandemia para los entrevistados.

Figura 9.

Significado de la pandemia para los entrevistados vs el aprendizaje y lo que representa actualmente para ellos.



Nota. Elaboración propia.

La siguiente pregunta se enfocó en conocer la percepción de los entrevistados frente a los cambios en la compañía, frente a lo cual los 8 entrevistados consideran que generar

cambios en la compañía es difícil, cambiar la forma de hacer las cosas y sobre todo la manera en la que los lideres esperan las actividades es complejo, debido a que las cabezas concentran la toma de decisiones y su formación y forma de trabajar está arraigada a metodologías presenciales, métodos tradicionales y estrategias ya implementadas que fueron exitosas, pero que pueden evolucionar acorde a nuevas metodologías y forma de realizar las funciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, el sujeto 1 menciona que los cambios que se generaron por la pandemia fueron más de reacción ante la nueva necesidad, por lo cual se fueron implementado sobre la marcha, el sujeto 3 considera que hay cambios que no son viables en la compañía porque hacen parte del espíritu y del legado que fundó la compañía, pero la pandemia obligó a expandir los horizontes y a dar pasos en caminos novedosos que de otra forma no se hubieran dado, por ejemplo el *home office*.

El sujeto 6 describe que, a pesar de que los líderes están arraigados en una forma de trabajar y sus grupos la implementan, la pandemia generó que la confianza que les tenían a sus colaboradores fuera el vehículo para escuchar e implementar nuevas estrategias y cambios para afrontar las necesidades.

En relación con esta percepción, se desarrolló una pregunta enfocada en la forma de recibir los cambios o la preparación de la empresa para los cambios del entorno, a lo cual los 8 entrevistados mencionaron que la compañía no se encontraba preparada para estos cambios, habían pasos pequeños e ideas sobre la mesa, pero no se habían hecho giros tan grandes como lo implicó la pandemia.

Consideran que la empresa se enfoca en la forma segura de proceder y cuando surge una necesidad en el entorno es cuando reacciona, genera estrategias e implementa proyectos para solventar esta necesidad, pero en algunos casos desde cero, los entrevistados concluyen que a futuro la empresa debería continuar desarrollando proyectos que le permitan enfrentar

nuevas necesidades del entorno y para lo cual sus colaboradores estén preparados, no perder el camino avanzado por la pandemia y seguir construyendo un entorno más vanguardista y con ciertas estrategias innovadoras, pero sin perder sus bases y espíritu O.A.L.

Continuando con la línea de la dimensión de adaptación al cambio, se consideró importante conocer el proceso del aprendizaje de la compañía, frente a lo cual los 8 entrevistados mencionan que la empresa tiene una apertura para generar y desarrollar aprendizaje, desde una manera autónoma en sus colaboradores, hasta una manera gerencial y completa como empresa, normalmente frente a posibles errores la empresa toma una posición de escucha y de corrección sea de manera interna como externa, esto como aspecto que equilibra las características tradicionales de proceder o a la cierta lejanía frente a los cambios, por lo cual este aprendizaje trae de cierto modo una innovación y nuevas estrategias corregidas que se pueden implementar; por otro lado, a nivel general los entrevistados comparten que esta innovación puede ser desde un punto anticipatorio y no de reacción frente a necesidades ya establecidas en el entorno.

Se continuó conociendo la percepción de la visión de la compañía y cómo esta proyección a futuro los identificaba, frente a lo cual los 8 entrevistados describen un interés y motivación frente a los cambios generados y cómo se han implementado en la compañía, lo cual es motivo de orgullo, ya que la mayoría de los proyectos fueron creados e implementados por las áreas y sus mismos integrantes en beneficio de ellos mismos.

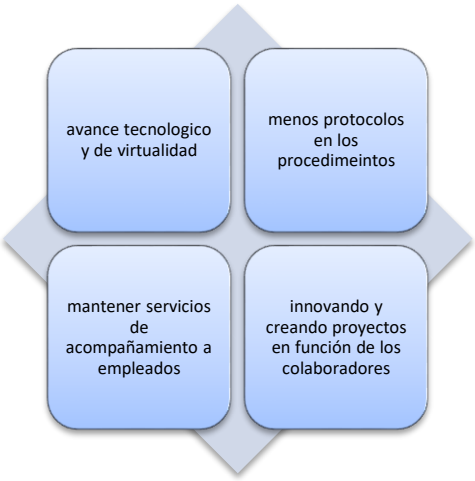
Consideran que los avances en tecnología, en manejo de la virtualidad y en la reducción de protocolos, es algo que se debería mantener a futuro, debido a que identificaron buenos resultados y un desempeño óptimo de sus áreas, además de mantener la consecución de objetivos. Los entrevistados consideran que el poder llegar a más colaboradores generando

espacios de acompañamiento desde la virtualidad es una herramienta que se puede potenciar y desarrollar aún más en el futuro.

Por último esperan que la empresa mantenga y potencie los proyectos que se generaron en pandemia, aprovechando el camino recorrido y los aprendizajes desarrollados en estos, los cuales generaron una evolución en la forma de ver los proyectos para la compañía y logró aprovechar la escucha activa de los lideres para conocer caminos novedosos y que nunca consideraron aplicar en la empresa, en la figura 10 se describen las expectativas a futuro de los entrevistados.

Figura 10.

Factores descriptores más repetitivos en los entrevistados frente a la proyección a futuro percibida como evolución a raíz de la adaptación a la pandemia COVID-19.



Nota. Elaboración propia.

Finalmente, para cerrar el espacio, se habló sobre la imagen corporativa y si existe alguna anécdota, frase o imagen que sea compartida por toda la compañía, frente a lo cual, cada entrevistado mencionó algunas según su área, el sujeto 1 mencionó la frase “estar preparados para lo que no va a suceder es mejor a que suceda algo para lo que no estamos

preparados", el sujeto 2 mencionó que el legado y el nombre de la empresa genera mucho orgullo y compromiso, por lo cual se siente feliz de pertenecer a la compañía.

El sujeto 3 menciona que actualmente lo que representa a la compañía son las palabras bienestar y acompañamiento a los colaboradores, el sujeto 4 describe otra frase que dice "ser más prácticos y no rigurosos en exceso", el sujeto 5 considera que actualmente todos son conscientes de lo valioso que es el trabajo del compañero y de cómo todo funciona como un engranaje perfecto.

Para el sujeto 6 no hay nada más representativo que la forma en que la compañía los cuida y los apoya como si fueran una familia y parte de la mesa directiva y finalmente el sujeto 8 menciona que la frase "el trabajo duro trae recompensas", frente a lo cual describe que la mayor recompensa es tener estabilidad laboral con un grupo que desea trabajar y que actualmente se encuentra motivado por generar estrategias.

Para finalizar este apartado es importante enumerar las acciones y procesos generados por la adaptación a la realidad que generó la pandemia en la organización, el sujeto número 4 mencionó que el área de psicología generó un proyecto de acompañamiento para los colaboradores de la empresa, en donde se estableció una serie de espacios de acompañamiento virtual para conocer el estado anímico y de salud del trabajador y su familia, así mismo, en el primer espacio se identificaron dudas y consultas para ser solucionadas en los próximos espacios, se les dieron herramientas de autocuidado, de bioseguridad y de esparcimiento durante los días de aislamiento, así mismo, se trabajaron en las angustias y miedos del núcleo familiar e incluso del equipo de trabajo. por otro lado el sujeto número 3 menciona que el valor de la cooperación siempre estuvo instaurado en la empresa sin embargo, durante el tiempo de la pandemia se generaron espacio de trabajo donde se escucharon a cada trabajador, lo cual es descrito por el sujeto numero 2 como

espacios de lluvia de ideas donde se lograron potencializar varias estrategias y procesos necesarios para el día a día, el sujeto numero 1 refiere que estas mesas de trabajo permitieron identificar grandes habilidades por parte de los trabajadores e incluso cada persona se permitió desarrollar fortalezas que no eran de su labor pero que fueron claves para implementar los proyectos.

Adicionalmente el sujeto numero 6 refiere que a través de estas mesas de trabajo se crearon diferentes espacios de capacitación autónoma y de conocimiento de herramientas, las cuales que necesarias por la pandemia pero que no eran fáciles de adoptar por algunos trabajadores, por lo cual, quienes tenían el conocimiento crearon espacios para enseñar y guiar a sus compañeros; de igual forma, el sujeto número 8 menciona que la capacitación autónoma y el desarrollo propio de conocimientos es una acción que se instauró en la compañía y a raíz de esto, se logran conocer nuevas herramientas que pueden ser funcionales para la empresa. De igual forma, el sujeto numero 7 menciona que dentro de las herramientas implementadas describe el uso de las aplicaciones Teams y Webex por donde se desarrollan los espacios virtuales, los talleres o capacitaciones y las llamadas individuales, logrando acercar a los colaboradores y superar las barreras de distancia y aislamiento impuestas por la pandemia.

4.2 Discusión

La cultura organizacional se puede describir como el conjunto de ideas, prácticas y valores que comparten varios agentes de una misma empresa, incluyendo la ética, las creencias, los valores, las experiencias y la psicología del grupo, siendo delimitante de las relaciones entre directivos y empleados e incluso con proveedores, usuarios y clientes (UNADE, 2019). En relación con lo planteado por UNADE (2019), se puede identificar que la O.A.L. cuenta con una cultura organizacional estructurada, marcada y desarrollada a lo largo de los años, la cual ha dictaminado los caminos y las estrategias usadas para solventar

las necesidades del entorno, esta cultura ha logrado que los colaboradores tengan un estilo de trabajo y un manejo de situaciones similar; lo cual, bajo el primer objetivo de este trabajo se percibe que esta cultura implementada en la compañía ha migrado a través de las generaciones y es aceptada por los nuevos integrantes.

Asimismo, Cújar -Vertel et al. (2013) mencionan que la cultura organizacional es un elemento clave para las compañías, el cual permite la competitividad y la productividad, reconociendo las capacidades, el trabajo y el flujo de ideas entre los grupos; esto permite la consecución de un entorno de compañerismo, colegaje que favorece la eficiencia.

Lo cual se puede ver reflejado en los resultados del presente estudio, en donde los entrevistados mencionan que la manera de actuar con cooperación, compromiso y trabajo en equipo fue la clave para afrontar las necesidades del entorno y para el planteamiento de estrategias novedosas de acuerdo a los lineamientos permitidos por los entes de salud del país, de esta forma, se identifica que para los colaboradores estos rasgos presentaron un cambio o una adaptación en el contexto de la pandemia y evolucionaron para hacerle frente a estos nuevos retos, lo cual se pretendía evaluar en el objetivo número dos.

Y unificado a lo anterior, Gutiérrez - Fierro(2013) menciona que las empresas también tiene personalidad, lo cual llama cultura organizacional, y esta permite describir a los trabajadores, predecir sus actitudes y comportamientos, y diferenciándolas de otras empresas; lo cual se puede relacionar con la percepción de todos los entrevistados por pertenecer a una compañía con una cultura organizacional tradicional y metódica que lleva instaurada muchos años y la cual es acogida por los nuevos ingresos y mantenida por todos los colaboradores, asimismo, esta cultura refleja la disposición que identifican los entrevistados por los cambios y las nuevas estrategias, la cual en principio era media pero fue incrementando con la llegada de la pandemia.

Inicialmente, es importante hablar de los cimientos de la empresa y de la cultura organizacional, que es descrita por los entrevistados como los héroes de la compañía, el Dr. Carlos Ardila y la Sra. Eugenia Gaviria, quienes fueron los que iniciaron la compañía en su momento y de quienes permanece gran parte de la visión de compromiso, honradez y entrega por el trabajo.

Lo cual también es planteado por Denison en su modelo de cultura organizacional mencionando que esta cultura es como un iceberg, en el cual el 10% es visible como los valores, las creencias y los procesos que se van construyendo con el tiempo y el 90% restante es lo que no se ve, como con las decisiones que se tomaron en el pasado y que migraron de generación a generación porque fueron funcionales (Patiño - López, 2020). Por lo que los entrevistados mencionan que los cambios en la organización no fueron sencillos de plantear e implementar, siendo inesperado todo lo desarrollado en las áreas y llenándolos de orgullo y satisfacción.

De igual forma, lo planteado en el objetivo número tres se logra ver reflejado en las siguientes características, inicialmente estos cambios que se implementaron en términos de metodologías, procedimientos y estrategias, en su mayoría, fueron planteados por los colaboradores, quienes al ver la necesidad y poseer las capacidades, deciden proponer a los líderes nuevos caminos para desarrollar las actividades; sin embargo, estos cambios fueron planteados desde cero y como refieren Sánchez et al.(2020) algunas empresas antes del suceso de la pandemia estaban más preparadas que otras, lo cual se evidencia en el malestar que describen algunas compañías.

Para la O.A.L. los cambios en tecnología y en procedimientos fue algo impensable antes, pero que pasó a ser obligatorio por mínimo autocuidado y supervivencia o por los protocolos de bioseguridad, por lo cual, estos cambios sobre la marcha causaron mucha

incertidumbre y grandes retos para los colaboradores, lo anterior también se reflejó en el estudio de Patiño - López(2020), quien menciona que todos estos cambios en el sistema de trabajo por factores externos y para mantener en el marcado, las ventas y la estabilidad fueron relacionados por los cuidado de la pandemia con el objetivo principal de prevenir los casos dentro de la compañía.

Por consiguiente, para realizar todos estos cambios y comenzar con los nuevos proyectos, las cabezas de la compañía tuvieron que estar de acuerdo, por lo cual, los entrevistados mencionan que la mayor característica de la empresa, desde las cabezas hasta los mandos inferiores, es la escucha, los líderes recibieron de manera asertiva y dispuesta las ideas y ayudaron a desarrollarlas en función de lo que estaba dispuesta o no a ceder la empresa.

Uno de los más grandes cambios fue el *Home Office*, en el cual nunca se había implementado en la empresa, pero se adaptó en tiempo record a la necesidad y lineamientos del entorno, sin embargo, para este gran paso se tuvo que generar una serie de acuerdos, en este sentido, Mendoza De Graterol y Mendoza De Lorbes (2008) plantean que anteriormente los paradigmas empresarias se basaban en una supervisión directa y contante de los empleados por parte de sus líderes, pero actualmente este paradigma se cambia por una postura de acompañamiento, confianza y responsabilidad generada en los colaboradores.

Lo cual se ve reflejado como uno de los factores que más se potenció en la O.A.L. a la llegada de la pandemia, los entrevistados describen que los líderes se caracterizan por una disposición de escucha, apoyo y confianza, lo cual fue motivador para ellos.

Asimismo, para los líderes la pandemia también representó un reto en el manejo de equipo, para lo cual describen que la formación previa y los resultados que ya conocían de

sus colaboradores fueron clave para desarrollar este entorno de confianza requerido para implementar las estrategias.

Por su parte, Patiño - López(2020) plantea que el liderazgo es uno de los elementos que más se impactó en el entorno laboral, debido a que algunos jefes tuvieron que transicionar a la virtualidad, aprender nuevas herramientas y generar nuevas formas de gestionar sus equipos, para lo cual algunos consideran que la distancia no favoreció el vínculo entre líder - equipo; ahora bien, para la O.A.L. fue difícil el desarrollar estos espacios virtuales, pero su cultura de comunicación, de apoyo y de confianza favoreció esta implementación generando estrategias para darle espacio a los empleados de laborar y adaptarse al nuevo entorno y también con formas de reportes y de medición que a los líderes les permitiera hacer seguimiento y controlar los resultados.

En efecto, esta implementación no fue sencilla, la gestión del cambio requiere un proceso de creación y adquisición de conocimiento, el cual necesita que lo promuevan y lo desarrollen, en donde confluyan la orientación estratégica de la empresa y las competencias individuales, porque la organización solo aprende y se prepara para el cambio, a través de sus individuos, de este modo los entrevistadores mencionan que la pandemia les permitió conocer un lado mucho más creativo, más novedoso y de experimentación, el cual les ayudó a proponer estrategias atractivas y de una efectividad completa, esto desde sus propias habilidades y recursos (Cortes - Ramírez & Pérez - Zapata, 2008).

Los entrevistados concuerdan en que el desarrollo de capacidades en la compañía podría mejorar, para el área administrativa recae completamente en ellos mismos y en su capacidad autodidacta de informarse, capacitarse y formarse en lo que desean implementar, lo cual es explicado en la entrevista al experto Pablo Fuenzalida en una entrevista para el canal de YouTube El Librero, quien menciona que el cambio en las organizaciones produce

ventajas en cuanto al proceso de formación de los empleados, permitiéndoles una mayor productividad, ahora por pandemia, con mayor autonomía para identificar espacios más eficientes y de explosión de talento, lo que al final del día va a lograr el objetivo de la cultura organizacional, mejorar la estabilidad laboral(Fuenzalida,2020).

En efecto, este fenómeno se ve reflejado en la O.A.L. en la medida en que los entrevistados mencionan que exploraron sus propios recursos para desarrollar estos cambios, sintiéndose orgullosos y felices de conocer nuevas capacidades, habilidades y frentes en que son buenos y aportan a la compañía.

Por su parte, Melamed (2020) refiere que la pandemia ha permitido que las empresas aprovechen esa actitud de cooperación y construcción en conjunto de los empleados, pero son aquellas compañías que llevan cultivando hace tiempo un cultura colaborativa y de aprendizaje quienes tiene la delantera y pueden ponerlo en práctica plenamente.

Cabe destacar que en la O.A.L. este sería el caso, una compañía que lleva cultivando vínculos de cooperación con sus colaboradores y en donde se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa y por lo cual su compromiso es completo.

No obstante, este vínculo entre empleados fue descrito antes de la pandemia como sectorizado o por cercanía en gustos, lo cual se desarrolló en la pandemia, generando una relación mucho más humana y una conciencia del compañero, quien también tiene preocupaciones, responsabilidad y ocupaciones fuera de su trabajo, por lo cual se puede considerar que el vínculo evolucionó a uno más real, consciente y cercano.

En concordancia con lo planteado por Patiño López (2020), quien menciona que algunas empresas generaron un entorno de cooperación por la pandemia, fortaleciéndose la

convivencia y otras donde se vieron afectados los rituales y celebraciones que entretejían relaciones con los compañeros, efecto que se debe contrarrestar.

De manera similar, es importante mencionar que otro de los retos que representó para 3 de los 8 entrevistados la pandemia y el *home office* es la dificultad que les generó el manejar, organizar y separar los espacios laborales y familiares o sociales, debido a que todo se unificó en un mismo espacio, pero con fines diferentes.

En relación a esto, Patiño – López (2020) describe que en el teletrabajo la responsabilidad tiene un valor tan alto porque se multiplicó la sobrecarga laboral, reduciendo la preocupación por su integridad, bienestar, hábitos de vida e interrupciones en la vida familiar. Lo cual puede ser expresado a la compañía como un aspecto a trabajar y fortalecer en el proceso de home office que ha implementado.

Finalmente en relación al objetivo número cuatro, se percibe en la O.A.L. una cultura organizacional arraigada y construida desde sus cimientos, la cual es totalmente aceptada por sus colaboradores e implementada en el día a día de la empresa. Efectivamente, los cambios que trajo la pandemia generaron ciertos momentos de angustia y miedo por el futuro, pero hoy en día se evidencia que, al contrario de reducir indicadores, la O.A.L. mantuvo e incrementó sus factores de éxito con proyectos y estrategias que fueron innovadoras, de acompañamiento y de adaptación a las necesidad del entorno.

Lo anterior, puede ser tomado como muestra de una adaptación al cambio positiva basada en una cultura organizacional fortalecida que evolucionó en características de compromiso, cooperación y trabajo en equipo más cercano y humano, permitiendo el reconocimiento de capacidades y habilidades propias por explotar y la innovación en procesos y proyectos; definiéndose por último que la cultura organizacional instaurada desde los cimientos de la empresa y que ha migrado de generación en generación, fue clave para

aportar los valores y las dinámicas base, como la cooperación, trabajo en equipo y compañerismo, para que evolucionaran en estrategias puntuales como las mesas de trabajo, la capacitación autónoma o los espacios de enseñanza compartida y por último el proyecto de acompañamiento individual para dar herramientas específicas; entendiéndose que sin el camino previo y la apropiación de esta cultura, el proceso de adaptación al cambio de Servinsa O.A.L. pudo ser mucho más difícil e incluso pudo tener un impacto negativo en sus empleados y en sus resultados, contrario a la realidad y a los resultados actuales de la empresa.

Según Cadavid – Sierra (2018), estos cambios positivos se generar por la existencia de un ambiente cálido y de unidad que hace más fácil a los jefes y empelados adaptarse y aceptar los cambios, así mismo, el respaldo de los involucrados juega un papel muy importante de promoción y validación, siendo los aliados del cambio.

Sin embargo, sí se debe mencionar que los entrevistados refieren una participación positiva de la compañía, pero resaltan que durante el proceso puede mejorar la preparación frente al cambio, los entrenamientos y la formación funcional para los involucrados y que esta capacitación no recaiga completamente en los empleados.

Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

El presente trabajo busca identificar la evolución de la cultura organizacional generada por el proceso de adaptación al cambio, durante la pandemia COVID-19, en el periodo 2020 a 2021 para la O.A.L. frente a lo cual se logra identificar lo siguiente:

La O.A.L., al igual que muchas otras empresas a nivel mundial, se enfrentó a grandes retos con la llegada de la pandemia COVID-19, como diferentes compañías en Colombia, tuvo que generar cambios y procesos durante la marcha en función de adaptarse a los requerimientos de esta nueva necesidad y sobre todo buscando el cuidado de sus colaboradores, por lo cual se enfrentó a un panorama totalmente nuevo de estrategias modernas e innovadoras y otros caminos que hasta ahora estaban comenzando a ponerse sobre la mesa de trabajo.

Para lo cual, se percibe que el tener una cultura organizacional estructurada, instaurada y arraigada en sus colaboradores fue la clave en este proceso de adaptación, esta cultura que es totalmente identificable por todos los colaboradores y sobre todo que es aceptada y compartida, logró evolucionar para afrontar los retos venideros y solucionarlos con los recursos propios.

Los entrevistados resaltan un compromiso, una cooperación, un trabajo en equipo existentes previo a la pandemia, pero que se potencializaron y desarrollaron más con la llegada del virus y en donde se logró involucrar a todos los integrantes de las áreas, generando una mesa de trabajo mucho más completa y llena de perspectivas, panoramas y estrategias mucho más completas, estas características que no eran nuevas parar su empelados, sino que se extendieron a grupos de trabajo más grandes y con participación completa de los líderes de área.

Durante el estudio se puede distinguir la cultura de la organización instaurada antes de la pandemia COVID-19, la cual fue descrita por los entrevistados como tradicional con la toma de decisiones centralizadas en los directores, pero quienes permanecían con una escucha activa y disposición a conocer nuevas estrategias, desde los inicio se presentó cooperación, compromiso y trabajo en equipo, siendo posible proponer ideas, pero estas debían pasar por un proceso de estudio y validación que en ocasiones desanimaba a quienes pretendían lograrlo.

Asimismo, se logra identificar la percepción de los colaboradores sobre los rasgos de la cultura organizacional que se presentaron en los años 2020 y 2021, en el contexto de la pandemia, frente a lo cual refieren que les fue sencillo poner en práctica las mesas de trabajo y la construcción de proyectos por su preparación y ajuste a la cooperación en la empresa, factores que fueron claves para promover los cambios, al ser construidos y concientizados por todos; adicionalmente, el proceso de adaptación a la pandemia les permitió conocer nuevas capacidades y generar un valor agregado a sus trabajos, que previamente no había sido explotado, siendo el más mencionado su creatividad.

Como acciones o procesos de adaptación generados por los colaboradores para las nuevas dinámicas implementadas por la pandemia COVID-19, los entrevistados enuncian la implementación de metodologías virtuales, las cuales les permitieron acercarse y relacionarse con los demás colaboradores, así como proyectos de acompañamiento y apoyo, los cuales les permitieron generar vínculos más fuertes, espacios de desahogo emocional y humanización del compañero, frente a lo cual les fue posible conocer y reconocer el valor del trabajo propio y del colaborador y como juntos pueden generar y potenciar ideas mucho más eficientes.

Finalmente se puede concluir que el papel de la cultura organizacional en las nuevas dinámicas implementadas en el periodo 2020 – 2021 fue fundamental, ya que se consideraría

como el puente y el camino por el cual todos los colaboradores se atrevieron a asumir los retos que trajo la pandemia y cómo podían explotar sus propios recursos evolucionando sus capacidades y fortalezas y potenciando esas características que los unen como equipo y que los describen como integrantes de la O.A.L.

5.2. Recomendaciones

Luego de la realización de este proyecto se puede identificar que la O.A.L. es una compañía con un alto interés en la investigación, genera apertura a las nuevas propuestas y está dispuesta a recibir retroalimentación, por lo cual se recomienda continuar el proyecto con una medición a profundidad de la cultura organizacional de la compañía y generar un plan de trabajo parar fortalecer temas como la capacitación o los procesos parar proponer nuevas ideas.

Como otros factores a tener en cuenta para próximo estudios, es importante considerar una muestra aleatoria para poder tener un mayor rango de percepciones frente a la adaptación a los cambios presentados por los integrantes de la O.A.L; asimismo, contar con un rango de tiempo mayor para la etapa de entrevistas, debido a que actualmente la compañía está pasando por una época de alto nivel laboral y por protocolos de bioseguridad las personas en aislamiento no debe ser interrumpidas en su tiempo de cuidado médico, por lo cual se debe esperar 8 días hábiles a que las personas pasen su tiempo de aislamiento.

Por otro lado, una recomendación final es la evaluación de otras dimensiones de la cultura organizacional, pueden ser las restantes planteadas en el modelo de Denison, para tener un panorama más profundo de la cultura organizacional resultante al proceso de adaptación al cambio a la pandemia COVID-19 y se pueda generar un proceso de desarrollo en las diferentes dimensiones; lo anterior se puede lograr con la aplicación de un instrumento estandarizado para la población y enfocado en la medición de la cultura organizacional.

Referencias bibliográficas

Aguirre - Baztán, Á. (2004). *La cultura de las organizaciones.* Ariel Psicologia.

Austin - Millán, T.R. (1990). "*Culture" Raymond Williams*. Infoamerica. https://www.infoamerica.org/teoria_articulos/williams1.htm

Austin - Millán, T.R. (2000). Para comprender el concepto de cultura, *Revista UNAP Educación y Desarrollo*, *1*(1). 1-19. https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=dW5tc20uZWR1LnBlfHB1cmFodWF8Z3g6M2M5MjFjYjIzYmYxMmM0ZQ

Cadavid - Sierra, E. J. (2018). *Formas de adaptación al cambio organizacional de un grupo de jefes de la industria automotriz* [Trabajo maestria, Universidad EAFIT]. Repositorio Universidad EAFIT. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12636/ErikaJohana_CadavidSierra_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Chávez, Z., Martíndez, H., & Durán, D. (2021). Bioética, reinvención organizacional y pandemia Covid-19. *Revista Científica Electrónica de negocios*(50), 35-48. http://www.revistanegotium.org/

Córtes - Ramirez, J. A., & Pérez - Zapata, J. (2008). El aprendizaje organizacional: Refleción desde la investigación aplicada en el grupo de estudios empresariales. *Cuadernos de la Administración*, (39), 29-36. https://www.redalyc.org/pdf/2250/225020360003.pdf

Cújar - Vertel, A. D., Ramos - Patermina, C. D., Hernández Riaño, E., & López Pereira, J. M. (2013). Cultura organziacional: Evolución en la medición. *Estudios Gerenciales, 29*(128), 350-355. https://www.redalyc.org/pdf/212/21229786009.pdf

Culma, B., Londoño, D., Garcia, P., & Tabares, D. (2020). La Cultura y el Clima de las Organizaciones en Época del Confinamiento a Causa del Covid-19. *Revista Unipamplona, 1*(9), 45-56. https://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/CIE/article/view/4085

Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Jae Cho, H. (2006). Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. *International Institute for Management Development*. https://www.academia.edu/62217339/Diagnosing_organizational_cultures_Validating_a_model_and_method

Diaz - Bravo, L., Torruco - Garcia, U., Martinez - Hernandez, M., & Varela - Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinamico. *Investigación en Educación Médica, 2*(7), 162-167. http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf

Enriquez, A.,& Sáenz, C. (2021). *Primeras lecciones y desafíos de la pandemia de COVID-19 para los países del SICA.* Naciones Unidad CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46802/1/S2100201_es.pdf

Fuenzalida, P. (29 de Marzo de 2020). *Pablo Fuenzalida, experto organizacional, explica la cultura del teletrabajo* [video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=awgQYMkC7Gw

García - Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnostico de cultura organizacional. *Departamento de administración, Economia y Finanzas, 20*(39), 75-102. http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n39/n39_a04.pdf

Gutiérrez - Fierro, M. (2013). *La cultura organizacional, Variable importate para obtener ventaja competitiva* [Trabajo de grado de maestria, Universidad Militar Nueva

Granada]. Repositorio Universidad Militar. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10669/GutierrezFierroMelissa2013.pdf;jsessionid=84073D000A88BD1256345C002D988632?sequence=1

Hartmann, H. (1987). *La psicologia del yo y el problema de la adaptación.*Editorial Paidos. http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/electivas/ECFG/Psicologia-del-yo-Rosenvald/hartmann%20-%20la%20psicologia%20del%20yo%20y%20el%20problema%20de%20la%20adaptacion%20cap%201%202%205%208%209.pdf

Henao - Kaffure, L. (2010). El concepto de Pandemia: debate e implicaciones a propósito de la pandmeia de influenza de 2009. *Revista Gerencia politica de salud, 9*(19), 53-58. http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v9n19/v9n19a05.pdf

Hernández - Cerrito, P. C., & Cruz - Romero, F. (2020). Adaptación al camcio en timepos de pandmeia: el caso de una universidad pública de México. *Gestión y Estrategia*, (57), 53-66. https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/683/697

Hernández - Sampieri, R., Fernández - Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). McGRAW W-Hill / Interamericana Editores S.A. DE C.V.

López - Rodriguez, J. K. (2020). *Los efectos detrás de una pandemia* [Trabajo de Grado. Universidad Católica de Colombia]. Repositorio Universidad Catolica de Colombia. https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24972

Melamed, A. (18 de Abril de 2020). El mundo laboral y la pandemia: cómo reaccionaron las organizaciones frente al coronavirus.*Infobae*.

https://www.infobae.com/america/tendencias-america/2020/04/18/el-mundo-laboral-y-la-pandemia-como-reaccionaron-las-organizaciones-frente-al-coronavirus/

Mendoza - Alcocer, L., Novelo Herrera, R., Flores Galaz, M., & Mendoza Alcocer, A. (2009). Adaptación al cambio: Diferencias entre militantes y no militantes d euna organización politica. *Sociotam, 9*(1), 91-111. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65415751005

Mendoza De Graterol, E., & Mendoza De Lorbes, M. A. (2008). *El cambio de paradigma en las organizaciones como fundamento del estilo de liderazgo ético* [Ponencia]. V Jornadas de Sociología de la UNLP, Universidad Nacional de La Plata, La Plata. https://www.aacademica.org/000-096/678.pdf

OAL. (2014). *La Organización Ardila Lülle (OAL) es uno de los principales conglomerados empresariales de Colombia y de América Latina*. Organziación Ardila Lulle. https://www.oal.com.co/

Organización Internacional del Trabajo. (2021).*COVID – 19 y el mundo del trabajo*.Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang--es/index.htm

Organización Mundial de la Salud. (2021). *Información básica sobre la COVID-19*. Organización Mundial de la Salud. https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19

Patiño - López, M. (2020). *Desafios que impone a la cultura organizacional. La organización del trabajo derivada de la aparición de la pandmeia COVID-19 en una empresa del sector manufacturero*[Trabajo de grado de maestria, Magister en

Desarrollo Humano Organizacional, Universidad EAFIT]. Repositorio institucionalUniversidad EAFIT.https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/24149

Pedraza - Álvarez, L., Obispo - Salazar, K., Vásquez - González, L., & Gómez - Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, *9*(17), 17-25. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5139907

Pérez - Vallejo, L. M., Vilariño - Corella, C. M., & Ronda - Pupo, G. A. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingenieria Industrial*, *38*(3), 223-332. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360448031007

Pineda - Escobar, M. A., & Cortéz - Ortiz, G. (2018). Cambio y adpatación organizacional. una revisión de la literatura. *Revista Espacios*, *39*(37), 5-21. e http://www.revistaespacios.com/a18v39n37/a18v39n37p05.pdf

Podestá, P. (2006). Un acercamiento al concepto de cultura. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, *11*(21), 25-39. https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=360733601002

Podestá, P. (2009). La cultura en las organizaciones un fenómeno central en el saber administrativo. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, *14*(26), 81-92. https://www.redalyc.org/pdf/3607/360733606004.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2021). *COVID -19: La Pandemia.* Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/-sabias-que-/un-ano-de-pandemia--impacto-socioeconomico-de-la-covid-19-en-

col.html#:~:text=Uno%20de%20los%20efectos%20m%C3%A1s,estabilidad%20(Mej%C3%ADa%2C%202020).

Real Academia Española. (s.f.). Cultura. En *Diccionario de la Lengua Española.* Recuperado el 9 de septimebre de 2022 de https://dle.rae.es/cultura

Regalado - Rafael, J. O. (2018).*Modelo de cultura organizacional basada en la teoría de edgar schein, para optimizar la gestión en laInstitución educativa n°16165 – del centro poblado* [Trabajo de grado de maestria, Maestria en ciencias de la educación con mención en gerencia educativa estrategica, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6560/BC-1262%20REGALADO%20RAFAEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rosselli, D. (2020). Epidemiologia de las pandmeias. *Medicina*, *42*(2), 168-174. https://www.researchgate.net/publication/342674870_Epidemiologia_de_las_pandemias

Sánchez, E., Sandoval, C., Bueno, L., Jánica, F., Soubelet, M., & Zuluaga, C. (2020). *¿Qué tan resilientes están siedo las empresas ante la crisis del COVID-19?* Bulding a Better Working World, EY. https://www.ey.com/es_co/covid-19/que-tan-resiliente-estan-siendo-empresas-crisis-covid-19

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychology*, *45*(2), 109-119. https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109

UNADE. (2019). *Cultura organizacional en una empresa.* UNADE. https://unade.edu.mx/cultura-organizacional/

Vanegas - Rivera, I. J. (2015).*Cultura Organizacional: Métodos de estudio y medición* [Trabajo de grado de especialización, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano]. Repositorio Universidad Jorge Tadeo Lozano. https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3403/Cultura%20Organizacional-M%C3%A9todos%20de%20Estudio%20y%20Medici%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Yopan - Fajardo, J. L., Palmero - Gómez, N., & Santos - Mejia, J. R. (2020). Organizational culture: From communicative theories to the complex organizational approach and latin American anthropological perspectives. *Asociación Latinoamericana de Sociologia, 11*(20), 263-289. https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/