

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Doctorado en Administración

**Factores de enlace “Cross-Cultural” en fusiones y adquisiciones
Entre la multiculturalidad y la hibridación; estudio del sector de energía en
Ecuador**

Santiago Ramírez Sáenz de Viteri

Tutor: Klever Efraín Naranjo Borja

Quito, 2024

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	Reconocimiento de créditos de la obra	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Santiago Ramírez Sáenz de Viteri, autor de la tesis intitulada “Factores de enlace Cross-cultural en fusiones y adquisiciones: entre la multiculturalidad y la hibridación: Estudio del Sector de Energía en Ecuador”, mediante el presente documento dejo constancia que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Doctor en Administración en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

10 de diciembre de 2024



Firma: _____

Resumen

Debido a la globalización, cada vez más, organizaciones han iniciado procesos de desarrollo de negocios en el extranjero. Ecuador ha recibido un amplio apoyo de inversión extranjera de parte de China, tanto para el sector público como privado en una de las industrias más importantes de la economía, la industria de energía. Existen factores externos e internos que pueden promover o inhibir la transferencia de prácticas de gestión en las operaciones de las empresas *cross-culturales* chino – ecuatorianas. El objetivo general fue determinar cuáles son las variaciones en las dimensiones de cultura organizacional entendidas como un sistema, que permiten construir un espacio organizacional con actitudes que promueven un desempeño percibido como superior, en procesos de fusión y adquisición organizacional para el sector de energía en Ecuador. Para la investigación se utilizó el método descriptivo no experimental apoyado en el análisis de situaciones empresariales de la industria de energía, específicamente del sector petrolero y de energía, para las empresas Andes Petroleum y la Corporación Eléctrica Ecuatoriana (CELEC EP). La construcción de un modelo de cultura organizacional sistémico se establece a través de análisis de dimensiones internas que son la estrategia, la estructura organizacional y las operaciones, así como también las dimensiones externas relacionadas con el impacto del entorno y las relaciones de la organización *crosscultural* con el entorno en procesos de fusión o adquisición. Esta investigación busca establecer un modelo de comprensión sobre la distancia entre las variables de cultura organizacional que se definen como factores para lograr un desempeño organizacional superior, es decir, el cumplimiento de esos nuevos objetivos de manera eficiente y productiva, sin descuidar el desarrollo de mecanismos de integración cultural y herramientas para gestionar la diversidad, en un ambiente que logre amalgamar las prácticas operativas y los procedimientos de trabajo, pero no bajo un esquema totalitario o mecanicista, sino aquel que defina una identidad compartida, que incorpore los valores, visiones y liderazgo de las partes fusionadas.

Palabras clave: fusiones y adquisiciones, desempeño superior, *cross-cultural*, identidad organizacional, sostenibilidad

A Efraín y Wilson, por su paciencia, confianza y guía acertada de esta tesis.

A Karen, por ser el apoyo fundamental en mi vida.

A Victoria y Joaquín, mis luces en este mundo.

A mis padres, los cimientos y pilares que viven en mí.

Agradecimientos

A los docentes y personal de secretaría de la Universidad Andina Simón Bolívar: Mariana Lima Bandeira, por su calidad académica, humana y su confianza, Fernando López Parra, por promover nuestro pensamiento crítico. A mis amigos y compañeros del doctorado, por su ejemplo y apoyo. A los ejecutivos de las organizaciones que apoyaron este trabajo, este camino de aprendizaje ha sido duro y esforzado, y me ha enseñado a ser humilde y sonreír durante el aprendizaje.

Tabla de contenidos

Cláusula de cesión de derecho de publicación	3
Resumen	5
Figuras y tablas.....	15
Introducción.....	17
1. Dimensión del problema de investigación.....	24
2. Pregunta de investigación	26
3. Objetivo general.....	27
4. Objetivos específicos	28
5. Relevancia y delimitación del estudio	28
Capítulo primero Consideraciones teóricas sobre la <i>crossculturalidad</i> en la industria de energía	39
1. La cultura	39
2. La cultura en las organizaciones	49
3. Elementos de la cultura organizacional	58
4. Modelo de cultura organizacional.....	67
5. Impactos internos y externos de la cultura organizacional	80
6. Teoría general de sistemas	87
7. Teoría de toma de decisiones.....	95
8. Relación entre estrategia, estructura y operaciones (procesos)	101
9. Capacidades interculturales en los procesos de fusión y adquisición.....	107
10. La hibridización (factores de enlace) en los procesos de fusión y adquisición en organizaciones <i>crossculturales</i>	112
11. Sistemas complejos adaptativos.....	129
12. Aplicaciones de sistemas complejos adaptativos y los modelos de gestión organizacional	141
13. Desempeño organizacional	148
Capítulo segundo Metodología de estudio sobre situaciones empresariales.....	155
1. Métodos de investigación	155

2. Metodología cuantitativa o cualitativa.....	158
3. La investigación cualitativa	161
4. Características del estudio de situaciones empresariales.....	162
5. Levantamiento de información de carácter cualitativo.....	163
6. Selección de situaciones empresariales de estudio	165
7. Protocolo del estudio de situaciones empresariales.....	169
8. Protocolo para la elaboración del levantamiento de información para validación de las variables	170
9. Conclusiones sobre la información para validación de variables	173
10. La investigación cuantitativa	173
11. Recolección de datos y características de la muestra	175
12. Elaboración del cuestionario cuantitativo.....	176
Capítulo tercero Resultados: La cultura organizacional como eje de adaptación y sostenibilidad.....	179
1. Características generales de las situaciones empresariales abordadas	179
2. Presentación individual de las situaciones empresariales	181
2.1. Industria petrolera: Andes Petroleum Ecuador Ltda. (ANDES PETRO).....	181
2.1.1 Estrategia organizacional.....	182
2.1.2 Estructura organizacional	187
2.1.3 Corporación Encana: Antes de la adquisición.....	190
2.1.4 Corporación Andes Petroleum Ecuador Ltd.: Posterior a la adquisición.....	193
2.1.5 Gestión operacional.....	195
2.1.6 Impacto del entorno.....	201
2.1.7 Relación con el entorno	204
3. Industria de Energía: Empresa Pública Corporación Ecuatoriana de Electricidad (CELEC EP)	207
3.1 Estrategia organizacional.....	207
3.2 Historia de la corporación	211
3.3 Análisis de mercado: Análisis ambiental	214

3.4 Estructura organizacional	215
3.5 Gestión operacional	216
3.6. Impacto del entorno	219
3.7 Relación con el entorno	220
4. Conclusiones de las organizaciones analizadas.....	222
5. Resultados de la validación de variables de carácter cualitativo: CELEC EP.....	227
6. Resultados de la investigación cuantitativa	231
7. Análisis descriptivo de la investigación cuantitativa	231
Conclusiones y discusión	243
1. Conclusiones teóricas y empíricas.....	243
2. Conclusiones metodológicas.....	245
3. Conclusiones pragmáticas.....	246
4. Conclusiones sobre reflexiones para futuras investigaciones.....	247
Lista de referencias.....	251
Anexos	265
Anexo 1: Entrevista semiestructurada de asociaciones conductuales	265
Anexo 2: Conceptos - Entrevista semiestructurada de asociaciones conductuales .	268
Anexo 3: Análisis descriptivo por unidad de negocio (ejemplo).....	284

Figuras y tablas

Figura 1. Potencia de generación (MW), 2017.....	32
Figura 2. Diagrama de “cebolla” manifestaciones de la cultura.....	45
Figura 3. Niveles de cultura organizacional	61
Figura 4. Modelos de cultura organizacional; Schein y Hatch.....	72
Figura 5. Modelos de Cultura Organizacional; Homburg y Pfiesser-Allaire y Firsirotu.	74
Figura 6. Modelos de Cultura Organizacional; Hatch y Cunliffe.....	76
Figura 7. Modelos de Cultura Organizacional; Hactch, Cunliffe y Schein.	77
Figura 8. Modelo de Estructura Organizacional y Comportamiento: Schein	79
Figura 9. Dimensiones organizacionales del modelo de Cultura organizacional: Considerando dimensiones internas-cambio interno.....	81
Figura 10. Modelo causal de cultura organizacional.....	84
Figura 11. Cuadrante de relación de utilidad y riesgo en la toma de decisiones.....	100
Figura 12. Dimensiones organizacionales para un Modelo de Cultura Organizacional	105
Figura 13. Cálculo de retorno sobre activos netos.....	153
Figura 14. Cálculo de RONA; Andes Petroleum 2006 - 2010	178
Figura 15. Línea temporal de análisis.....	184
Figura 16. Cadena de valor de Andes Petroleum.	186
Figura 17. Estructura organizacional Corporación Encana antes de la adquisición.....	191
Figura 18. Estructura organizacional Corporación Encana (Región Ecuador).	191
Figura 19. Logo de los Andes Petroleum después de la adquisición China.....	193
Figura 20. Estructura organizacional Corporación Andes Petro posterior a la adquisición	194
Figura 21. Plan de expansión de generación 2013-2022.....	209
Figura 22. Estructura Corporativa de CELEC EP, 2017.	215
Figura 23. Mapa de procesos —CELEC EP—.	217
Figura 24. Análisis de dispersión o distancia entre variables Antes y después de la adquisición.....	237
Tabla 1. Operación de pozos-producción petrolera-evolución histórica.	30
Tabla 2. Descripción de tipos de fusiones provenientes de capital chino.	30

Tabla 3. Detalle de composición societaria	31
Tabla 4. Potencia instalada y gestionada por el sector público.	31
Tabla 5. Avance de proyectos emblemáticos, 2017	33
Tabla 6. Constructos o elementos de cultura organizacional	67
Tabla 7. Visión de enfoque sistémico.....	89
Tabla 8. Evaluación de tipos de actividades.....	146
Tabla 9. Distinciones entre el método cuantitativa y cualitativo.....	161
Tabla 10. Esquema de desarrollo de entrevistas.....	172
Tabla 11. Variables culturales de integración en compañías de inversión extranjera..	174
Tabla 12. Variables culturales sobre modelo de cultura organizacional	175
Tabla 13. Variables consideradas en la encuesta.....	176
Tabla 14. Variables consideradas en la encuesta.....	177
Tabla 15. Niveles de innovación y comportamiento al cambio	200
Tabla 16. Línea temporal.....	207
Tabla 17. Proyectos con proveedores Chinos (CELEC EP).....	210
Tabla 18. Análisis de factores de mercado	214
Tabla 19. Análisis de factores internos.....	216
Tabla 20. Matriz de evaluación de riesgos-Proyectos CELEC E.....	222
Tabla 21. Encadenamiento de variables con modelo de cultura organizacional	228
Tabla 22. Cálculo de distancia entre variables de definición de: cultura organizacional y desempeño laboral	233
Tabla 23. Cálculo de distancia entre variables de definición de: cultura y desempeño organizacionales	235

Introducción

En tiempos de cambio quienes estén dispuestos
a aprender, heredarán la tierra.
Mientras que los que creen que todo lo saben,
se encontrarán perfectamente equipados para
enfrentarse a un mundo que ya dejó de existir.
(Eric Hoffer, 1902-1983)

Una de las problemáticas de mayor discusión en el mundo actual, desde hace algunos años atrás, es la globalización y sus implicaciones en la sociedad. Este fenómeno mundial ha ocasionado cambios drásticos en la forma de relacionarse entre países, comunidades y obviamente entre organizaciones. La dinámica impuesta por la presencia de estas nuevas variables ha determinado que al interior de los espacios de las organizaciones se den cambios difíciles de gestionar (Scharfstein y Stein 2000, 25-38). Sin embargo, algunos estudiosos consideran que la globalización no es más que una construcción ideológica. Esta idea de comunidad problematiza el espacio organizacional, lo hace diverso y dinámico.

Debido a este proceso, cada vez son más las organizaciones que han iniciado su gestión de negocios en el extranjero, la China, no es la excepción. Asimismo, para Ecuador esto ha significado una gran oportunidad para el crecimiento de su inversión extranjera. De forma general, se puede decir que esta complejidad se deriva de los diferentes orígenes culturales, de mercados y sociedades. Esas organizaciones multinacionales se enfrentan a muchos desafíos al tratar de adaptarse a las nuevas configuraciones sociales.

Cabe señalar que la comunicación es muy compleja en empresas multinacionales debido a la diversidad de empleados con diferentes redes sociales, antecedentes culturales y educativos y dificultades en la relación intercultural. Esto crea problemas al provocar interferencias comunicacionales en la toma de decisiones, y en las prácticas de gestión de los recursos humanos, las relaciones supervisor-subordinados y en otros ámbitos organizacionales. La definición de los factores de integración intercultural depende de los procesos de comunicación organizacional y de los conflictos organizativos entre los empleados. El uso de la tecnología acorta de alguna manera las diferentes interpretaciones culturales.

Existen una serie de factores externos e internos que pueden promover o inhibir la transferencia de prácticas de gestión en las operaciones de las empresas *crossculturales* desde la aplicación de su casa matriz. Los factores externos incluyen el país de origen, el grado de integración y la naturaleza de los mercados de productos, y las disposiciones legales e institucionales, así como el marco cultural del país anfitrión.

Por su parte, los factores internos a nivel de empresa incluyen la estructura de la empresa y su compromiso con la difusión de las prácticas de gestión, especialmente en términos de expatriados (Gamble 2003). China tiene un distintivo social, legislativo y económico frente a la mayoría de los países occidentales. Por lo tanto, las sucursales chinas de filiales multinacionales en Occidente encuentran más diferencias en factores externos, ya que estos pueden afectar sus prácticas gerenciales.

Deleuze (2003) sostiene que debido a este crecimiento acelerado las organizaciones se han vuelto presas del mercado, del marketing, de una realidad difícil de determinar o encasillar (Deleuze 1990). Sin embargo, se encuentran bajo una perspectiva dinámica, con el fin de contener este torrente, las organizaciones se ven obligadas a convertirse en microsociedades de control (Chan 2000), lo que de alguna manera permite acotar niveles de crecimiento o impacto dados, más aún cuando entran en juego variables tan diversas. Al respecto de este tema se refieren los pensamientos establecidos por Cooper y Burrell, en la construcción de teorías alrededor de los procesos organizacionales; el entender el rol y la naturaleza de las organizaciones en el mundo contemporáneo desde una perspectiva pragmática que resultaría reveladora.

En este sentido, las condiciones actuales del mercado han incentivado a repensar y fortalecer las organizaciones, y a que las personas se planteen la posibilidad de generar nuevas competencias, más flexibles y tolerantes. Estas motivaciones se traducen al interior de las organizaciones, en la búsqueda de un camino para establecer un espacio o ambiente organizacional más controlado y flexible, en el cual los patrones comportamentales se ajusten o adapten a la realidad organizacional. ¿Es esto posible?

James March y Herber Simon son dignos pioneros del movimiento cognitivo en las organizaciones. Describen desde un enfoque crítico a las estructuras burocráticas Weberianas, las cuales pueden ser tanto una razón para la toma de decisiones eficientes como la razón de sus ineficiencias. Estos aspectos disfuncionales de la burocracia, sugiere Simon (1958), que se deben traducir en procesos racionales de toma de decisiones al interior de las organizaciones. Entonces el comportamiento enfocado hacia el gerenciamiento que promueve una cultura en las organizaciones podría ser sinónimo de

un proceso racional de toma de decisiones de manera pragmática, rescatando siempre la alternativa más eficiente para la organización.

La técnica y el uso de las nuevas tecnologías, así como la implementación de una variedad de herramientas que se han desarrollado en esta nueva era del conocimiento, han cambiado la forma en que el ser humano se relaciona; las características individuales de las personas son comprendidas desde una visión diferente en la actualidad, atributos como la edad, la etnia, la nacionalidad, toman una perspectiva diferente, la diversidad humana debe llegar a un entendimiento en donde es importante considerar también elementos como el mercado,¹ por ello resulta importante la comprensión de las inestabilidades o brechas que generan las diferencias (Cooper y Burrell 1988).

El acceso a los nuevos mercados frente al fenómeno de la globalización pone de manifiesto el rol efectivo de los líderes en el cumplimiento de los objetivos en las organizaciones, esto desde una visión productivista e instrumental, no obstante, en las alcanzar la comprensión de la diversidad cultural de los grupos humanos y con ello, su grado de adaptabilidad, integración o enlace es clave en las organizaciones, pues esto depende de relaciones más complejas y dinámicas.

Organizaciones provenientes de mercados más desarrollados (eficientes y económicamente más poderosos) que se han expandido hacia países que bajo esta perspectiva son menos desarrollados, se integran en proyectos organizacionales, con la promesa de transferencia de nuevas técnicas y tecnologías, y con la inversión de nuevos capitales en organizaciones locales, relación que inicialmente está determinada por el *homo-economicus*, pero se desarrolla en un entorno cambiante donde predomina el *homo-politicus*.

La fuerza de la diferencia en estas relaciones es activa y poderosa como propone Nietzsche, los líderes dependen de sus supervisados y viceversa, pero bajo una visión que va cambiando, dependiendo del contexto y dependiendo de esta dialéctica entre fuerzas activas y reactivas, entre la sociedad dominante (empresa inversora-compradora-extranjera) y la sociedad dominada (organización comprada-local), las mismas que se encuentran definidas por su propia historia y territorio. De allí que, estas diferencias pueden girar en direcciones inesperadas, lo que puede dificultar la predicción óptima de comportamientos tanto de líderes como de funcionarios.

¹ Espacio nacional, regional o global en el cual se definen un conjunto de necesidades y satisfactores bajo un mecanismo comercial.

Por otro lado, no se puede dejar de lado el sistema de comunicación verbal, el idioma, este se constituye en una diferencia adicional a ser administrada, determina su propia particularidad y problemática, no solo desde la interpretación de su mensaje, sino desde su propia semiótica.

Esta fascinante dinámica de interrelación organizacional entre nuevos actores, todos ellos diferentes en muchos sentidos, atravesados por una sociedad en movimiento, por un contexto mundial en constante cambio, en donde se debe considerar, a las organizaciones como sistemas autopoieticos o sociopoieticos (Cathalifaud 2008), en los cuales se construirán o comprenderán los elementos de la gestión o administración como respuestas a las perturbaciones del presente (Ramírez 2020).

Detallar los conceptos de la administración moderna, sería entenderlos en función a los retos que el mercado establece. El cuestionamiento que surge en este punto es: ¿cómo una organización puede implementar prácticas gerenciales integradoras para lograr objetivos sostenibles?; la comprensión de los elementos que componen la cultura en las organizaciones como variables interna o externa, para luego establecer criterios que gestionen e integren su diferencia y que permitan su auto referencia como un proceso natural de cambio.

Los estudios organizacionales se nutren de las teorías sociales como la epistemología, la sociología del conocimiento e incluso de la filosofía y el arte, más aún en el ámbito de la cultura, concepto entendido hoy como el “conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia” (Aguirre Baztán 2004, 159).

La popularización del término “cultura organizacional” es atribuida a Pettigrew (1979), y a pesar de tener como sustento inicial los estudios de las relaciones humanas de Elton Mayo, se consideró extensivamente como un camino en la búsqueda de la productividad, idea que inspiró los estudios fundacionales de Hofstede (1980), y que es soportada por una visión moderna dentro las organizaciones. Para el entendimiento de este término debe plantearse el reto de la comprensión del concepto de cultura, cultura en las organizaciones, cultura organizacional e integración cultural desde la gestión de los elementos que la integran.

Una teoría social influye y ayuda a la comprensión y construcción de teorías organizacionales, les otorga un mejor contexto como realidades de una micro sociedad. El análisis de la cultura en las organizaciones impacta directamente en una de las

variables operativas más importantes en la gestión, el comportamiento productivo, entendidos como ese conjunto de procesos que se entrelazan como un tejido que no puede ser considerado desde una posición reduccionista simplemente llamada cultura organizacional.

Las organizaciones se constituyen en sistemas agregadores, los cuales se componen de empleados que a su vez provienen de otras etnias o grupos culturales que conforman sus familias, de diferentes religiones o iglesias o de otras comunidades en general. Por eso, la cultura entendida como una variable externa ha tomado importancia en los estudios de culturas comparadas y como elemento fundamental para medir el desempeño de una organización.

Por su parte la cultura organizacional como variable interna determina que las organizaciones son productoras de cultura, por tanto, la mantiene unida, y expresa valores compartidos por sus miembros, bien sean los mitos, historias, leyendas y lenguaje lo cual es la visión compartida de Smircich (1983) y Schein (1985-2004). Esta perspectiva interna también plantea que el fundamento de la creación o sostenimiento de la cultura organizacional está dado por sus líderes donde los colaboradores son requeridos de adaptarse a la nueva visión y a los valores culturales.

Los métodos de investigación acorde con esta perspectiva se llevan a cabo con los métodos cuantitativos y cualitativos, el objetivo es establecer un esquema o modelo de entendimiento de la cultura organizacional, el mismo que debe integrar las dimensiones y las variables que determinen su integración como un sistema de complejidades debidamente enlazado para lograr un desempeño superior, entonces se entiende como una herramienta que permite el entendimiento para su gestión desde una visión integradora o de enlace, de gestión de lo diverso. Este enlace se constituye en “un orden negociado” que tiene características de sistema, por su estructuración, sin embargo, en sí mismo sigue representando una complejidad (Frassa 2011, 84).

Ahora bien, el alcance de esta investigación se centra en el análisis, determinación y comprensión de los elementos relacionados a la cultura organizacional, así como también el estudio y levantamiento de aquellas herramientas que permiten una integración de diferentes culturas en un mismo espacio organizacional. Para ello se plantea el uso de métodos de investigación no solo cuantitativos (para la medición de la diferencia entre las variables culturales) sino cualitativos que permitan un análisis, comprensión y validación de las variables de cultura organizacional. Para ello se elaboran

encuestas y entrevistas que permitan armonizar los conceptos que se puedan establecer desde la teoría, en el campo más real y organizacional.

De manera particular, el investigador ha podido participar como observador participante, lo que se constituye en un método de relevamiento de información dentro de las organizaciones. Si bien es cierto, esta investigación tiene como enfoque el análisis de la industria de energía en Ecuador, se establece también como una herramienta de investigación el análisis dentro de empresas específicas para acotar su realidad en un momento de gran transformación en la industria, lo cual, también determinó algunas limitaciones al estudio, esto debido a la complejidad del relevamiento de información de manera general, no solo porque típicamente en esta industria se desarrollan compañías multinacionales, o empresas públicas. La posibilidad de relevar información se encuentra limitada a que se desarrolle un proyecto internamente en alguna de dichas organizaciones, resulta bastante difícil realizar encuestas generales por la confidencialidad del manejo de los procesos internamente. Adicionalmente, esta industria se vio marcada por un cambio normativo intenso, el mismo que no permitió que se desarrollen operaciones en el sector minero, y cambios en las operaciones del sector petrolero y de energía.

Dada esta coyuntura, se estableció la posibilidad de trabajar con la compañía petrolera Andes Petroleum Limited (compañía privada de operación y producción petrolera y de administración China) y dentro del sector de energía con la Corporación Eléctrica Ecuatoriana de Ecuador (compañía pública ecuatoriana de generación y distribución de energía eléctrica que gestiona proyectos con contratistas chinos).

En el momento de levantamiento de la información Encana Ltd. (compañía canadiense) fue adquirida por una compañía pública China, CNPC Int., y se forma localmente Andes Petro. Por su parte CELEC, es el resultado de la fusión de diferentes compañías de generación eléctrica y distribución privadas que fueron convertidas y consolidadas en una sola Corporación Pública. Las dinámicas internas y externas que se generaron derivados de estos procesos se constituyen en ámbitos de interés para esta investigación. Se estructuró un análisis específico para cada una de estas compañías, en función de las variables de análisis.

Dadas estas características se plantean tres métodos de investigación con el objetivo de establecer un esquema que sea adecuado para el análisis y evaluación de los datos y el cumplimiento de los objetivos. El método no experimental cuantitativo será el usado para esta investigación, y será apoyado por la observación participante del

investigador. Bajo este esquema se procurará la cobertura de las limitaciones propias del desarrollo de esta investigación en la industria de energía en particular.

El objeto de estudio será entonces los procesos de fusión y adquisición organizacional y las variaciones en las dimensiones de cultura organizacional debido a la integración de dos culturas diferentes en el sector de energía en Ecuador. Para ello se plantea determinar el proceso de interacción entre las dimensiones de enlace cultural en procesos de fusión y adquisición, así como establecer una aplicación de la Teoría de Sistemas y como podría apoyar la determinación de un modelo que promueva un desempeño percibido como superior.

Esta investigación se inspiró en las relaciones *crossculturales* de empresas chino-ecuatorianas, en un momento temporal en el que las relaciones entre los dos Estados eran muy prósperas, sin embargo, justamente por su nivel de inversión y relación entre Estados, tiene una alta sensibilidad a cambios normativos y de mercado. Los procesos de fusión o adquisición deben ser entendidos como un cambio de objetivos o de estrategia organizacional en las dos organizaciones, este impacta directamente sobre las personas a través de redefiniciones en el espacio organizacional, las motivaciones y comportamientos de los empleados se ven afectados, es decir, se genera un impacto sobre la cultura de la organización. La cultura organizacional surge de manera generada y compartida por los miembros de la organización.

El planteamiento de un modelo de entendimiento de cultura organizacional busca enfatizar el entendimiento respecto de los cambios que se dan en la organización, y las dinámicas organizacionales.

Adicionalmente, su comprensión como un sistema es fundamental, es decir que existe una correlación entre las diferentes dimensiones. Esta dinámica genera una complejidad al mirar las dimensiones propuestas. El modelo propuesto de cultura organizacional proporciona la base para ejecutar dicho análisis, suponiendo que los procesos de aprendizaje organizacional pueden iniciar procesos de cambios, o en su defecto generar la necesidad de diseño o permitir el establecimiento de nuevas visiones al interior de las operaciones de la organización y obviamente en los patrones de comportamiento en general.

Como conclusión general se puede establecer que, en los procesos de fusión y adquisición, particularmente para el caso del sector energético en Ecuador se establecen fuertes variaciones en las dimensiones de cultura organizacional, siendo una herramienta

para la alineación de las diferentes culturas el uso de sistemas adaptativos a través, de la gestión del conocimiento y el uso de la tecnología.

1. Dimensión del problema de investigación

El pensamiento contemporáneo de la administración se presenta como una alternativa reveladora en la búsqueda de un nuevo camino en donde la teoría administrativa puede desprenderse de sí misma para determinar una vía de aplicación pragmática y científica, sin ser reduccionista, que brinde alternativas de solución a las diferentes problemáticas que hoy en día las organizaciones tienen y que de una u otra manera afectan su eficiencia y, por ende, amenazan su sostenibilidad en el tiempo.

Dos ámbitos son requeridos de atención en la administración moderna (Ramírez 2020, 55):

- a. La parálisis por análisis: derivada quizá por la falta de entendimiento de la situación o entorno, o motivada por el desequilibrio de los elementos internos de la organización, que promueven una inadecuada o total falta de cumplimiento de los objetivos y de la toma de decisiones.
- b. La extinción por intuición: la falta de conocimiento de las capacidades internas de una organización hace que los líderes no puedan tomar una decisión en función de información relevante, pero sobre todo en función a equipos alineados al cumplimiento de una misma meta o misión organizacional.

Los entornos comerciales y los procesos de integración económica generan al interior de las organizaciones un marco de referencia que permite desarrollar múltiples estrategias para abordar diversos desafíos. Este enfoque representa un conjunto de alternativas que abordan problemas complejos, considerando aspectos técnicos, emocionales y contextuales. El objetivo principal es que los líderes organizacionales puedan aproximarse a la toma de decisiones de manera lo más objetiva posible, priorizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución. Una organización entonces está inmersa en el discurso de la productividad y la toma eficiente de decisiones. Esta difícil problemática se agudiza más profundamente cuando las variables al interior del espacio son cambiantes y están relacionados a otro tipo de percepciones por su origen cultural o por la presión que demanda un proceso de integración como lo es una fusión o adquisición, especialmente en organizaciones

*crossculturales*² y que sobre ellas existen fuertes intereses económicos y sociales, como es en el caso de la industria de energía en Ecuador.

La problemática de la cultura en las organizaciones, pero especialmente la definición de los elementos que intervienen en la construcción de la cultura organizacional es un proceso complejo de sintetizar en este tipo de relación. En este sentido es interés de esta investigación realizar un análisis de distintos documentos que se refieran justamente a esta problemática y de su comprensión alrededor de la situación de empresas específicas en la industria de energía en Ecuador.

En la actualidad todas las organizaciones tienen alguna característica que las identifica, ya sea en su espacio, o por el contexto que las rodea, la suma de estos elementos es lo que las hacen diversas, por ende, la gestión o administración de este principio toma una relevancia fundamental en todos los ámbitos. No se puede negar que la gestión de la diferencia o diversidad tiene un carácter complejo, multifacético y, como hemos visto, puede ser tratado desde diferentes ángulos, ya que como eje central de toda relación social se encuentra siempre un individuo.

La complejidad del ser humano ha tratado de ser entendida desde hace muchos años atrás; la comprensión del individuo desde su propia particularidad y subjetividad, y también como miembro de un espacio social integrado y comunitario, es muy importante en la actualidad. La lectura de los comportamientos de los sujetos han sido referentes valiosos en los diferentes momentos de la historia, más aún en la actualidad, debido a la gran diversidad que hoy es parte de los grupos humanos, no obstante, de que siempre se ha visto al hombre como un individuo integral.

En el ámbito de las organizaciones, la intención es comprender de manera ordenada los diferentes elementos que las componen, entender que son una construcción de esquemas de entendimientos e interpretación de la problemática organizacional en función de este nuevo contexto que enfrentamos; uno de los elementos es la tecnología, que nos conecta y modifica nuestra forma de relacionarnos socialmente, con el ambiente, con responsabilidad social, con los conflictos mundiales, con la globalización, la crisis económica, la regulación cambiante, los movimientos políticos locales y mundiales, los

² Lo *crosscultural* es el fruto de una interacción intercultural. Cuando dos o más personas procedentes de diferentes países y culturas se relacionan entre ellas. Una organización Cross-cultural entonces se define como una iniciativa empresarial o proyecto que tiene por empleados personas de diferentes países.

idiomas, la transcontinentalidad de las culturas, la movilidad, en situaciones en donde las organizaciones se fusionan o son adquiridas.

Hay un factor común a toda esta visión, como ya se ha manifestado, es el ser humano, individuo o sujeto, entendido de forma integral, conformado por diferentes virtudes y limitaciones, las cuales se ven reflejadas a través de la interpretación de su propia subjetividad, que debe ser visto como un ente integrado a una colectividad, la cual demandará de él diferentes acciones y comportamientos. Estas variables, lo modifican y se encuentran contextualizadas por su historia, su territorio, la intención de comprender su comportamiento o las bases de dicho comportamiento integrado en una lógica de reproducción social comunitaria demandante y encasillada en un contexto definido.

Esta maravillosa y continua interrogante, sobre el individuo y su integración en la organización en una realidad manifiesta es la cultura en la organización, como una mezcla de diferentes comportamientos, pero también de diferentes acciones que pueden modificarlos.

Esta es una propuesta en construcción y desarrollo, y esta investigación lo que pretende es encontrar y definir ciertos elementos que promuevan un esquema que pueda ablandar el entendimiento de las variables, que integren diferentes culturas, es decir organizaciones *crossculturales*, en un entorno particular como es el ecuatoriano, dentro de una industria que tiene un alto impacto sobre la economía y la sociedad.

No se establece en forma clara y detallada una discusión del problema de investigación, se debería mencionar ciertas particularidades del sector de energía de Ecuador, su conformación (tanto organizaciones nacionales e internacionales).

2. Pregunta de investigación

En el mundo actual se ha establecido un nuevo marco de relaciones entre los diferentes países; China hoy desempeña un rol fundamental y protagónico, quizás para mostrarnos lo que podría ser un nuevo modelo económico y de entendimientos con las sociedades del planeta. En el argot popular se establecería como un cambio de las reglas de juego, pero no es este el esquema mundial natural en la actualidad. La integración de la cultura china y el entendimiento de su realidad a la hora de establecer o liderar organizaciones que se convierten en *crossculturales*, este concepto se traduce en la integración de culturas en la organización, una organización que sufre un proceso de cambio desde su interior, promovido por cambios desde el entorno.

Entender los elementos que conducen a dos o más culturas diferentes, pero inmersas en un mismo discurso organizacional, que pueden lograr encajar en el cumplimiento de un mismo fin e implementar nuevas prácticas administrativas derivadas de dicha integración, por ende se puede decir que la cultura en las organizaciones se convierte en un espacio en el cual algunas herramientas pueden ser aplicadas para su gestión o administración, con el objetivo de lograr el cumplimiento de la misión y visión, pero no necesariamente bajo un esquema utilitarista netamente, es decir donde las decisiones son la contribución a un espacio de maximización de oportunidades.

Los procesos multiculturales son comunes y lo serán aún más al pasar el tiempo, debido a la movilidad y al concepto de transculturalidad, como una realidad en la cual los países hoy se encuentran abocados. Un ejemplo de generación de cultura en una organización con un enfoque externo sería un proceso de aculturación que podría ser establecido por la cultura más fuerte, caliente o dominante en el mismo espacio o territorio. En esta dinámica, dicha cultura impuesta por la fuerza generará distintos problemas o escenarios desde el interior de la organización, ahora bien, la comprensión de los elementos que se estudian en dicho momento, como un esquema de enlace, son la preocupación de esta investigación, ya sea que puede ser reducido a un esquema o simplemente tiene que ser entendido y acotado. No solo es mirar la multiculturalidad, como el espacio en donde se encuentran o conviven dos o más culturas, sino lograr definir los elementos que ayudan a que dichas culturas se puedan entrelazar, integrar o asimilar en ese esquema de reproducción social comunitario llamado organización. La interrogante planteada entonces es:

- ¿Cómo interactúan las dimensiones de enlace cultural en los procesos de fusión y adquisición organizacional en el sector de energía en Ecuador?

El planteamiento de esta interrogante nos arroja la concepción de la siguiente hipótesis de investigación:

- En los procesos de fusión y adquisición organizacional se establecen variaciones en las dimensiones de cultura organizacional debido a la integración de dos culturas diferentes en el sector de energía en Ecuador.

3. Objetivo general

- Determinar cuáles son las variaciones en las dimensiones de cultura organizacional entendidas como un sistema, que permiten construir un espacio

organizacional con actitudes que promueven un desempeño percibido como superior, en procesos de fusión y adquisición organizacional para el sector de energía en Ecuador.

4. Objetivos específicos

- a. Analizar la aplicación de la teoría de sistemas y como esta puede apoyar a la determinación de un modelo o sistema de complejidades que permita construir un espacio organizacional que promueva actitudes hacia la gestión en procesos de fusión y adquisición organizacional chino-ecuatoriano para el sector de energía en Ecuador.
- b. Determinar el proceso de interacción entre las dimensiones de enlace cultural en los procesos de fusión y adquisición organizacional chino-ecuatoriano para el sector de energía en Ecuador.

5. Relevancia y delimitación del estudio

El análisis de la construcción de cultura organizacional en organizaciones *crossculturales* es dinámica y tiene diversas aristas dependiendo del momento histórico. Este proceso de cambio puede verse ejemplificado, ya sea por una acción interna a la organización, compra de activos, alianzas, o fusiones y por acción externa debido a cambios del entorno.

La industria de energía se divide típicamente en tres sectores:

- Petróleo y gas
- Energía eléctrica
- Minería: Carbón y otros materiales vegetales

Las dos primeras se constituyen en las más representativas para la economía ecuatoriana, de hecho, en el período de desarrollo de esta investigación, lastimosamente no se dio ninguna iniciativa de inversión en el ámbito minero, lo cual se explicará más adelante con mayor profundidad. Las dos primeras entonces se pueden establecer empíricamente que son las más diversas en su espacio organizacional debido a su dinámica natural por su giro del negocio. Derivado de su especialización en el trabajo y a la fuerte cantidad de inversión y flujos de efectivo que requieren para poder desarrollar sus proyectos, por ejemplo, el sector eléctrico integrado posee más de 11.000 millones de dólares en activos (según estados financieros de CELEC EP).

La necesidad de generar fuertes vínculos con los gobiernos, con los que realizan sus operaciones, es un elemento estratégico importante, puesto que debido al alto riesgo vinculado con su trabajo, no solo por la inversión económica y humana, sino también por el costo medio ambiental, característico de este tipo de industria; sin embargo, la rentabilidad que generan se encuentra en directa relación con dicho riesgo, por lo cual también son actores económicos importantes en el mundo por su contribución impositiva.

Al ser entonces organizaciones que operan bajo esta dinámica, se encuentran influenciadas por un entorno económico globalizado y cambiante, bajo un marco competitivo y complejo, que provoca la asociación, adquisición o fusión de diferentes empresas relacionadas a la industria, así también la integración de inversión pública y privada. Por todo lo mencionado, y debido a la participación de personas de diferentes naciones, tanto en su gestión operacional como en proyectos específicos, este estudio se constituye en un ámbito de interés.

Este modelo ha configurado mecanismos para desarrollar capacidades competitivas que requieren una renovación constante para mantener su vigencia y efectividad en el horizonte temporal medio y extenso. La generación de estas ventajas competitivas se ha convertido en un factor estratégico cada vez más complejo y exigente en términos de recursos e inversión. El alineamiento del talento humano en la consecución de los objetivos se constituye en un factor retador, en espacios típicamente multiculturales (Ramírez 2020, 54).

En los últimos diez años en Ecuador se han concretado una serie de fusiones o adquisiciones de interés empresarial, en particular, provenientes del Gobierno chino, en lo referente a la exploración y explotación de petróleo, así como en la construcción de más de cinco proyectos hidroeléctricos.

Al analizar históricamente la operación de pozos petroleros en Ecuador se observan cambios fundamentales en la administración del sector. Como se muestra en la tabla 1, a partir del año 2008 la producción petrolera en lo referente a la gestión de pozos pasa a manos del sector público en una proporción equivalente mayor al 70 %, manteniéndose dicha tendencia hasta la fecha. Como se puede observar es una tendencia inversa a lo que sucedía en años anteriores en donde el sector privado controlaba la producción mayoritariamente. Para ese mismo período, y en función de los acuerdos multilaterales firmados entre los Gobiernos chino y ecuatoriano, se da cabida a la introducción de inversión sobre el sector de empresas multinacionales chinas, las mismas que desde el 2008 han mantenido la operación del 15 % de los pozos en promedio.

Tabla 1
Operación de pozos-producción petrolera-evolución histórica

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2008	2007	2006	2005	2005	2004
Empresas Públicas	68%	81%	87%	76%	68%	78%	80%	29%	17%	17%	20%	7%	15%
Empresas Privadas	32%	19%	13%	24%	32%	22%	20%	71%	83%	83%	80%	93%	85%
Empresas chinas	11%	14%	9%	13%	15%	17%	15%	28%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Resumen Estadísticas-Biblioteca-Ministerio de Energía y Recursos Naturales no Renovables.

Elaboración propia

Nota*: No se posee información. <https://www.recursoyenergia.gob.ec/biblioteca/>.

Lastimosamente no se cuenta con acceso a la información para conocer la relevancia que tuvo en aquellos años la introducción del capital chino en Ecuador, mediante fusiones o adquisiciones; no obstante, con base en la información disponible proporcionada por la Superintendencia de Compañías, entre los años 2007 y 2013 se han concretado aproximadamente 465 fusiones o adquisiciones por un monto superior a los USD 2.500 millones de capital involucrado en dichas operaciones, lo que demuestra la relevancia de este tipo de estructuras en Ecuador, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2
Descripción de tipos de fusiones provenientes de capital chino.

Datos de Fusiones: 2007 - 2013		
Empresas Públicas	Capital involucrado	Número de fusiones
Empresas Privadas	2.135.551.926	452
Empresas chinas	438.753.777	13
Total general	2.574.305.704	465

Fuente y elaboración propias

Entre el año 2007 y 2012 el número de compañías chinas reportadas a la Superintendencia de Compañías se incrementó en un 20 %, llegando para el 2012 a un total de 538 compañías, con más de USD 342 millones de capital aportado y que manejan nóminas de más de 23.000 personas a nivel nacional, como se puede ver en la tabla 3. Las organizaciones que han enfrentado procesos de compra o fusión, desde aquellos años, han sufrido transformaciones importantes relacionadas con su integración cultural, especialmente las *crossculturales* en donde los procesos cambiantes han tomado una realidad de permanencia.

Tabla 3
Detalle de composición societaria

AÑO	TOTAL			ACCIONISTAS NACIONALES			ACCIONISTAS EXTRANJEROS			CHINA		PERSONAL OCUPADO				
	No. Clas.	Número de Accionistas	Capital Aportado	No. Clas.	No. Accionistas	Capital Aportado	No. Clas.	No. Accionistas	Capital Aportado	No. Accionistas	Capital Aportado	Personal Ocupado	No. Empleados Directivos	No. Empleados Administrativos	No. Empleados Producción	No. Empleados Otros
2007	448	1.251	63.936.467	266	970	11.234.607	182	281	52.701.860	9	311.600	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
2008	435	1.146	102.377.276	261	872	49.301.577	174	274	53.075.698	15	326.312	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
2009	517	1.823	77.206.847	418	1512	52.726.363	99	309	24.480.484	20	365.054	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
2010	527	n/d	342.508.061	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	21.648	790	2.500	15.846	2.512
2011	317	n/d	17.417.263	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	5.573	508	861	2.850	1.354
2012	538	342.508.061	342.508.061	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	23.021	907	3.099	17.014	2.001

Fuente y elaboración propias

Por su parte, el sector eléctrico tuvo una dinámica de involucramiento un tanto distinta, ya que no se dieron procesos de adquisición, sino de la participación del desarrollo de proyectos, en los que su ejecución era coordinada a través de empresas públicas ecuatorianas.

En junio de 2017, como se evidencia en la tabla 4, la capacidad instalada de responsabilidad operativa estatal se incrementó con el ingreso de la generación de las centrales: Coca Codo Sinclair de 1.500 MW, Sopladora con 487 MW y Alazán de 6,23 MW, los dos primeros proyectos hidroeléctricos desarrollados por empresas chinas.³

Tabla 4
Potencia instalada y gestionada por el sector público

TIPO DE FUENTE	POTENCIA (MW)	PARTICIPACIÓN (%)
Eólica	16,50	0,29%
Térmica	1.603,35	28,53%
Hidráulica	4.000,22	71,18%
TOTAL	438.753.777	100.000%

Fuente: Datos estadísticos Corporación Eléctrica Ecuatoriana de Ecuador (CELEC EP).

La actividad de generación de electricidad está realizada mayoritariamente por empresas públicas,⁴ como se denota en la figura 1 con algo más del 88 % de las operaciones totales para un total de 5.727 Megavatios.

³ Esto da como resultado una distribución mayoritariamente proveniente de fuentes autóctonas, con algo más del 70 % para plantas hidroeléctricas.

⁴ La figura de Empresa Pública en Ecuador es diferente a la de Institución Pública, su normativa laboral y legal es específica lo que la acerca a prácticas organizacionales de mayor eficiencia y cumplimiento de objetivos.

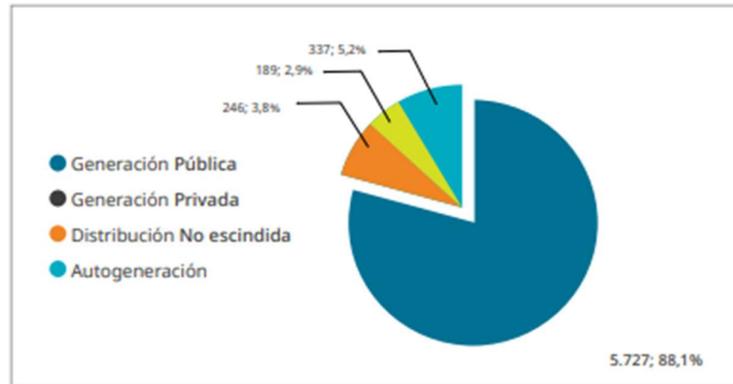


Figura 1. Potencia de generación (MW), 2017.

Fuente: Datos estadísticos Corporación Eléctrica Ecuatoriana de Ecuador (CELEC EP).
Elaboración propia

Los proyectos hidroeléctricos más importantes o llamados “emblemáticos”, desarrollados por empresas chinas en su dinámica organizacional es lo que se consideraría una fusión, esto debido a su integración en la ejecución de obras civiles o en la provisión de equipamiento técnico. Estos proyectos se detallan en la Tabla 5.

Tabla 5
Avance de proyectos emblemáticos, 2017

Proyecto	Ubicación		Potencia (MW)	Avance Físico al 30/09/2017		Observaciones
	Zona	Provincia		%		
				Programado	Ejecutado	
Coca Codo Sinclair	438.753.777	Napo y Sucumbios	1.500	100,00	99,45	La central Coca Codo Sinclair se encuentra totalmente operativa, sin embargo, se determinaron algunos pendientes técnicos por solventar.
Sopladora	2.574.305.704	Morona Santiago	487	100.00	100.00	La central Sopladora se encuentra totalmente operativa, no se ha logrado ejecutar el proceso de cierre contractual y existen pendientes menores en discusión.
Minas San Francisco		Azuay y El Oro	275	100.00	98.20	Su ejecución se vio afectado por problemas geológicos presentado en el pozo combinado de cables y ventilación.
Toachi Pilatón		Santo Domingo de los Tsáchila, Cotopaxi, Pichincha	254,4	99.34	95.01	La programación se vio afectada por la terminación unilateral del contrato de equipamiento, actualmente continua solo la ejecución del contrato de obras civiles.
Delsitanisagua		Zamora Chinchipe	180	99,22	89,17	Su ejecución se vio afectado por problemas geológicos presentado en el estribo izquierdo de la presa.

Fuente: Informe de gestión Corporación Eléctrica Ecuatoriana de Ecuador (CELEC EP)
Elaboración propia

Un factor común en la ejecución de estos proyectos ha sido la complejidad de su desarrollo, que afectó principalmente los presupuestos finales y los tiempos de entrega, así como también la falta de terminación de algunos de ellos, pese a que los porcentajes de ejecución son muy altos, las obras no han sido entregadas generando un gran perjuicio por el lucro cesante de la inversión y el costo de oportunidad del capital.

La industria minera en Ecuador se ha determinado como un sector estratégico futuro para su economía debido a que su desarrollo se refiere a la explotación de un recurso natural no renovable de significativa importancia económica, social y ambiental. Históricamente, el Estado ha ejercido un control directo sobre su administración y gestión, similar a otros sectores estratégicos como el energético.

En Ecuador se han promovido dos Leyes de Minería, la de 1991 y 2009. La primera definió a la industria de interés público a nivel nacional, es decir, todos los recursos y sus beneficios, entendida como las minas y yacimientos, son patrimonio inalienable e imprescriptible del Estado. En ese momento se reconoce para su explotación como figura de concesiones mineras, asimismo se establece en dicha ley los lineamientos

para la libre prospección, y los derechos para su explotación y comercialización en lo referentes a los diferentes factores que impliquen dicha operación.

Por otro lado, en la misma Ley de 1991 contemplan dos tipos de explotación dependiendo de su escala de operación; explotación artesanal o a pequeña escala y la explotación o extracción no metálica. Esta última consideraba grandes proyectos mineros, únicamente aquellos como materiales de construcción, los relacionados a la explotación minera en aguas marinas y depósitos salinos artificiales. Los procesos considerados se extienden a toda la cadena de valor y soporte de la industria y como es natural la formulación de las políticas y normativa se la reserva la función ejecutiva.

En el año 2008 al aprobarse la Constitución de la República del Ecuador se aprueban un paquete de Mandatos Constituyentes; el número 6, llamado Mandato Minero, da un giro fundamental en la industria ya que establecía la terminación de las concesiones que se encontraban otorgadas, pero sin realizar ningún tipo de inversión o que en su defecto no habían presentado un estudio de impacto ambiental, así también aquellas que se encontraban en áreas protegidas o adeudaban conceptos de patentes.

Sobre el mes de enero del año 2009 se aprueba la normativa referente a la actividad minera en Ecuador. Tanto las inversiones a gran escala como las menores tuvieron impactos considerables. Las empresas más afectadas fueron las construcciones de Fruta del Norte y Mirador, ya que detuvieron todas sus operaciones de inversión hayan estado o no en fase de producción. Para el caso de las empresas de menor operación que se encontraban en proceso de exploración, tuvieron un impacto importante en sus cotizaciones en bolsa por la pérdida de las concesiones, lo cual marca su valor o posición financiera futura. El caso más importante de dicho impacto fue el caso de la empresa canadiense Aurelian Resources Inc., sus acciones descendieron de USD 12 a USD 3 sobre abril del 2008, lo que justificó el despido de más de 470 empleados y el cierre del proyecto Fruta del Norte en Zamora Chinchipe. Otras compañías no tuvieron opción de tomar medidas similares e incluso más de una abandonó el país justificándose en la poca seguridad jurídica. Hacia septiembre de 2008 la compañía Aurelian informa sobre su venta por un valor de USD 980 millones. Otras empresas tuvieron que seguir el mismo camino, ya sea porque vendieron sus operaciones y porque las abandonaron, tal es el caso de IMC Mineral de Estados Unidos, IAM Gold, Corriente Resources, y Mariana Resources todas ellas canadienses, entre otras.

En función de los artículos 317 y 408 de la Constitución de la República del Ecuador del 2008 estableció que todos los recursos naturales del país son de propiedad exclusiva del Estado. Los recursos mineros, según la Constitución se constituyen en un patrimonio inalienable para el país. Dada la restricción de recursos financiero y operativos del Estado Ecuatoriano la normativa da lugar a que tanto la exploración como la explotación de los recursos naturales pueda ser realizada por empresas privadas o particulares, ya sea por cuenta propia o en operación mixta, a través de la figura de delegación (EC 2008, art. 316).

Para julio del 2013, La Ley Minera que fue expedida en enero de 2009 es reformada, en la misma se establece la su estructura institucional de gestión por parte del Estado, la misma que se compone de:

- Ministerio Sectorial
- Agencia de Regulación y Control Minero (ARCOM)
- Instituto Nacional de Investigación Geológico, Minero Metalúrgico (INIGEMM)
- Empresa Nacional Minera (ENAMI EP), y
- Municipalidades, en las competencias que les correspondan.

El Estado ecuatoriano a través de la normativa del mismo año 2009, establece que para iniciar operación de un proyecto de minería a gran escala, la parte interesada debe acordar y firmar un Contrato de Explotación. La única empresa que logró dicho contrato fue Ecuadorrientes S.A., perteneciente a un consorcio chino CRCC Tongguan, en la actualidad responsable del desarrollo del proyecto Mirador, el mismo que comprometió una inversión de USD 1.439 millones de los cuales ha cancelado USD 70 millones como anticipo de regalías, para el desarrollo, construcción y operación de: (Revista Minería, 2016)

- Planta de beneficios minerales
- Vías de acceso
- Campamentos
- Desarrollo y construcción de la mina
- Represa de relaves

Pese al pago de los USD 70 millones, debe completar a la fecha otro pago adicional de UD 100 millones, los mismos que fueron negociados inicialmente, sin embargo no se tiene definido su camino.

Para el Gobierno ecuatoriano es fundamental la exploración minera, ya que de esto depende la prospección de nuevos yacimientos para su futuro desarrollo y explotación o aprovechamiento, por ello se inicia un proceso de subasta y remate, para mayo de 2016, de concesiones bajo la modalidad Swiss Challenge, la misma que permite mejorar las ofertas presentadas para cada campo o área. Según un comunicado presentado por el Ministerio de Minería, hasta noviembre de 2016, se realizaron 22 concesiones nuevas tanto a empresas nacionales como extranjeras, existiendo todavía más de 300 aplicaciones, las mismas que no sólo serán evaluadas, sino que de acuerdo al proceso vigente no sólo se debe presentar la oferta pública sino realizar una invitación adicional a otros proveedores de igualarlas o superarlas en términos o condiciones, un proceso complejo y demorado.

En conclusión, durante el período que se realizó esta investigación no se desarrolló la minería en Ecuador, por esta razón no se pudo incluir como una muestra relevante para este estudio.

La dinámica de la industria de la energía en Ecuador ha sido compleja y ha estado enmarcada, fundamentalmente, por un proceso de integración de la culturas ecuatoriana y china, en donde de alguna manera las relaciones son diferentes, por los acuerdos establecidos entre Estados que buscan la promoción de inversión, independiente de la calidad o cumplimiento de un objetivo *per se*.

Para delimitar este estudio fue necesario realizar una investigación exploratoria de los tres sectores que permitan, con base en datos, conocer en forma concreta en cada sector las fusiones, compras etc., y con esos datos poder sustentar el alcance de la investigación.

Al recurrir a la estructuración del análisis y aplicación de instrumentos específicos, sean cualitativos o cuantitativos en compañías específicas del sector, se busca el acotar una línea de comprensión de la problemática delimitada en una línea temporal definida.

Empíricamente se puede establecer que toda variación o influencia en el entorno (ámbito externo a la organización) generará un cambio en el comportamiento de la organización, un alineamiento de sus objetivos y una redefinición de sus competencias o equipos internos, en lo referente a cambio de políticas estatales, o el cambio a una organización de tipo “*crosscultural*” por la fusión o adquisición de esta. De igual manera variaciones o cambios en políticas internas, prácticas organizaciones o de Recursos

Humanos, las cuales impacten en sus individuos derivados de las decisiones que se apliquen por el entendimiento o percepción de sus líderes a entornos cambiantes.

Se recurrirá entonces al análisis de situaciones organizacionales puntuales con el objetivo de establecer una visión sobre el mundo real, sin embargo, la intención será marcar un equilibrio basado en una propuesta que establezca un abordaje debido a las limitaciones ya manifestadas.

Esta combinación de análisis de teorías enriquecidas con la aplicación de encuestas, así como también apoyado con la observación de procesos reales al interior de una organización, pretende ser un camino para el estudio de sus relaciones y problemáticas. Esta íntima conexión con la realidad empírica es la que permite el desarrollo de una comprensión pertinente y válida (Ramírez 2019, 168). El análisis desde el interior de una organización es una propuesta válida de investigación que se centra en la comprensión de las dinámicas en un momento temporal determinado en el entorno específico (Eisenhardt 1989, 532), su aplicación persigue el siguiente nivel de análisis y cumplimiento de objetivos:

- a) En el capítulo 2 se presenta el marco teórico para establecer los factores que permitirán determinar cuáles son los elementos que definen las categorías de estudio: cultura, cultura en la organización, cultura organizacional, factores de enlace y problemática alrededor las fusiones y adquisiciones como elemento de variación cultural. Además, con foco en el primer objetivo específico se desarrolla la teoría de la aplicación potencial de la teoría de sistemas en estudios de organizaciones *crossculturales*.
- b) Para el sustento del primer objetivo específico y para el cumplimiento del segundo objetivo específico se ha determinado el análisis en situaciones organizacionales específicas en la industria de energía, las mismas que serán desarrolladas en el capítulo 4, bajo el siguiente esquema:
 - Analizar las dimensiones externas e internas en una organización *crosscultural*. de capital chino en el sector petrolero, y el entendimiento de las decisiones al interior de la organización derivados de las variaciones que se determinen como relevantes.
 - Analizar las acciones o comportamientos observables en un espacio organizacional de trabajo *crosscultural*, dentro del sector de energía eléctrica y el entendimiento de los factores que enlazan dicho a las culturas en la organización.

Con la aplicación de entrevistas y encuestas debidamente sustentadas se espera resolver la pregunta de investigación, a través de lo cual se podrá aceptar o negar la hipótesis planteada, pero sobre todo aportar con un modelo que pueda proponer una comprensión más adecuada de la cultura organizacional en el ámbito de la *crossculturalidad*.

Los procesos de fusión o adquisición debido a la realidad del mercado mundial actual son muy comunes y normativamente los Estados han definido mecanismos para su operacionalización más rápidamente. Las organizaciones deberán alinearse estratégica y operacionalmente para ajustarse a un cambio o redefinición de sus objetivos, pero fundamentalmente de los equipos de trabajo en lo referente a su acople con variaciones en políticas y prácticas. En este contexto, no sólo la adquisición de nuevas competencias será necesaria, sino un ajuste a la distribución de responsabilidades y poder reflejada en la estructura organizacional. Esta nueva identidad organizacional debe ser gestionada bajo nuevas relaciones de liderazgo y comunicación que diluyan un potencial *aculturamiento* totalitario con una administración de la diversidad en un nuevo espacio organizacional *crosscultural* de desempeño superior que promueva ejes más sólidos de sostenibilidad.

En conclusión, el modelo busca establecer un enfoque de análisis de la *crossculturalidad* como eje central para identificar los elementos culturales clave y entender como estos pueden relacionarse e impactar en el cumplimiento del desempeño organizacional.

Capítulo primero

Consideraciones teóricas sobre la *crossculturalidad* en la industria de energía

Solo hay verdadera vida en la utopía y la
 revolución,
 el orden institucional no es más que un residuo
 maligno dejado por la utopías o revoluciones en
 declive.
 De este modo, el camino de la historia va desde
 una topía, de la utopía, a la siguiente topía, etc.
 (Karl Mannheim, 1986)

El propósito de este capítulo es profundizar en las conceptualizaciones y explicaciones teóricas tanto de la cultura como del enfoque sistémico para dar paso al análisis teórico de estos en el marco de las organizaciones *crossculturales*, lo que le apunta al cumplimiento del primer objetivo específico.

En primer lugar, se profundizará en las diferentes teorías y pensamientos respecto de la definición de cultura y de la cultura organizacional. Se abordará también de manera transversal el entendimiento de una organización *crosscultural*, de organizaciones abocadas a fusiones o adquisiciones y a los elementos generales de enlace cultural.

En segundo lugar, se realizará una aproximación a la teoría de sistemas originalmente planteada por Karl Ludwing von Bertalanffy y a la teoría de toma de decisiones de Herbert A. Simon, con el fin de establecer un vínculo de estas sobre el entendimiento y aplicación de estas sobre las organizaciones *crossculturales*.

1. La cultura

Bolívar Echeverría, pensador ecuatoriano enraizado en México, establece que la condición humana desde una “dimensión cultural”, se consolida en la vida cotidiana y se construye, restituye y destruye. Dentro de este entendimiento su descripción etnográfica supone un modelo ideal del proceso de trabajo, el cual puede ser entendido como irracional desde el punto de vista económico, ya que su función social no necesariamente está encaminada en el hacer sino a un evitar hacer, es decir, una prohibición (Echeverría 2001, 17-23).

Según la perspectiva de Echeverría, la construcción dialéctica de la cultura supera los límites de la racionalidad instrumental y la eficiencia técnica. El concepto va más allá de los valores pragmáticos y utilitarios, revelando una dimensión más profunda y significativa. El “mundo de la cultura” no puede ser simplemente interpretado como un espacio de improductividad tolerada o un refugio de irracionalidad, sino que se configura como un elemento dinamizador capaz de impulsar y transformar los acontecimientos históricos.

En la sociedad romana, el concepto de cultura emergió como una traducción del término griego *paideia*, originalmente asociado con la crianza infantil. Sin embargo, esta traducción no captura completamente la profundidad etimológica original, tal como Werner Jaeger la interpretaba en su estudio sobre la formación del hombre griego. En contraste, el término *éthos*, que evoca significados de hábito, costumbre, morada o refugio, parece ofrecer una comprensión más rica de la dimensión cultural.

El concepto de cultura, profundamente arraigado en la idea de “cultivo”, ha preservado su esencia fundamental. Se comprende como el desarrollo de la *Humanitas*, ese elemento distintivo que singulariza al ser humano en relación con todas las demás formas de existencia.

Humanitas se concibe primero, como la relación de las comunidades grecorromanas con los dioses tutelares de su mundo, después como un conjunto de costumbre, las artes y la sabiduría que se generaron en ese mundo, y por último, esta vez en general como la actividad de un espíritu (*nous*) metafísico encarnado en la vida humana (Echeverría 2001, 27-28).

Desde la perspectiva clásica, se establece una distinción fundamental entre dos manifestaciones culturales: la cultura “viva”, que se centra en la dimensión espiritual y esencial del ser humano, y la cultura “muerta” o meramente “civilizada”, que reduce la experiencia humana a una visión mercantil, desvirtuando la profundidad del espíritu y degradando su valor intrínseco. Esta contraposición entre el concepto de cultura y civilización parte de la intención moderna de redefinir el término cultura durante el siglo XVIII.

Según la perspectiva de Kant, reconocido filósofo de la Ilustración, la civilidad se limita frecuentemente a una aplicación superficial de normas sociales y protocolos de comportamiento, desvinculándose del núcleo ético original que en su momento les dio sentido y profundidad. Ser “culto”, en cambio, es poseer la capacidad de crear nuevas formas a partir de nuevos contenidos (Kant, García y Rodríguez 1932, 53).

Previo al siglo XIX, la cultura se definía desde una perspectiva romántica caracterizada por una visión clasista del “pueblo”, que reconocía una pluralidad cultural a través de la percepción de un espíritu colectivo. En este contexto, el concepto de cultura emergió como un elemento central de la etnografía colonialista, estableciéndose en contraposición al concepto de civilización, reservado exclusivamente para la sociedad moderna.

A inicios del siglo XIX, esta oposición semántica se transforma, dentro de la sociedad Alemana, en donde el concepto de cultura se traduce en las actividades que son posibles manifestarlas a través de la creatividad de una manera pura, es decir, que resiste a las practicas mercantilistas, mientras que el de civilización se aplica para actividades en las que la creatividad no tiene lugar, en cambio responden al pragmatismo económico.

Respecto a la investigación etnológica inglesa el concepto de cultura tiene su primera sistematización en la obra de Edward Tylor, cuyo título es *Primitive Culture* (1871) reconoce, con espíritu práctico e igualitario, que todas las innumerables maneras de comportarse de los seres humanos en las distintas sociedades conocidas son válidas en la medida en la que se consideran las circunstancias naturales en las que se desarrollaron (Taylor 2016, 30).

Por lo que, cada una de las culturas es una totalidad funcional de comportamientos específicos o una forma adquirida de comportamiento que debido a la repetición e interiorización de estos se manifiestan juicios de valor relacionados con las actividades cotidianas que se transmiten de generación en generación mediante el lenguaje que puede tomar innumerables formas.

En los años 50, Claude Lévi-Strauss y Jean-Paul Sartre protagonizaron un debate fundamental sobre la especificidad del ser humano, que se convirtió en la principal problemática contemporánea de la definición de cultura. Sartre criticó el enfoque de Lévi-Strauss por estudiar la vida social humana como si fuera similar a una colmena, objetando su perspectiva de equiparar la existencia humana con la vida animal. Lévi-Strauss, por su parte, acusó a Sartre de pretender introducir un concepto metafísico de libertad.

Este debate reveló un choque entre el “estructuralismo” de Lévi-Strauss y el “existencialismo” de Sartre. Para Sartre, el individuo social posee iniciativa y capacidad para trascender las leyes naturales.

El concepto resultante establece la cultura como un proceso dinámico de reproducción social, similar a la visión de Marx, caracterizado por un diálogo continuo. Según Echeverría, la atención debe centrarse en la consistencia comunicativa y semiótica

de la vida humana. Este proceso implica la producción y consumo de significaciones, donde la semiosis revela el orden jerárquico de la comunicación humana.

Por tanto, la cultura es el momento autocrítico de la reproducción que un grupo humano determinado, en una circunstancia histórica, hace de su singularidad concreta; es el momento dialéctico del cultivo de su identidad (Echeverría 2001, 164-5). Esto significa la propia liberación del individuo en un encuentro con los otros. En los diferentes momentos de la vida humana, así como en sus modos de realización la cultura es una dimensión que siempre la acompaña.

Así, en el momento de la rutina, la dimensión cultural se encuentra en estado inerte, es un hecho cultural.

Según establece Echeverría, se encuentra en código automático. En el momento en el que ocurre una ruptura, por su parte, este cultivo entra en acción, se vuelve especialmente enfático. Este proceso de cambio natural del proceso de reproducción social es inherente al individuo en su relación comunitaria.

Según lo descrito y considerando el uso antropológico del término de cultura a través del tiempo podría ser ampliado a:

- La sumatoria de las conductas aprendidas en diferentes épocas de toda la humanidad,
- Formas de vivir compartidas por varias sociedades entre las que hay alguna interacción,
- Lineamientos de conducta específicos en una sociedad en particular, y,
- Características de los segmentos de una sociedad grande y organizada de una manera compleja reflejada particularmente en formas especiales de comportamiento (Beals et al. 1981, 106).

Desde este punto de vista, el ser humano lo largo de los tiempos se ve atravesado con procesos históricos y sociales importantes en su relación con otros. Una relación se estructura bajo el discurso de realizar sus actividades eficientemente y bajo un concepto de productividad. Al momento de la llegada de la Revolución Industrial estas relaciones se ven transformadas, sin embargo, los conceptos mencionados sobre la cultura deben ser rescatados de manera transversal.

Esta dinámica genera una complejidad referente al estudio del concepto de cultura. Autores como Zigmunt Bauman reconocen que existe una opinión mayoritaria, sobre el hecho de que su desarrollo no ha recibido un tratamiento intelectual satisfactorio,

pero que, aunque discutidos y enmarañados, se podrían solucionar a través de un enfoque estructuralista de la cultura (Bauman 2002, 204-19).

En su libro, *La cultura como praxis* (2002), en primer término, hace referencia al problema de los universales culturales y sociales. En base a los diferentes instrumentos y herramientas analíticas utilizados por los científicos sociales en la actualidad se adecuan a una mirada del mundo en la cual totalidad más numerosa se refiere a una sociedad, y por ende a una noción que equivale en la práctica al concepto de Estado-nación, que se reduce a una comparación estadística únicamente de sus rasgos.

Una limitación significativa de la sociología contemporánea radica en su aceptación pasiva de la fragmentación institucional del conocimiento social. Esta división disciplinaria obstaculiza la comprensión de los universales humanos al ignorar las estructuras y reglas generativas comunes a todas las esferas de la actividad humana.

La adopción de valores funcionales institucionales implica la apropiación de un marco analítico restrictivo. Estas reglas generativas subyacen y gobiernan la praxis humana en múltiples dimensiones: política, industria, agricultura, religión y otros ámbitos de interacción social. Una aproximación estructuralista a la cultura ofrece lo que podría ser la perspectiva correcta.

En segundo lugar, el enfoque estructuralista es una nueva mirada al concepto de función, el mismo que ha sido utilizado y desgastado. La noción de prerequisites sistémicos ha sido históricamente inseparable del concepto de función en la teoría sociológica. Independientemente del factor que se seleccione como núcleo analítico, es crucial evitar caer en la estéril dicotomía entre la primacía del individuo o la sociedad. Debe explicar ambas facetas de la existencia humana. Las funciones de la vida humana residen en la diferenciación activa entre las personas que se involucran desde diferentes ámbitos con una problemática común. Solo en ese momento las dos visiones tienen sentido y están relacionadas.

En tercer lugar, el estructuralismo puede ser un puente que brinde una solución satisfactoria para el problema al paradigma de la controversia entre cultura y estructura social. Entre unas u otras, pueden ser las bien conocidas diferencias entre las muchas definiciones a mano de la cultura y de estructura social, ambos conceptos, cuando se presentan como opuestos, son fundamentalmente racionalizaciones de la experiencia común de la naturaleza dual de la condición humana. Los seres humanos experimentan su existencia como un conjunto de limitaciones inherentes y por otro lado un ámbito de flexibilidad intelectual lleno de voluntad y emociones manifestados en la creatividad.

Aludiendo a la relación de la cultura con la estructura social, la globalización y el interés de capturar nuevos mercados ha sido una característica que las organizaciones han querido desarrollar desde la Revolución Industrial, relaciones que han determinado nuevas definiciones comerciales y de negocios en el mundo, un pragmático hacia la eficiencia, la productividad, la eficacia, en general al desempeño organizacional, que se manifiesta a través de un equilibrio de la construcción de los equipos al interior de la organización y su cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos derivados de un enfoque y alineamiento sobre las ventajas competitivas que se puedan desarrollar y de un equilibrio económica que permita un desarrollo sustentable en el mediano y largo plazo.

Este nuevo inicio se refiere a una nueva construcción social, tecnológica y organizacional, en palabras de Bauman (1997, 161), la actitud principal del hombre, previamente a la construcción de esta nueva relación con el mercado, es una actitud en la cual no se pretende cambiarlo, por el contrario, se concibe cada cosa como el fruto de la creación y de la naturaleza, la misma que es capaz de defenderse por sí misma de la intervención criminal del hombre. La concepción de una modernidad sólida, por su parte, es la actitud del hombre abocada a la construcción de un proyecto de realidad (Bauman y Albino 2017, 12), esta visión genera algunos riesgos, ya que para lograr un ajuste a la realidad de la sociedad algo tendrá que ser modificado, cambiado o eliminado, fuente fundamental de conflicto ya que el ser humano es considerado en esta visión totalitaria.

Una visión opuesta a esta, es decir, el bienestar de la totalidad está ligado al del individuo. Se refiere más a un concepto, que Anthony Giddens acuñó como “relaciones puras” (*pure relationships* en el original), para referirse a aquellas relaciones entre seres humanos que no se fundan sobre vínculos sólidos (Bauman y Albino 2017, 13).

Estas nuevas relaciones han modificado el entorno, en el mundo se han iniciado procesos de privatización o desregulación de funciones que se consideraban que debían ser administradas por el Estado, hoy se encuentran en manos del mercado. Esta ruptura entre el poder y la política ha generado nuevas funciones en el ámbito organizacional. Este proceso globalizador o de globalización se ha estancado en una construcción ideológica, que, al margen de ella, las organizaciones en su espacio organizacional han generado una interdependencia a nivel planetario, no solo de prácticas o modelos de gestión, sino de uso de tecnología, encadenamiento de recursos o movilidad de capital, para la cual se rompe la tradicional trilogía territorio, Estado y nación (Bauman 2002, 283-303).

En lo organizacional, dentro de este proceso lineal de reproducción social se ha instituido desde hace algunos siglos, la ciencia y la técnica: el saber y poder se acrecientan en tales campos de forma acumulativa, las nuevas generaciones se apoyan sobre las antiguas para generar un marco de referencia que puede ser considerado como progreso técnico-científico (Habermas 1987, 315).

También se puede entender la cultura como un fenómeno inherentemente colectivo, dado que se comparte, al menos en parte, con quienes han vivido o viven en un mismo entorno social, donde se adquiere y se transmite. Más que un conjunto de normas explícitas, la cultura está compuesta por reglas no escritas que guían el comportamiento social, las cuales influyen profundamente en cómo las personas interactúan dentro de su grupo. Esta programación colectiva de la mente es lo que diferencia a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros, estableciendo pautas comunes que moldean su manera de pensar, actuar y relacionarse (Hofstede et al. 2010).

Además, Hofstede considera que el concepto de cultura tiene diversas formas de manifestarse, pero se resaltan los siguientes elementos: símbolos, héroes, rituales y valores como se evidencia en la figura 2. Estos se representan en un diagrama como las capas de una “cebolla”, en donde se evidencia como el término prácticas agrupa símbolos, héroes y rituales y en el centro se encuentran los valores.

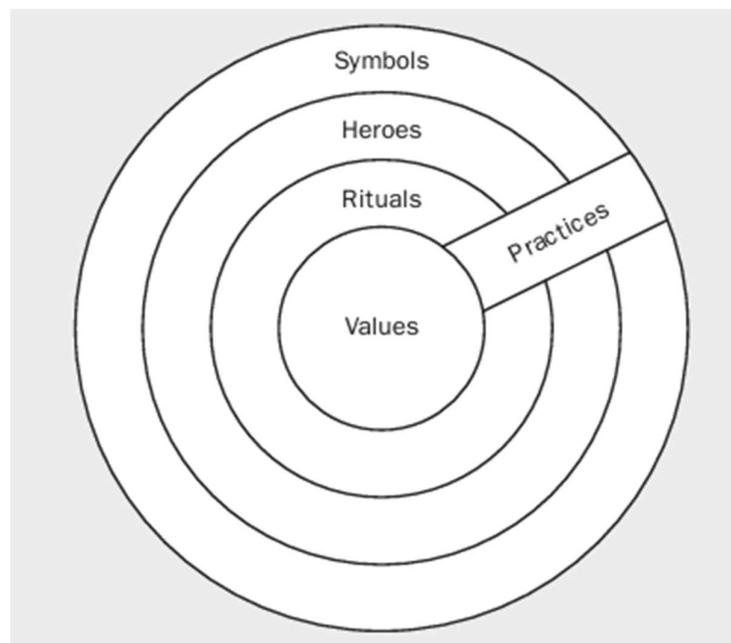


Figura 2. Diagrama de “cebolla” manifestaciones de la cultura.
Fuente: Hofstede et al., 2010, 8.

Los símbolos son representaciones superficiales de una cultura, que incluyen palabras, gestos, vestimenta, y objetos con un significado compartido por los miembros de esa cultura. Los héroes, por su parte, son individuos reales o ficticios que personifican valores y conductas admiradas, sirviendo como modelos a seguir dentro de una sociedad. Los rituales son actividades colectivas que, aunque no esenciales para fines prácticos, son percibidas como fundamentales para mantener la cohesión social y cultural, tales como ceremonias o saludos (Hofstede et al., 2010).

En el nivel más profundo están los valores, los cuales son creencias arraigadas que orientan las preferencias y comportamientos de los individuos, dictando lo que es considerado bueno, malo, correcto o incorrecto. El autor utiliza el diagrama en forma de cebolla para representar estos conceptos, con el fin de mostrar que, mientras los símbolos, héroes y rituales son visibles para los observadores externos, los valores, ubicados en el núcleo, son invisibles y constituyen el verdadero fundamento de la cultura (Hofstede et al., 2010).

En ese sentido, durante la modernidad, la cultura se entiende no solo alrededor del individuo sino también del territorio, cada Estado territorial se transforma en función a sus propias construcciones éticas, lingüísticas y religiosas, esta descripción relaciona el espacio organizacional con conceptos de tiempo y de territorio.

Esta idea de territorio implica un sentido de materialidad (Gottman 1973, 15), que, pese a este concepto concreto y pragmático, es el producto y la expresión de las características psicológicas de los grupos humanos. Es decir, se encuentra llena de conflictos internos, contradicciones aparentes por lo que se la considera una expresión de un fenómeno psicosomático de la comunidad.

Por su parte, el tiempo o un concepto de historizaciones tienen también un vínculo con el territorio. En Occidente, dentro de un sistema de especialización técnico-económico cada uno de sus miembros define y alcanza su identidad por iniciativa y esfuerzo propio entendidos como un sujeto social. En este sentido la reproducción social ya no es circular en el tiempo, sino lineal y abierta al progreso, la consecución del producto está supeditada al incremento constante de la efectividad del medio de producción (Echeverría 2013, 206). En la sociedad asiática, el tiempo se caracteriza por ser lento y circular, donde un mismo patrón de producción y consumo se reproduce constantemente, sin modificaciones significativas en el abordaje técnico de la naturaleza (203).

Bolívar Echeverría (2011, 428) en *Crítica de la modernidad capitalista* define la sustentabilidad de un Estado moderno con base en la garantía de dos factores de orden material; la autosuficiencia económica y una relevancia geopolítica. Adicionalmente el Estado requiere desarrollar la capacidad de aglutinar y organizar sobre un territorio determinado a una determinada población en función de la vigencia simbólica de una serie de componentes como prueba de la realidad de la nación como el sustento humano del Estado.

El proceso de reproducción social se entiende como una característica esencial de la existencia humana, configurada por una red específica de relaciones interpersonales y formas de convivencia. Este concepto abarca una clasificación de los individuos en función de su participación tanto en las actividades laborales como en las de ocio, lo que conlleva, a su vez, la definición de relaciones de propiedad, la distribución de la riqueza social, los medios de producción y los bienes destinados al disfrute entre los distintos integrantes del sujeto social global (472).

El conjunto de instrumentos que forman parte de este proceso constituye una totalidad compleja, organizada en dimensiones temporales y espaciales, conocida como el campo instrumental de la sociedad. Las capacidades particulares de los objetos instrumentales se integran en una eficacia global que trasciende la simple productividad cuantitativa. Más allá del rendimiento medible, el campo instrumental representa la habilidad del sujeto para transformar y dominar su entorno natural, instaurando un horizonte de posibilidades estructurales. Esta efectividad global, entendida como un contenido cualitativo, cristaliza en la configuración tecnológica del campo instrumental, según lo plantea Echeverría (483).

La relación entre los productos y el consumo de estos es una relación de significaciones. Producir es comunicar y consumir es interpretar, este proceso práctico de comunicación/interpretación genera en sí mismo un significado que es diferente para cada tipo de organización en función de su relación con el entorno y con su propia realidad.}

En este sentido, una de relaciones internas se establece basándose en la potenciación de la capacidad semiótica que el lenguaje aporta y distingue funcionalmente la practicidad que se da en el espacio organizacional. El lenguaje en sí mismo, condensa y perfecciona pasivamente las relaciones semióticas, en función de la relación entre la comunicación y la interpretación, el lenguaje, la semiosis entra en una dinámica de traducción y retraducción entre el hacer y el decir, más aún cuando dicho proceso de

proyección y realización práctica se ve configurado por la complejidad de dos diferentes lenguajes (491).

Como ya se ha señalado, Bolívar Echeverría destaca un aspecto fundamental en su concepción de la modernidad: la transformación hacia un mercado global que redefine la construcción de las organizaciones sociales. Este proceso, según el autor, se basa en el progresivo incremento y perfeccionamiento de las fuerzas productivas sociales, lo cual abarca no solo el avance tecnológico, sino también el desarrollo de capacidades, competencias y cualidades tanto individuales como colectivas dentro de un contexto social específico.

El cambio que inspiró el surgimiento de este nuevo entendimiento puede visto como el resultado de la intensión de la acumulación de las fuerzas productivas y de su comprensión como un fenómeno de la sociedad. Este proceso generó como consecuencia un incremento de la capacidad humana, que ha permitido la fundamentación, reproducción y evolución de toda sociedad en el tiempo, a través, del desarrollo de las fuerzas productivas sociales basado en el despliegue de la actividad productiva y laboral.

Lo que produjo una modificación en las perspectivas y comportamientos individuales y colectivos, y como resultado el perfeccionamiento de técnicas para un control más adecuado y preciso de las fuerzas sociales para el entorno productivo. En este sentido Bolívar Echeverría señala que la finalidad que guía y motiva el desarrollo de las fuerzas productivas no es otra que la superación de la escasez original de toda sociedad humana (Echeverría 1998).

El productivismo entonces, bajo esta visión, también se desarrolla bajo características en relación con el territorio. Desde la perspectiva oriental, es de orden técnico-religioso, la especialización de los individuos sociales o de las comunidades integradas en un gran orden social comunitario. Esta reproducción social productivista se constituye sobre la base de un medio de producción de tecnología relativamente simple, frenada en sus posibilidades de desarrollo, pero de gran magnitud y complejidad, necesitado de grandes cantidades de fuerza de trabajo altamente jerarquizada y bajo un esquema sumamente elaborado de organización (Echeverría 2001, 202).

Sin embargo, este modelo asiático puede ser visto como un modelo que se basa en una gran comunidad en el mismo territorio, ese trabajo global ayuda a potenciar su productividad, a la cual Marx denominaba una “cooperación orgánica”, es decir la participación coordinada de múltiples comunidades para el manejo de un solo gran medio complejo de producción.

En este sentido para Echeverría se pueden establecer dos tipos de visiones productivistas para el proceso de reproducción social: la concreta y la abstracta. La primera es concreta en la medida en que un conjunto de valores de uso se encuentra configurados para representar al sujeto social. En los países orientales las sociedades tienden a identificarse basándose en la fidelidad como figura concreta más primigenia, de un conjunto terminado de bienes (2001, 204).

La segunda, la abstracta, en la que su singularización tiene lugar en la historia occidental, en una meta fundamentada en la abundancia y en el desmembramiento del sujeto comunitario como tal, de la atomización del proceso de reproducción social. La división de las funciones productivas se constituye en una división de jerarquía, que, debido a los requerimientos organizativos corresponde con el ejercicio de una autoridad piramidal y despótica (Echeverría 2001, 205).

2. La cultura en las organizaciones

Considerando el enfoque de la modernidad, el desarrollo organizacional no requiere únicamente de recursos técnicos sino de recursos sociales o humanos. La influencia y desarrollo de competencias técnicas y sociales en la administración es primordial, esa conjunción de lo sociotécnico se constituye en el centro de la construcción del espacio organizacional. Según Hofstede, los elementos humanos, sociales y técnicos se relacionan en un ámbito simbólico, donde el significado de los símbolos varía según la cultura local y las particularidades del contexto. El desarrollo de las capacidades técnicas fue caracterizado por Hofstede (1980) como el establecimiento técnico de habilidades que pueden ser aplicadas en cualquier tipo de industria. Su estandarización es posible a través de la adquisición de conocimientos aplicables a múltiples mercados. La gestión de dicho conocimiento puede generar procesos rápidos de transferencia.

Uno de los problemas por los cuales la transferencia de capacidades no se da, es debido al factor humano ya que este no puede ser separado del lado técnico, como lo señala Hofstede (1980), se traduce en una debilidad para la potencialización de la productividad.

La evolución de la técnica sigue un patrón a lo largo de la historia, proyectándose como una acción racionalmente orientada a objetivos y controlada por el éxito en la producción automática. Desde luego, que, las unidades electrónicas de cálculo no mejoran las funciones motoras o sensoriales, sino la inteligencia. Estas unidades

evolucionan y no trabajan conforme a funciones rígidas, sino que, desarrollan por sí mismas nuevas estrategias de adaptación a condiciones ambientales variables (Habermas 1987, 315-6).

De este proceso de análisis de la modernidad se puede establecer un discurso general que se desprende y se caracteriza como factores claves de análisis de la dinámica organizacional y *crosscultural*; la historia de las culturas que integran las organizaciones, el contexto de operación de la organización y cómo se ve afectada por las políticas públicas, la comunicación y los pilares que conforman la cultura organizacional.

Por lo que, el entendimiento de las diferentes vertientes sobre las definiciones de cultura en las organizaciones abre el espacio para la definición de factores de estudio más concretos, enfocados en el análisis de las relaciones *crossculturales*, sus procesos de integración o hibridización en procesos organizacionales complejos como lo son las fusiones o adquisiciones, conceptualizados espacios de cambio y conflicto.

Robbins (2009, 439) introduce una perspectiva innovadora al proponer que las organizaciones sean comprendidas como entidades culturales, caracterizadas por un sistema de significados compartidos entre sus miembros, lo cual representa un enfoque relativamente novedoso. Anteriormente, las empresas eran percibidas principalmente como estructuras racionales destinadas a coordinar y supervisar grupos humanos, con una configuración jerárquica tradicional que incluía departamentos y relaciones de autoridad. Sin embargo, las organizaciones poseen una complejidad que trasciende su organigrama: al igual que los individuos, pueden manifestar diversas personalidades—desde rígidas hasta flexibles, distantes o serviciales, innovadoras o conservadoras—cada una con una atmósfera y carácter distintivos. Recientemente, los teóricos organizacionales han comenzado a reconocer esta realidad, valorando la función fundamental que la cultura desempeña entre los integrantes de una institución.

La noción de cultura organizacional no representa un concepto emergente en el ámbito de la gestión empresarial. Constituye una perspectiva gerencial que facilita la optimización de los procesos administrativos. Estos planteamientos resultan cruciales porque permiten comprender la dinámica de un entorno específico y desentrañar las razones por las cuales algunas iniciativas organizacionales prosperan mientras otras fracasan. Predomina un consenso académico respecto a la estrecha interconexión entre la cultura institucional y el comportamiento de sus integrantes.

Davis (1993, 52) define la cultura como “el comportamiento convencional de una sociedad, que incide en la totalidad de sus acciones, aunque raramente esta influencia sea

percibida conscientemente”. Según el autor, los individuos internalizan con naturalidad las características culturales de su entorno, encontrando en ellas un sentido de pertenencia y seguridad que les permite posicionarse adecuadamente en distintos contextos.

Adicionalmente, las conceptualizaciones contemporáneas de cultura organizacional se vinculan con sistemas dinámicos que reconocen la mutabilidad de los valores, producto del aprendizaje continuo de los individuos. Estas perspectivas enfatizan la importancia de los procesos de sensibilización al cambio como un componente fundamental de la cultura institucional. En la misma línea, Shein (1988), se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas.

El conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización configura una cultura que opera en un nivel de abstracción elevado, caracterizándose por su capacidad para moldear el comportamiento organizacional. Esta influencia cultural racionaliza múltiples actitudes que cohesionan a las personas, determinando sus formas de pensar, sentir y comportarse.

Desde una perspectiva más amplia, la cultura organizacional se sustenta en valores que representan los fundamentos del sistema gerencial. Comprende tanto los principios básicos como los procedimientos y conductas directivas que los ejemplifican y refuerzan.

Considerada la médula de la organización, la cultura permea todas las funciones y acciones de sus integrantes. Monsalve (1989, 50) argumenta que la cultura germina en la sociedad, es administrada mediante los recursos sociales disponibles y constituye un factor dinámico que impulsa el desarrollo societal.

Katz y Kahn (1995) señalan que las investigaciones sobre cultura organizacional predominantemente han empleado metodologías cualitativas, lo que complejiza su evaluación objetiva. Esto se debe a que la cultura se manifiesta a través de elementos intangibles como lenguaje, normas, narrativas, suposiciones compartidas y tradiciones de cada uno de sus líderes.

Deal y Kennedy (1982, 4) conceptualizan la cultura organizacional como “una cohesión de valores, mitos, héroes y símbolos” que dan sentido y estructura a la experiencia colectiva. Por lo tanto, la cultura es un medio que permite la cohesión al interior de las organizaciones, tomando como referente conductas significativas de algunos miembros de la organización las cuales se traducen en prácticas gerenciales envueltas en la dinámica organizacional.

En el análisis académico se han identificado diferentes corrientes teóricas que abordan la cultura organizacional. Algunos investigadores se han dedicado a examinar la cultura desde la óptica del comportamiento organizacional, mientras que otros han concentrado su atención en aspectos como el liderazgo, los roles institucionales y la capacidad de los gerentes para transmitir y moldear la cultura corporativa.

La teoría de la organización cultural de Kurt Lewin se centra en el modo en que la cultura de una organización influye en el comportamiento y las actitudes de sus miembros. La tesis de esta teoría es que la cultura de una organización es producto de las interacciones sociales y las experiencias de sus miembros, y configura la forma en que perciben, interpretan y responden a las situaciones dentro de la organización (Lewin y Dorwin 1951, 71).

Según Lewin, la cultura no es una entidad estática, sino un sistema dinámico y evolutivo en el que influyen factores tanto internos como externos. Creía que la clave para entender la cultura de una organización reside en identificar sus valores, creencias y supuestos subyacentes, que a menudo están implícitos y se dan por sentados (Lewin y Dorwin 1951, 78). Además, resalta la importancia de estudiar la cultura de una organización para comprender y gestionar mejor a sus miembros. Concluyendo que al comprender las normas y valores culturales que conforman el comportamiento dentro de la organización, los directivos pueden identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para promover un cambio positivo.

Resaltar la importancia de la originalidad de una persona y la individualidad de las organizaciones expresada a través del comportamiento y la cultura, respectivamente. La cultura es aprendida, por lo que es importante crear culturas con espíritu de aprendizaje continuo. Se destaca que la capacitación continua es fundamental para crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas (Siliceo, 1995, 100).

La construcción de una cultura organizacional sólida y coherente con los valores y objetivos de la organización puede mejorar la motivación y el compromiso de los empleados y promover su alineación con los objetivos estratégicos, lo que puede contribuir a un mejor desempeño organizacional (Schein 1985, 100-5).

Otra perspectiva para comprender la cultura en las organizaciones es la de Charles Handy. El autor concibe cuatro elementos como son: poder, rol, tareas y personas, para

plantear diferentes tipos de culturas en la organización dependiendo del énfasis en cada uno de ellos.

Basado en esto, Handy (1991) expresa que:

La cultura del poder tiene foco en personas clave de la organización al interior de la estructura jerárquica. La cultura basada en el rol se relaciona con la burocracia y se sustenta en una clara definición de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas se fundamenta en los logros alcanzados en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas se enfoca en los individuos que integran la organización. (38)

Lo anterior implica considerar que el estudio de la cultura organizacional depende en gran medida de la posición y perspectiva del individuo, así como de lo que se busca medir con el enfoque de análisis de esta.

Las organizaciones tienen características únicas que las hacen diferentes entre sí, al igual que las huellas digitales. La cultura organizacional se configura mediante un conjunto de elementos interrelacionados, que abarcan aspectos como la trayectoria histórica, los patrones de comportamiento, los procesos comunicacionales, las dinámicas de interacción personal, los mecanismos de incentivos, los protocolos de decisión, los principios filosóficos y las narrativas simbólicas que caracterizan a una institución. Por lo que resulta ser una manifestación social e histórica que tiene un impacto en la forma en que las personas perciben lo que es correcto o incorrecto y en sus preferencias de liderazgo. En resumen, la cultura organizacional es única para cada organización y tiene un impacto significativo en su funcionamiento y en la forma en que sus miembros interactúan y toman decisiones (Davis 1993, 500).

Cada empresa tiene una cultura organizacional única y exclusiva que permite la cohesión entre sus miembros siempre y cuando sea compartida por la mayoría. La cultura se construye a partir de las raíces de la organización y está representada por el modelaje de cada uno de sus miembros. La cultura organizacional cumple una función esencial al facilitar que los individuos comprendan adecuadamente las expectativas institucionales y los patrones de interacción entre sus miembros. Igualmente, proporciona un marco comprensivo de las normas implícitas y explícitas que determinan la obtención de poder, posicionamiento jerárquico y beneficios materiales. Estos principios se sostienen porque cada organización desarrolla, desde sus fundamentos, una identidad única y un sistema comunicacional propio que la distingue.

En ese sentido, la cultura organizacional es entendida como una memoria colectiva que da significado a la experiencia de los miembros y orienta los esfuerzos y

estrategias de la organización. Lo que resulta en un factor profundo de la personalidad y está compuesta por creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización. Consecuentemente, la cultura organizacional emerge como un elemento estratégico fundamental, dado su desarrollo gradual y su influencia determinante en el resultado de las iniciativas institucionales. En última instancia, la cultura en la organización ofrece ideas, directrices e interpretaciones sobre el desempeño real de la organización.

Por lo que, las funciones que cumple la cultura institucional son: en primer lugar, establece límites y define los comportamientos que son aceptables y los que no lo son. En segundo lugar, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. En tercer lugar, impulsa la vinculación emocional de los individuos con los objetivos y la misión institucional. Por último, aumenta la estabilidad del sistema social y sirve como un vínculo social que mantiene unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de comportamiento para sus empleados (Robbins 2017, 444).

Este planteamiento propone un marco conceptual que otorga un papel fundamental a la cultura organizacional, estableciéndola como una variable crítica directamente vinculada con el comportamiento institucional. Se concibe como una construcción de conductas aprendidas y sus consecuentes resultados, cuyos elementos se comparten y transmiten entre los miembros de una colectividad. Adicionalmente, permite que las motivaciones individuales de los actores—comprendiendo sus necesidades, creencias, valores, normas y símbolos—configuren un comportamiento organizacional de carácter colectivo.

La cultura organizacional, por tanto, presenta múltiples dimensiones interconectadas que pueden comprenderse desde una perspectiva dinámica pero armónica, estructurada en un conjunto de subsistemas. Esto implica que dentro de una misma cultura organizacional pueden coexistir diversas subculturas que la complementan y enriquecen.

Además, la cultura organizacional influye en el comportamiento de los colaboradores de maneras tanto evidentes como sutiles (Erkutlu 2011; Park et al. 2013). Esta influencia afecta directamente las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización, promoviendo sentimientos de apego o desapego y conductas prosociales o antisociales (Jain 2015). A través de esta cultura, se moldean las interacciones y las relaciones dentro del entorno laboral, lo cual refuerza comportamientos que alinean a los empleados con los objetivos y valores organizacionales.

Por esta razón, las organizaciones prestan cada vez más atención a los comportamientos dentro de su cultura organizacional (CO), ya que los empleados tienen mayor probabilidad de satisfacer sus necesidades cuando existe una alta congruencia entre sus valores personales y los de la organización (Tsai et al. 2012). Al fomentar una cultura organizacional en la que los empleados se sientan identificados, las organizaciones logran mejorar el compromiso, la satisfacción y la colaboración entre sus miembros, impulsando así un ambiente laboral positivo y orientado al logro de objetivos comunes.

Mientras más grande una organización existe la posibilidad de que estén conformadas por diferentes subculturas y que manifiesten problemas o situaciones similares entre sus miembros, divididos en áreas o departamentos descentralizados y pueden adoptar una cultura compartida exclusivamente por sus miembros. La subcultura define un marco de referencia en el cual sus miembros pueden interpretar o particularizar sus actividades o situaciones, es en este momento en el cual se puede mirar a la cultura de una organización como el resultado de un equilibrio dinámico que se produce entre sus diferentes subsistemas, sea este filosófico o actitudinal.

El subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de la organización, mientras que el actitudinal comprende todo lo relacionado con comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones. La misión se constituye en la razón de ser de cualquier organización, proporcionándole un sentido pero fundamentalmente un propósito que se manifiesta en una función social y objetivos o metas de cumplimiento para la institución, las mismas que serán de cumplimiento a través de las funciones individuales de sus colaboradores y que se encuentra direccionadas por la función organizacional o modelo de gestión. La gerencia debe fomentar la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos y ser facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores de la organización (Robbins 2017, 500).

La misión en las organizaciones se constituye en una manera de pensar que la direcciona y proyecta a futuro, impactando en la conducta y en los comportamientos necesarios para alcanzar ese estado futuro deseado. El futuro de una organización se ve manifestado en la visión que puede ser descrita como las necesidades o requerimientos futuros que son necesarios para proporcionar un sentimiento de cambio o adaptabilidad en ese contexto supuesto de realidad futura.

La definición del propósito institucional exige que las organizaciones desarrollen una proyección prospectiva. Este enfoque estratégico influye significativamente en el

comportamiento organizacional, permitiendo configurar las acciones presentes en función de un estado futuro deseable. La visión organizacional representa la anticipación de escenarios futuros, fundamentada en las necesidades y requerimientos potenciales de la institución. Su función principal radica en generar una percepción colectiva que impulse la transformación y ofrezca una imagen nítida del desarrollo institucional anhelado.

Finalmente, otra perspectiva clave es la que desarrolla Senge (1990) en donde establece que para crear una visión compartida efectiva en una organización, es necesario que los miembros desarrollen y compartan sus propias visiones personales. El autor sostiene que una visión organizacional alcanza su verdadero potencial únicamente cuando se entrelaza con las perspectivas individuales de cada miembro de la institución. Una visión efectiva se caracteriza por congregarse a un conjunto de personas profundamente identificadas con los propósitos organizacionales, quienes manifiestan una disposición genuina para aportar su máximo esfuerzo en la consecución de los objetivos propuestos. En otras palabras, las culturas corporativas se originan a partir de las visiones personales y se basan en los valores, intereses y aspiraciones de cada individuo en la organización.

Además, la cultura organizacional juega un papel crucial en los procesos de fusión y adquisición (M&A), siendo un factor que puede tanto facilitar como dificultar la realización de sinergias entre las empresas involucradas. Recientes estudios, como el de Sarala, Vaara y Junni (2019), han abordado este tema mediante un análisis cuantitativo que considera las prácticas y acciones de gestión de recursos humanos (HRM) antes y después de la adquisición. Estas prácticas incluyen la inspección cultural, la diligencia debida en RRHH, la planificación, la discusión de posibles impedimentos y la comunicación. Este estudio destaca la relevancia de estos factores al examinar su papel moderador en la relación entre las diferencias culturales y la capacidad de realizar sinergias.

Los estudios previos sobre el impacto de la cultura en el rendimiento de las fusiones y adquisiciones suelen mostrar una falta de consenso sobre dos puntos clave: la magnitud relativa de las diferencias de cultura organizacional y nacional en el rendimiento de las fusiones, y la dirección de su efecto, que puede ser positivo, negativo o incluso curvilíneo (Rottig & Reus 2018; Stahl & Voigt 2008; Rotting, Reus & Tarba 2014). Estas diferencias de interpretación resaltan la complejidad del papel de la cultura en los procesos de fusión y adquisición y su influencia en los resultados.

Uno de los principales argumentos a favor de la relevancia de la cultura organizacional es que, en última instancia, son las empresas y no los países los actores involucrados en el proceso de cambio durante una adquisición (Dauber 2012). La cultura organizacional es fundamental para la identidad de una organización, de la misma manera en que la personalidad define a un individuo (Cartwright & Cooper 1993). En este sentido, la cultura organizacional influye directamente en la manera en que las empresas gestionan la integración durante una fusión.

En contraste, algunos investigadores sostienen que las diferencias culturales nacionales afectan de manera más profunda a las adquisiciones transfronterizas, debido a que representan un nivel más profundo de conciencia cultural y, por tanto, son más resistentes al cambio (Weber et al. 1996). Este punto de vista plantea que las diferencias en cultura nacional pueden presentar barreras significativas a la integración y a la colaboración efectiva entre las organizaciones.

Stahl y Voigt (2008), a través de un metaanálisis basado en 56 estudios empíricos, sugieren una interacción compleja entre los elementos culturales y los procesos de adquisición. Según su análisis, el impacto de las diferencias culturales en los resultados de las fusiones y adquisiciones depende de cómo se gestionen estas diferencias. Si se manejan adecuadamente, pueden liberar sinergias potenciales entre las diferencias culturales y los aspectos del diseño de integración, beneficiando el proceso general de adquisición.

La creación de valor en una fusión o adquisición generalmente requiere que las empresas involucradas trabajen juntas para generar un valor mayor al que podrían lograr por separado (Goold & Campbell 1998). Esto implica que la realización de sinergias en estos casos suele necesitar algún nivel de integración y encuentros interculturales. De esta manera, se incrementan las posibilidades de una colaboración exitosa y de una creación de valor conjunta.

Stahl y Voigt (2008) también destacan que la efectividad de las diferencias culturales como un factor predictor en los resultados de las fusiones y adquisiciones aumenta a medida que se reduce la complejidad de los vínculos en la cadena causal. Esto indica que la integración sociocultural y la interacción intercultural entre la empresa adquirente y la adquirida son esenciales para maximizar las sinergias en un proceso de adquisición, especialmente en contextos donde la colaboración cultural es necesaria.

Desde una perspectiva de proceso y aprendizaje, se observa que las sinergias basadas en una mayor eficiencia, lograda a través de la consolidación de actividades

superpuestas y economías de escala, son menos sensibles a las diferencias culturales. Esto se debe a que, en gran medida, pueden integrarse dentro de un marco procedimental y contractual, lo cual no requiere un intercambio intercultural frecuente ni de alta calidad.

Sin embargo, existen sinergias, como las derivadas de actividades conjuntas de investigación y desarrollo (I+D) y otras formas de intercambio y creación de conocimiento, que requieren una interacción intercultural constante. Estas sinergias son, presumiblemente, más susceptibles a ser afectadas por las diferencias culturales, debido a la necesidad de comunicación y colaboración continua entre las empresas (Ranft & Lord 2000).

En conjunto, la literatura sobre integración posadquisición y realización de sinergias sugiere que el efecto de las diferencias culturales en la realización de estas puede variar según los tipos de sinergias que se pretendan alcanzar. La debida diligencia cultural y humana permite no solo identificar oportunidades de aprendizaje intercultural, sino también beneficios sinérgicos presentes en aspectos como la interacción con socios comerciales y clientes, las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos y los procesos de innovación, fortaleciendo así los vínculos entre las organizaciones fusionadas.

3. Elementos de la cultura organizacional

Conceptualizando los elementos básicos de la cultura organizacional, se tendrán en consideración dos perspectivas, la primera desarrollada por Gerard Hendrik Hofstede un reconocido antropólogo y escritor holandés en donde afirma que la organización tiene una cultura organizacional centrada en valores (entendidos como algo visible y exterior), y la de los que, como Schein que ha sido ampliamente reconocido por sus contribuciones fundamentales en el campo de la cultura organizacional y su significativo impacto académico, así también por ser profesor emérito del MIT lo que le ha llevado al reconocimiento como un brillante psicólogo social, por su renombrado y referenciado trabajo en la teoría de la cultura organizacional y su influencia en la gestión del cambio organizacional, en su teoría afirma que la organización esta centra en las presunciones básicas (entendidas como algo nuclear, invisible e interior).

El pensamiento desarrollado por Gerard Hendrik Hofstede (1984-91) (influyente antropólogo y escritor holandés) se constituye en el mayor representante en la actualidad de los escritores sobre gestión intercultural. Parte en función a un estudio realizado en la

compañía IBM en más de 50 países. Hofstede se dio cuenta que los empleados de esta compañía compartían el mismo nivel de educación, desarrollo profesional, y otros factores adicionales en común, excepto su nacionalidad y su género que proveía la base de las comparaciones interculturales. En su estudio se identifican cuatro dimensiones que distinguían las culturas a un nivel nacional, las cuales se describen como:

Distancia de poder: esta dimensión se refiere a la forma en que las personas en una cultura aceptan y esperan la distribución del poder en una organización. Según Hofstede, las culturas con una alta distancia de poder “son aquellas en las que existe una gran desigualdad de poder y se espera que los líderes tomen decisiones importantes” (Hofstede 1984 57). Por otro lado, en las culturas con baja distancia de poder, “se espera que los líderes sean más accesibles y que tomen decisiones en conjunto con su equipo” (57).

Colectivismo versus individualismo: Esta dimensión se refiere a la forma en que las personas en una cultura definen su identidad en relación con los demás. Según Hofstede, “en las culturas individualistas, el individuo es la unidad básica de la sociedad y se espera que actúe de forma autónoma, mientras que en las culturas colectivistas, se espera que las personas actúen en beneficio del grupo” (91). No causa sorpresa que las primeras culturas individualistas sean anglosajonas, encabezadas por Estados Unidos y seguida por países europeos. Mientras las naciones colectivistas son; Guatemala y Ecuador encabezando la lista. Portugal y Grecia son las culturas colectivistas de Europa y los países árabes y Turquía son neutrales al colectivismo.

Femineidad versus masculinidad: esta dimensión se refiere a la forma en que las culturas valoran las características tradicionalmente asociadas con los roles masculinos y femeninos. Hofstede argumenta que las culturas presentan diferencias fundamentales en sus valores: las denominadas “masculinas” priorizan aspectos como la competencia, la aspiración personal y los logros materiales, mientras que las culturas “femeninas” enfatizan la colaboración, la humildad y el bienestar integral de sus miembros (308). Sociedades orientadas hacia los hombres están encabezadas por Japón y Austria, los países anglosajones también tienen un enfoque masculino. Las sociedades orientadas hacia la mujer son los países escandinavos, Portugal y Chile.

Eludir la incertidumbre: esta dimensión se refiere a la forma en que las culturas manejan y toleran la incertidumbre y la ambigüedad. Según Hofstede, “en las culturas con alta evitación de la incertidumbre, se espera que las reglas sean claras y que las personas se adhieran a ellas rigurosamente, mientras que en las culturas con baja evitación

de la incertidumbre, las personas están más dispuestas a aceptar la ambigüedad y el riesgo” (129).

Posteriormente, se incorporó una quinta dimensión que analiza cómo una sociedad interpreta y valora el tiempo, así como su proyección hacia el futuro. Esta dimensión evalúa el grado de importancia otorgado a la perseverancia y la búsqueda de metas a largo plazo, en contraste con la tendencia a la gratificación instantánea y la preferencia por la estabilidad inmediata.

Según Hofstede, las culturas que tienen una orientación de largo plazo valoran la perseverancia, la paciencia, la planificación a largo plazo y la inversión en el futuro. Estas culturas también tienden a tener una actitud más positiva hacia el cambio y están dispuestas a tomar más riesgos a largo plazo. En contraste, las culturas que tienen una orientación de corto plazo valoran la gratificación inmediata, la estabilidad a corto plazo y la tradición.

Hofstede ha sugerido que las culturas que tienen una orientación de largo plazo son comunes en Asia, mientras que las culturas occidentales tienden a tener una orientación de corto plazo. En sus propias palabras, “Las culturas orientales tienden a pensar en el tiempo en términos de ciclos repetidos de vida y muerte, mientras que las culturas occidentales piensan en el tiempo como un recurso que puede ser desperdiciado o utilizado de manera productiva” (Hofstede 2011, 50).

Por otro lado, desde visión establecida por Schein (1985) y secundada por otros autores tales como Anzizu 1985; Thevenet 1985; Peiró 1990; Aguirre 1999-2000, quienes definen tres niveles de cultura organizacional:

Artefactos: Son las manifestaciones tangibles de la cultura organizacional, como el diseño de la oficina, la ropa que usan los empleados, los símbolos y los rituales. Según Schein “los artefactos se consideran los aspectos más superficiales y visibles de la cultura, y pueden variar de una organización a otra” (1985, 229).

Valores: Son las creencias y las actitudes compartidas por los miembros de la organización que guían su comportamiento. Schein define los valores como “una creencia compartida en una forma preferida de conducta o en un estado final deseable” (230). Estos valores pueden ser explícitos o implícitos.

Supuestos básicos: Son las creencias subyacentes y no cuestionadas que dan forma a la cultura organizacional. Estos supuestos son difíciles de identificar, ya que son generalmente inconscientes y no se expresan abiertamente. Schein afirma que “los

supuestos básicos son la fuente de los valores y de los artefactos, y son la base de la cultura organizacional” (231).

En resumen, según Schein, la cultura organizacional está compuesta por elementos visibles y no visibles, y los supuestos básicos son la base de la cultura, que se manifiesta en los valores y los artefactos como se expresa en la Figura 2.

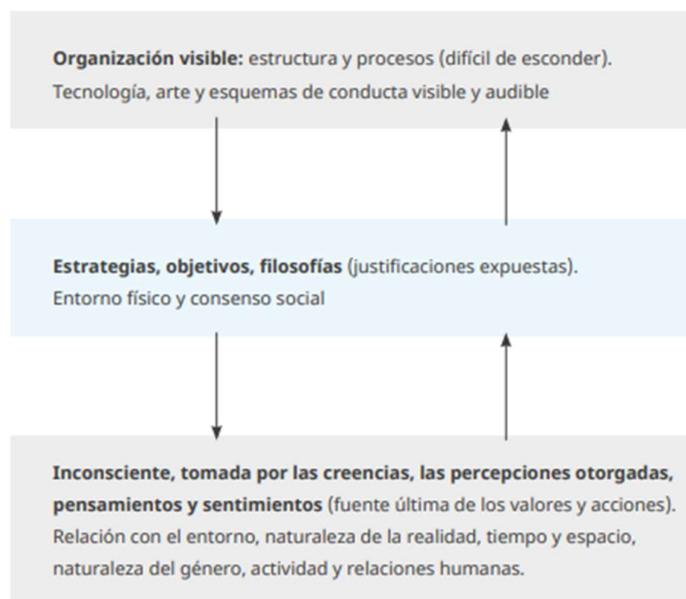


Figura 3. Niveles de cultura organizacional

Fuente: Schein 1988, 30.

Lo que evidencia la figura 3 es que la teoría de los tres niveles de Schein destaca la importancia de comprender los valores y creencias subyacentes que dan forma a la cultura organizacional. Para cambiar la cultura de una organización, Schein sugiere que es necesario abordar los supuestos básicos subyacentes a los valores y comportamientos observables de los miembros de la organización.

Además para Schein las dimensiones de la cultura son:

Cuestiones de sobrevivencia externa: con relación la misión, estrategia y objetivos, la estructura organización, los sistemas y el ordenamiento de sus procesos.

El nivel externo se refiere a la relación de la organización con su entorno y cómo la organización obtiene su energía de él. Las organizaciones deben aprender a sobrevivir y competir en el mercado de manera efectiva. Los valores y prácticas que se derivan de esta necesidad de supervivencia y competitividad son el foco del nivel externo (9).

Cuestiones de integración interna: tales como: conceptos y lenguaje común, límites del grupo e identidad, la naturaleza de las relaciones y autoridad, asignación de

premios y status. Es decir, la forma en que se establecen y mantienen las normas, valores y creencias compartidos dentro de un grupo u organización (18).

Supuestos profundos subyacentes: son “creencias y valores fundamentales que son tomados como verdaderos sin cuestionamiento, y que a menudo no son visibles ni conscientes para los miembros de la organización” (17). Estos supuestos están arraigados en la historia y la experiencia de la organización, y son transmitidos de generación en generación de manera informal. Además, son supuestos difíciles de modificar y “revelan a través de la observación cuidadosa y la interpretación de los patrones de comportamiento en la organización” (17).

Este nivel más profundo debe diferenciarse de los artefactos y valores, considerados manifestaciones superficiales de la cultura, mas no su esencia fundamental (23). En consecuencia, los fenómenos culturales de niveles superficiales no constituyen la cultura organizacional propiamente dicha, sino únicamente su representación externa.

Adicionalmente, toda organización enfrenta dos desafíos críticos: a) la supervivencia y adaptación al entorno externo, y b) la integración de procesos internos que garanticen su continuidad y capacidad de adaptación, lo que implica una perspectiva evolutiva (73).

Mary Jo Hatch (1997) ofrece una perspectiva adicional pero complementaria a la de Schein, que se basa en su modelo de dinámicas culturales. Este modelo incorpora los tres niveles de Schein, pero también considera el papel de los símbolos en la cultura. Hatch identifica cuatro procesos interrelacionados en el enfoque simbólico-interpretativo: manifestación, realización, simbolización e interpretación. Es decir, Hatch destaca la importancia de los símbolos y su interpretación en la comprensión de la cultura organizacional.

En el proceso de simbolización e interpretación, Hatch establece que un símbolo siempre tiene un significado que va más allá de su forma o existencia física, como cuando una pintura o escultura trasciende el medio de su expresión, por ejemplo, la bandera de una nación llega a ser un símbolo siempre y cuando sea saludada, ondee o quemada. Un símbolo es un artefacto en uso que crea un significado individual y social que se refleja en objetos, actos, sentimientos, cogniciones o respuestas estéticas, proceso que puede ser resignificado o reinterpretado dependiendo del grupo social.

Es decir, que tanto Schein como Hatch destacan la importancia de los valores y creencias subyacentes en la cultura organizacional, y cómo estos se manifiestan a través de símbolos y significados compartidos por los miembros de la organización.

De este análisis se dependen la consideración de elementos fundamentales de cultura organizacional y de herramientas de gestión de esta.

La etnohistoria de una organización: se enfoca en la influencia que tienen las experiencias pasadas en la cultura y en los supuestos subyacentes de la organización. Según Shein (1992), la etnohistoria es importante para entender cómo los valores, creencias y supuestos se han formado a lo largo del tiempo en la organización, y cómo estos influyen en las percepciones y comportamientos actuales de los miembros, visión que coincide con el desarrollo teórico de Aguirre “la historia de una organización es una constante pregunta por la identidad, es una interrogación del pasado desde el presente, para definir el futuro” (2000, 125).

Por otro lado, Hofstede (1991) reconoce la importancia de la historia y la cultura nacional en la formación de los valores y supuestos subyacentes, pero también señala que las organizaciones tienen su propia cultura única que se puede medir y comparar. Hofstede sugiere que las diferencias culturales entre las organizaciones pueden explicarse en gran medida por las diferencias en los valores y supuestos subyacentes, y que estas diferencias pueden ser evaluadas y comparadas utilizando su modelo de dimensiones culturales.

Las creencias de la empresa: Son construcciones conceptuales que emergen de ideales y emociones, proporcionando un marco interpretativo mediante el cual los individuos dan significado a su realidad organizacional. Más allá de ser construcciones meramente intelectuales, representan una dimensión vital que estructura tanto el comportamiento individual como el colectivo.

Estas creencias se configuran como sistemas organizados de pensamiento que trascienden lo racional. Se fundamentan en una combinación de elementos míticos, filosóficos e ideológicos, generando paradigmas que orientan y dotan de sentido la existencia dentro del contexto empresarial. Funcionan como una estructura interpretativa que permite a los miembros de la organización comprender, dar coherencia y significado a su experiencia compartida.

Para Schein son el núcleo de las presunciones básicas: los niveles más profundos de presunciones son los más generales y tratan de cuestiones más definitivas, ahora bien, estas presunciones superficiales no dejan de ser importantes (Schein 1988, 96).

La filosofía de la organización: la filosofía de la organización es uno de los elementos fundamentales de la cultura organizacional, y se refiere a las creencias y valores fundamentales que rigen las acciones y decisiones de la organización. Según

Schein, la filosofía de la organización es un nivel fundamental de la cultura organizacional y es la base para la formación de las suposiciones y valores subyacentes.

Hofstede, por otro lado, considera que la filosofía de la organización es parte de la dimensión de valores de la cultura organizacional. Según Hofstede, los valores son ideas acerca de lo que es deseable y que sirven como principios orientadores en la vida y son una parte fundamental de la cultura organizacional.

Los valores en la empresa: Son la base de los comportamientos y decisiones de los miembros de la organización. Schein explica que los valores son “principios y convicciones profundas que se mantienen como verdades fundamentales e inamovibles, y que influyen en los comportamientos y decisiones de los miembros de la organización” (1992, 25). Por lo tanto, los valores se convierten en la esencia de la cultura organizacional.

Hofstede también destaca la importancia de los valores en la cultura organizacional y afirma que “los valores son la base de la cultura y son relativamente estables en el tiempo” (2010, 25). Además, explica que los valores pueden ser explícitos o implícitos y que se transmiten a través de la socialización organizacional. Para Blanchard y O’Connor “los valores son la fuente de energía que impulsa a las personas en su trabajo y, por lo tanto, en la organización” (2003, 73). Según ellos, los valores son fundamentales para orientar las acciones de los empleados y la toma de decisiones en la empresa, ya que los valores son los cimientos de las creencias, actitudes y comportamientos que son la esencia de la cultura de una organización.

Además, los autores señalan que los valores también son importantes para atraer y retener a los empleados adecuados; “los valores se convierten en la principal herramienta de marketing para atraer a los empleados, ya que las personas se sienten más cómodas y motivadas en organizaciones que comparten sus valores” (Blanchard y O’Connor 2003, 73).

La comunicación en la organización: La comunicación es un elemento esencial en la cultura organizacional, ya que permite la transmisión de información y la creación de relaciones significativas entre los miembros de la organización. En este sentido, Schein afirma que “la comunicación es un proceso crítico que contribuye a la formación y el mantenimiento de la cultura organizacional” (1992, 20). Por su parte, Robbins y Judge sostienen que “la comunicación efectiva es esencial para el éxito de cualquier organización” (2017, 452).

Además, la forma en que se comunica en una organización puede reflejar sus valores y creencias. Blanchard y O'Connor mencionan que “la comunicación es una manera importante en que los valores de la empresa se transmiten y se mantienen” (2003, 53). Por lo tanto, la comunicación es un elemento clave en la creación y el mantenimiento de la cultura organizacional.

En entornos multiculturales, como los que se encuentran en organizaciones globales, las diferencias lingüísticas y culturales pueden influir en cómo se establecen y gestionan estos valores comunes (Li et al., 2023). La comunicación no solo facilita el entendimiento mutuo, sino que también promueve la cohesión y la satisfacción de los empleados, lo cual es crucial para la efectividad organizacional. Según estudios, la selección y uso del lenguaje en entornos multilingües afecta directamente la colaboración y la calidad de la comunicación entre equipos (Lee & Kramer, 2016). Para promover la integración y el trabajo en equipo en una organización multicultural, es esencial desarrollar habilidades de comunicación intercultural y sensibilidad cultural.

La comunicación es también un componente clave en la estrategia organizacional, ya que influye en cómo las empresas toman decisiones y operan en contextos interculturales. Las organizaciones que trabajan en entornos multiculturales deben ser capaces de adaptarse a las barreras lingüísticas y las diferencias de comunicación para implementar sus estrategias de manera efectiva (López et al., 2017). La capacidad de ajustar la comunicación a los diferentes estilos culturales no solo facilita la ejecución de estrategias, sino que también contribuye a una mayor competitividad.

El oficio y los productos en la empresa: son elementos esenciales en la cultura organizacional ya que reflejan la misión y visión de la empresa y son parte de la identidad y valores de la organización. En palabras de Schein “los productos y servicios que ofrece una organización son una de las formas más evidentes y concretas en que se manifiesta su cultura” (2010, 28).

Además, según Blanchard y O'Connor, los productos y servicios ofrecidos por una empresa deben estar en línea con su misión y valores, y los empleados deben estar comprometidos con la calidad y la satisfacción del cliente. “Los líderes de la empresa deben estar comprometidos con la excelencia en el producto y el servicio, y deben asegurarse de que los empleados compartan este compromiso” (2003, 145).

Por lo tanto, es importante que los empleados entiendan y compartan la visión y los valores de la empresa en relación con sus productos y servicios, y que se les

proporcione la capacitación y los recursos necesarios para cumplir con los estándares de calidad y satisfacción del cliente establecidos por la organización.

En resumen, se puede concluir que los elementos más importantes de construcción de cultura organizacional son:

- La identidad cultural que se ve reflejada en la etnohistoria.
- Las ideas y creencias construyen la cosmovisión organizacional, una visión compartida, que crea presunciones básicas profundas, desde las que se hacen realidad los valores.
- Los valores organizacionales como regidores de prácticas y comportamientos.
- La comunicación es la herramienta de difusión de la cultura organizacional. Permite la aceptación y promueve la implicación de la cultura organizacional.
- El producto que tiene un vínculo común de identidad.

La correcta gestión de estos elementos da lugar a la identidad de la cultura organizacional. La identidad cultural de una empresa se forma a partir de la generación y el intercambio de experiencias comunes en el proceso de alcanzar los objetivos, la misión o la visión estratégica. Se puede entender como “el conjunto de valores, creencias, prácticas y símbolos compartidos por los miembros de una organización que les permiten distinguirse de otras organizaciones y les da un sentido de identidad y pertenencia” (Aguirre 2012, 89). En otras palabras, la identidad cultural organizacional es lo que define a una organización y lo que la hace única y diferente de otras organizaciones en términos de su cultura y forma de operar. Una organización se fortalece en mayor medida cuando se logra una misma dirección alrededor de metas estratégicas comunes que le brinden un significado. Su identidad es entonces esa reproducción social comunitaria que era manifiesta por Echeverría para la construcción o consecución de objetivos comunes.

La identidad organizacional se revela con especial claridad durante los procesos de fusión o adquisición empresarial. Más allá de las capacidades tecnológicas, informáticas y operativas para integrar dos o más organizaciones, el verdadero desafío radica en la convergencia de sus culturas corporativas y la creación de una identidad organizacional completamente nueva.

Esta complejidad explica la frecuencia de fracasos en tales operaciones. Cuando no se logra una verdadera integración cultural, el proceso suele resolverse mediante un mecanismo de absorción, donde una cultura corporativa domina y prácticamente elimina

la identidad cultural de la otra organización, en un proceso de *aculturamiento* que supone la anulación sistemática de una cultura por parte de la cultura dominante.

Una fusión adecuadamente conceptualizada debe considerar la formación de una cultura organizacional que supere los estadios anteriores, lo cual se constituye en un reto ya que este proceso no sólo es complejo, sino que exige mucho tiempo y recursos, fundamentalmente en lo referente a las presunciones básicas.

Aguirre destaca que, en los procesos de fusión o adquisición de empresas, es importante que se realice un trabajo consciente y sistemático para integrar las culturas organizacionales de las empresas involucradas, de manera que se puedan minimizar los conflictos y aprovechar las fortalezas de cada empresa. Esto implica un proceso de negociación y construcción conjunta de una nueva identidad cultural organizacional para la empresa resultante de la fusión o adquisición (2004, 20).

Debido al análisis teórico realizado se proponen las variables de la tabla 6, con el fin de identificar sus factores de enlace y con ello apuntarle tanto a la perspectiva externa como interna del desarrollo de la cultura organizacional.

Tabla 6
Constructos o elementos de cultura organizacional

Proyecto	Autores Referencia	Constructo - Definición			Variabilizador - Factores de Enlace	
Externa - Visible	Hofstede, Robbins, Pümpin, Echevarria, Deal y Kennedy	Distancia de Poder	Grado desigualdad en la sociedad	Baja - Democrático Alta-Jeraquia (Familia-amigos)	X	Estructura organizacional
		Colectivismo e individualismo	Red social	Colec- RS amplia Ind. - indiferencia	X	Involucrados
		Femineidad y masculinidad	Masculina	Asertivas y competitivas		
			Femenina	Cooperación		
		Eludir la incertidumbre	Riesgos	Débil- ambigüedad Alta- estructura		
Tiempo	Largo plazo	Visión largo plazo Visión corto plazo				
Interna - no Visible	Schein, Anzizu, Thevenent, Peiró Aguirre	Etnohistoria	Historia o Biografía de la organización - Línea temporal en un Entorno		X	Análisis de Entorno
		Creencias	Dan sentido a la realidad - filosofía			
		Ideología	Conocimiento orientado a la acción			
		Valores	Deseable como bueno			
		Comunicación	Redes formales y no formales - Rito		X	Procesos de Comunicación
		Comportamientos/productos	Mercado - Cliente - Fusión o Adquisición		X	Relaciones Externas - EO

Fuente: Interpretación resumida diferentes autores
Fuente y elaboración propias

4. Modelo de cultura organizacional

Como se evidencio, la cultura organizacional es un factor clave para influir en el comportamiento de los miembros de una organización y en su desempeño general. Es el camino para lograr sus objetivos y obtener ventajas competitivas a través de una eficiencia superior en los procesos. El éxito de una organización no solo se debe a factores externos como las barreras de entrada al mercado, la rivalidad en la industria o el poder de proveedores y compradores. En cambio, el manejo adecuado de los valores dentro de una organización puede ser crucial para su éxito, como se ha demostrado en casos como Southwest Airlines o Wal-Mart (Cameron y Quinn 2005, 4).

El auge en el interés de descubrir como las organizaciones han logrado rápidamente la obtención de sus resultados ha generado que se establezcan diferentes modelos, teorías o marcos de referencia con el objetivo de explicar su cultura organizacional (Hofstede, Deal y Kennedy 2000; Sagiv y Schwartz 2007, Schein 1985), la misma que tiene relación con contextos o fenómenos específicos y que por esta razón se constituyen en un obstáculo para la generación de conocimiento (Tsui, Nifadkar y Ou 2007, 461). En conclusión, un modelo de cultura debe ser multidimensional que conceptualmente pueden ser distintas, pero en el espacio organizacional se desarrollar de manera simultánea.

Meyer sostiene que la cultura organizacional es un concepto complejo y multidimensional que no se puede entender en términos simples. Él argumenta que la cultura organizacional es una combinación de múltiples factores que interactúan entre sí en diferentes niveles y en diferentes áreas de la organización. Estos factores incluyen el entorno, la industria, la tecnología, la estrategia, la estructura, las culturas, las ideologías, los grupos, los miembros, los procesos, las prácticas, las creencias y los resultados (1993, 57).

Meyer también sugiere que estos factores no son independientes entre sí, sino que están interconectados y se influyen mutuamente en la formación de la cultura organizacional. Además, estos factores pueden ser agrupados en configuraciones o arquetipos que reflejan diferentes formas de cultura organizacional.

Por lo tanto, según Meyer, un modelo de cultura organizacional debe tener en cuenta la multidimensionalidad y la complejidad de las organizaciones y abordarlas de manera transversal. Esto implica que la cultura organizacional debe ser vista como un fenómeno que abarca todo el sistema organizacional y no solo como una dimensión aislada.

Desde la visión de Smith y Lewis (2011) enfatizan que las teorías prevaletes de la gerencia y las organizaciones no son capaces de capturar completamente la dinámica organizacional o el cambio en lo referente a los aspectos de su complejidad. Asimismo, Ployhart y Vandenberg (2010) enfatizan en considerar el tiempo y el cambio en los modelos de desarrollo, para considerar el efecto inherente del cambio sobre el tiempo de las relaciones causales entre los dos constructos.

A menudo se asume que la cultura organizacional guarda una relación lineal con otras variables y se analiza de manera funcionalista y estática, tal como sostiene Hofstede (1990). Sin embargo, algunos estudios empíricos (Ilies, Scott y Judge 2006; Vancouver, Thompson y Williams 2001) han destacado la controversia de los resultados obtenidos a partir de un mismo conjunto de datos cuando se introduce el tiempo y el cambio como una variable independiente. Esto sugiere que la cultura organizacional es un fenómeno dinámico y que su análisis debe considerar el factor temporal como una variable relevante.

En este sentido los modelos teóricos que buscan explicar la cultura organizacional deben ser capaces de indicar cómo y cuándo ciertas variables cambian en el tiempo. A través de su análisis, se pueden obtener conclusiones importantes sobre su impacto en la dinámica y construcción de la cultura organizacional. Sin embargo, muchos modelos existentes se limitan a mostrar relaciones de orden estático o lineal, lo que impide explicar la complejidad y dinámica de la organización en su totalidad. Smith y Lewis (2011) y Ployhart y Vandenberg (2010) han explicado que los modelos teóricos no logran establecer vínculos entre las diferentes variables, lo que limita su capacidad para explicar cómo se ajustan la estrategia y la estructura para permitir un funcionamiento operativo más adecuado en la organización.

Por lo tanto, es fundamental entender cómo ha evolucionado dicha relación en el tiempo, ya que este proceso puede ser clave para establecer un modelo que se ajuste al logro y fortalecimiento de la cultura organizacional. En ese sentido, la determinación o aproximación hacia un modelo de cultura organizacional que tenga que ver con las diferentes dimensiones organizacionales permitiría determinar la relevancia y la comprensión de dicha propuesta.

Por lo que, se analizarán diversos modelos de cultura organizacional que han sido reconocidos por su integridad teórica (Dubin 1978; Kaplan 1964), su capacidad relativa para explicar el cambio a lo largo del tiempo (Ployhard y Vandenberg 2010) y su habilidad para explicar las relaciones entre el entorno interno y externo (Tsui 2007).

Schein (1985) y Hatch y Cunliffe (2006) también apoyan el desarrollo de un modelo de cultura organizacional. Además, los hallazgos de otros investigadores pueden ayudar a explicar las relaciones dinámicas entre cuatro características centrales de las organizaciones: estrategia, estructura y operaciones. De esta manera, se podrán establecer conclusiones importantes sobre el impacto de estas dimensiones en la dinámica y construcción de la cultura organizacional.

En primer término, se comprenderá, bajo estas condiciones, como estas contribuyen al establecimiento de un modelo de cultura organizacional, por otro lado, se analizarán sus aplicaciones en las organizaciones *crossculturales* en procesos de adquisición o fusión, así como la aplicación de este en dichos momentos de cambio. Entre las publicaciones más significativas en el campo de la cultura organizacional se encuentran las de Alvesson (2002); Chhokar, Brodbeck y House (2007); Denison, Haaland y Goelzer (2004); Hatch (1993); Hofstede (1980, 1990); y House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta (2004). Estos trabajos se fundamentan en el abordaje de dimensiones organizacionales que permiten medir empíricamente la cultura organizacional a lo largo de escalas, que básicamente es una relación de variables de interés, que en su mayoría son dependientes, este enfoque pretende tener una naturaleza multidisciplinaria, esta es una característica fundamental de los arquetipos de un modelo (Meyer 1993).

A medida que se analizan explícitamente las relaciones entre constructos, los diferentes enfoques no parecen contribuir a la comprensión del modelo de cultura organizacional, sin embargo, inicialmente puede ser usado para determinar tipos de organizaciones específicos para una mejor determinación de la aplicación de un modelo.

Los enfoques de dimensiones es uno de los enfoques más destacados para las construcciones culturales especialmente para la aplicación de investigaciones cuantitativas, es el caso de la aplicación de enfoque anteriormente mencionado desarrollado por Hofstede (1980-2001) basándose en una medición de cinco dimensiones culturales nacionales como son: distancia de poder, individualismo, masculinidad, riesgo de incertidumbre y la orientación a largo plazo vs. corto plazo, este modelo para algunos autores puede ser una simplificación del enfoque o aproximación del concepto de cultura organizacional (Flink y Mayrhofer 2009, 49).

Sagiv y Schwartz (2007) definen la construcción de la cultura organizacional basándose en la influencia que tiene por la sociedad que la rodea o influencia, las prioridades de valor personal de los miembros de la organización y la naturaleza de las

principales tareas de la organización, es decir en términos generales por la presión social a las que están expuestas, en lo que se refiere al cumplimiento de las normas, valores y regulaciones no solo de la sociedad en general sino referente a la industria en particular, de su entendimiento y ajuste dependerá su supervivencia social y financiera.

Entonces las organizaciones consisten en individuos que introducen sus propias preferencias de valor en la organización, que representa la forma en que las personas seleccionan acciones, evalúan personas y eventos, y explican sus comportamientos (Sagiv y Schwartz 2007, 83). Dichas acciones que se traducen en tareas dan forma a los valores culturales, bajo la propuesta de Hofstede (1990) se definirían como las prácticas percibidas, y requieren para su ejecución diferentes estrategias y estructuras.

Parecería obvio que una organización de producción difiera severamente de un proveedor de servicios o de una agencia estatal de una empresa privada, no solo con respecto a la generación de sus productos finales sino también, con respecto a sus procesos operativos y naturaleza comercial (Clientes), y como estos influyen en su cultura organizacional. En este sentido, al proponer un modelo de cultura organizacional se deben tomar algunos aspectos en consideración:

- Como ya se ha manifestado hay una diferencia entre la cultura y la cultura organizacional.
- La cultura organizacional se ve influenciada por diferentes factores de los miembros de las organizaciones, sus personalidades, preferencia de valor, tareas o procesos organizacionales y las acciones para alcanzar sus objetivos.

Esta dinámica tiene que ser explicada ilustrada o explicada por el modelo de cultura organizacional que debe distinguir entre las influencias externas del ambiente e las influencias ambientales internas. Tanto Hofstede (1990) como Sagiv y Schwartz (2007) establecen un esquema de clasificación, estos esquemas son predominantemente estáticos y no consideran al cambio como una variable, la misma que se da a través del tiempo en un proceso de adquisición o fusión, por ende, se definirán o analizarán los modelos de cultura organizacional que consideren otros constructos organizacionales, tales como la estrategia, estructura y comportamiento, entre otros.

En la búsqueda de establecer un modelo de cultura organizacional existen diferentes autores e investigaciones que muestran una variedad de modelos, que tratan o intentan explicar las relaciones entre: cultura y construcciones organizacionales relacionadas, como estructura y estrategia. En este sentido, se han explorado cuatro modelos de cultura organizacional, los mismos que servirán de base para desarrollar el

objetivo y que sin duda, son los de mayor referencia y validez por el número de citas académicas, los autores relacionados con los modelos son:

- Schein (1985) con 49.040 citas,
- Hatch (1993) con 1.964 citas,
- Allaire y Firsirotu (1984) con 1.631 citas, y
- Homburg y Pflesser (2000) con 1.657 citas.

El modelo de cultura organizacional de Schein (1985) no es solo uno de los modelos culturales más citados, sino que también sirve para establecer un alto grado de abstracción y reducción de la complejidad de esta dinámica. Distingue entre elementos de cultura observables y no observables bajo la perspectiva de tres dimensiones fundamentales como se muestra en la figura 4.

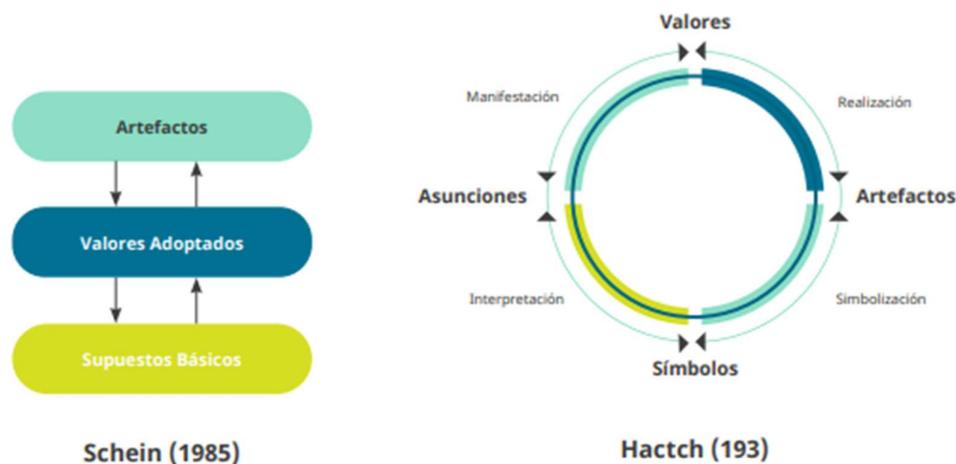


Figura 4. Modelos de cultura organizacional; Schein y Hatch.

Fuente: Modelo de cultura organizacional. Homburg y Pflesser (2000) y Allaire y Firsiroty (1984).

El comportamiento visible influye y está influenciado por suposiciones no observables a través de reglas, estándares y prohibiciones. Por su lado, Hatch (1993) extiende significativamente dicho modelo ya que no solo agrega una cuarta dimensión, la cual la denomina símbolos, sino que también define los procesos que vinculan cada elemento de la construcción de la cultura organizacional, lo que proporciona una mejor comprensión de las interdependencias que se dan en esta dinámica, en este sentido supone que existen dos formas posibles de cómo el comportamiento observable emerge a través de suposiciones subyacentes:

- a) A través de la manifestación en valores en la realización de artefactos, o
- b) A través de la interpretación en símbolos de los artefactos.

Estos dos modelos podrían ser interpretados como complementarios, ya que por un lado Schein (1985) se enfoca fuertemente en las dimensiones de la cultura organizacional, Hatch (1993) por su parte especifica cuatro procesos que vinculan dichas dimensiones, por lo cual las dos visiones proporcionan una base para el desarrollo de un modelo de cultura organizacional. Ahora bien, por su nivel de abstracción pueden limitar la inclusión de otros aspectos de la dinámica de una organización, por ejemplo, los efectos del entorno externo, según lo propuesto por Sagiv y Schwartz (2007), no sería aplicable, sin embargo, el entendimiento resulta revelador desde lo interno a la organización.

Para tener una visión integral de un modelo de cultura organizacional, la consideración de las consecuencias derivadas del entorno externo se debe contemplar, para poder comprender su manifestación, simbolización y por ende su interpretación, en este sentido se presentarán dos modelos que pueden explicar dichas relaciones, entre la cultura organizacional y los resultados de desempeño. Estos destacan que el dinamismo del mercado, es decir del entorno externo establece o modera la relación.

La cultura organizacional se define de manera similar a la propuesta de Schein (1985) en tres dimensiones. Sin embargo, Homburg y Pflesser (2000) realizan una distinción entre los artefactos y el comportamiento, que en este modelo le pertenecen a la misma dimensión, mientras que los artefactos se refieren a historias, rituales y lenguajes (450), el comportamiento se define como patrones de comportamiento organizacional como una función instrumental (450). En consecuencia, el comportamiento no influye, sino que se encuentra influenciado por normas y artefactos. Si bien este modelo y sus relaciones se han probado empíricamente, el modelo no considera la interacción de las diferentes variables, sino solo los efectos lineales de la cultura al rendimiento.

La dinámica de la cultura organizacional, es decir, el cambio que se manifiesta en diferentes momentos temporales debido a una problemática en general debe ser entendido, este contraste es planteado bajo las consideraciones de Sagiv y Shwartz (2007), quienes enfatizan la estrecha relación e interacción entre la cultura, es decir las instituciones a su entorno externo y cultural organizacional, refiriéndose al ambiente interno de autoorganización, autorreferencia e identidad. El modelo desarrollado por Allaire y Firsrotu (1984) representa un enfoque más complejo de la cultura organizacional entre los analizados, ya que, cubre varios aspectos mencionados hasta ahora como se evidencia en la figura 5.

En primer término, distingue claramente entre el entorno externo (sociedad, historia, contingencia) y el interno (sistema cultural y sistema socio estructural). En

segundo lugar, transmite que los valores organizacionales están influenciados por el entorno externo, pero, al mismo tiempo, pueden identificarse como un sistema cultural separado como fue establecido por Hofstede (1990).

En el planteamiento del modelo propuesto se puede observar el sistema socio estructural que incluye la estructura, las estrategias, las políticas y procesos y se alinea con el sistema cultural; es decir, debe ser legitimado por mitos, valores e ideologías. Allaire y Firsirotu (1984) reconocen a los actores individuales, que son vistos como el medio para la producción y la influencia de la organización, así como también son influenciados por el sistema cultural y socio estructural. Además, de este modelo se puede concluir que la cultura organizacional está influenciada directamente por el entorno externo y por los empleados, quienes aportan sus propias personalidades y percepciones de los valores, reglas y normas sociales (Sagiv y Schwartz 2007).

Sin embargo, el modelo proporciona en parte enlaces poco específicos entre cada elemento del modelo, especialmente entre aquellos que construyen el sistema cultural y socio estructural. Los dos enfoques pueden proporcionar respuestas a: ¿cuáles son los factores que deberían considerarse en el modelo de cultura organizacional?, pero su información es limitada respecto como estos deben estar vinculados entre sí, usando flechas para conectar las diferentes variables (cajas) (Whetten 1989, 491). Según Whetten (1989), es necesario definir adecuadamente los procesos que vinculan cada elemento de un modelo para que se constituya en integral, significativo y aplicable.

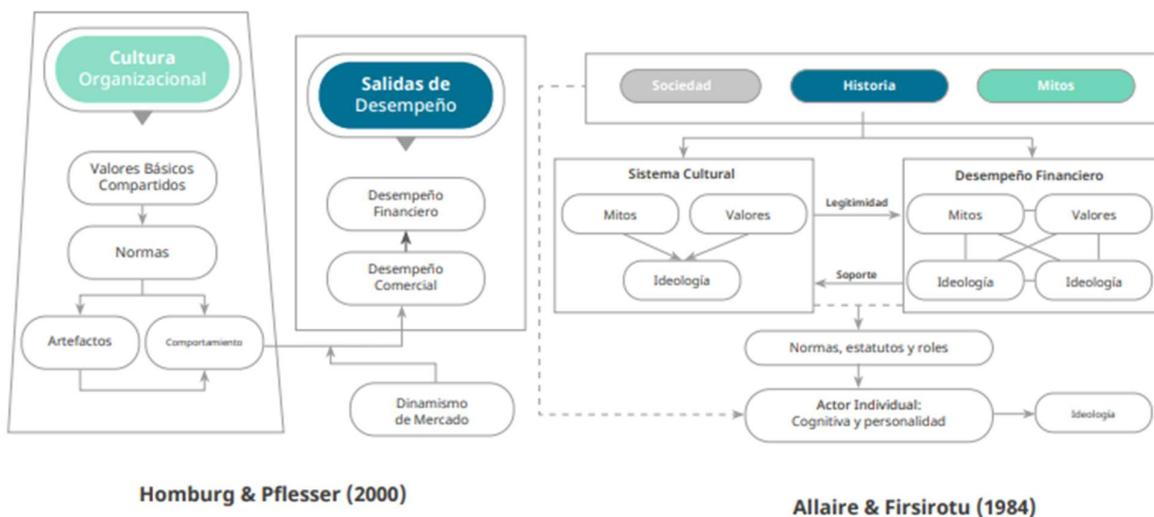


Figura 5. Modelos de Cultura Organizacional; Homburg y Pflesser-Allaire y Firsirotu.
Fuente: Modelo de cultura organizacional. Homburg y Pflesser (2000) y Allaire y Firsiroty (1984).

A partir de esta revisión se identificaron dimensiones recurrentes de la cultura organizacional que pueden ser considerados para el modelo:

- a) Sistema de valores y creencias que contemplan u observan el comportamiento organizacional,
- b) La estrategia, que representa la orientación general hacia el logro de tareas y el impacto en las estructuras y actividades de una organización, según la gestión estratégica clásica. Las estrategias definen lo que se debe hacer mientras que las estructuras y las actividades operativas ilustran cómo se deben hacer las cosas,
- c) Sistema estructural, que es la manifestación de valores y creencias como normas, reglas y regulaciones, que construyen el marco de referencia para procesos organizacionales, y se alinean con una estrategia predefinida,
- d) Actividades-operaciones-acciones organizacionales, es decir, patrones de comportamiento, como la manifestación observable de valores, estrategias y estructuras; y
- e) El entorno externo como un factor influyente a través de procesos de evaluación de la cultura organizacional y el entorno de toda la organización en general.

Estos cinco dominios también están representados por el modelo de Hatch y Cunliffe (2003) en la figura 6. Aquí, todos los dominios están vinculados entre sí y no se identifican procesos específicos. Considerando Whetten (1989), esto indica un modelo de alguna manera incompleto ya que los enlaces entre dominios no están definidos.

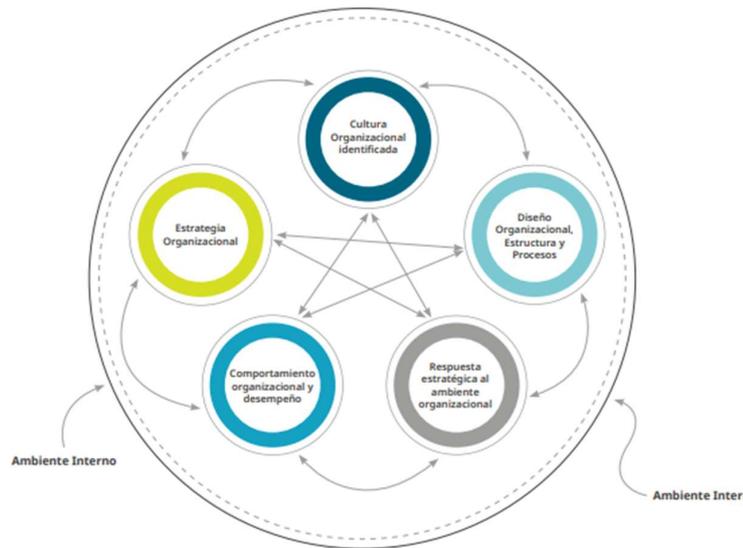


Figura 6. Modelos de Cultura Organizacional; Hatch y Cunliffe.
Fuente: Modelo de cultura organizacional. Hatch y Cunliffe's (2006).

Un modelo de cultura organizacional debería distinguir entre las dimensiones y los procesos, en este sentido las dimensiones pertenecen a ciertos constructos como son: estrategia y estructura organizacional, los procesos vinculan elementos de un modelo entre sí, es decir explican las relaciones entre los constructos. Por lo tanto, los elementos del modelo deben referirse a una dimensión o un proceso. Según Hatch y Cunliffe (2006), se puede distinguir cuatro diferentes dimensiones:

- a. Identidad organizacional.
- b. Estrategia organizacional.
- c. Diseño organizacional; estructura y procesos.
- d. Comportamiento organizacional y desempeño.

En este sentido Hatch y Cunliffe (2006) sostienen que la cultura organizacional es la respuesta estratégica a los cambios en el entorno externo, lo que implica una acción específica y un proceso que considera la reacción a un evento de manera particular. En contraposición, el modelo de Schein (1985) sugiere relaciones específicas entre tres dimensiones amplias de la cultura organizacional. Al combinar ambos enfoques, se puede lograr un modelo más integral que permita explicar tanto las interacciones múltiples e indefinidas entre dimensiones específicas como las relaciones particulares entre dimensiones más amplias, este modelo se detalla en la Figura 7. De esta forma, se puede comprender de manera más completa y precisa cómo influyen los diferentes aspectos de

la organización en la cultura organizacional y cómo esta a su vez influye en el funcionamiento de la empresa en su conjunto.



Figura 7. Modelos de Cultura Organizacional; Hatch, Cunliffe y Schein.
Fuente: Modelo de cultura organizacional. Hatch y Cunliffe's (2006), Schein (1985).

Bajo este esquema se pueden fusionar las dimensiones planteadas por Hatch y Cunliffe (2006) a las dimensiones generales del modelo de cultura organizacional de Schein (1985), bajo este razonamiento la cultura organizacional representa suposiciones subyacentes o no observables que se constituyen en la base de toda organización, asimismo la estrategia organizacional proporciona reglas, normas y regulaciones, que se ponen en vigencia a través de las estructuras organizacionales, por lo tanto la estrategia pertenece a una dimensión no observable y puede asignarse a valores propuestos.

El diseño de la estructura y los procesos organizacionales, así como el comportamiento y la disposición para el cumplimiento de los objetivos que se traduce en un entendimiento del desempeño organizacional, son aquellos elementos de una organización que también son visibles para sus miembros, así como el ambiente externo, en otras palabras, se constituyen en los artefactos. Sin embargo, tenemos que excluir los

procesos porque se definen como relaciones entre las dimensiones en la búsqueda de los ajustes adecuados para el logro de mayor eficiencia, eficacia y desempeño, lo que empíricamente se constituye en una relación causal multivariable.

El modelo planteado por Homburg y Pflesser (2000), estableció una dimensión que relaciona la cultura organizacional con la dinámica externa, que se puede acotar como el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a través del logro de un desempeño financiero y de mercado. Esto sin duda, se constituye en su sistema de relación de diferentes variables que deben estar perfectamente alineadas. Asimismo, y como ya se ha planteado anteriormente la eficiencia puede tener diferentes manifestaciones al interior de la organización, sin embargo, e independiente de la naturaleza de la organización, sea pública o privada, se entiende el cumplimiento de la razón de ser de la organización (procesos hacia la consecución de su modelo de gestión - agregador de valor) bajo definiciones adecuadas de desempeño.

En este sentido el comportamiento hacia el desempeño se desarrolla como manifestaciones observables sobre las estrategias predefinidas y reguladas a través de las estructuras organizacionales. Esta dimensión establece ciertos comportamientos que se derivan de las definiciones internas de la organización y hace visible la existencia de una organización como actor del mercado y que bajo el cumplimiento de sus procesos de manera exitosa genera rentabilidad y por tanto se constituye en la supervivencia económica de una organización. Por lo tanto, las estructuras son la manifestación de la orientación estratégica y regulan los flujos de información, los patrones de comportamiento como la “asignación interna de tareas, toma de decisiones, la determinación de las reglas y procedimientos de evaluación y recompensa” (Caves 1980, 64).

Asimismo, el nivel de jerarquía y sistemas de control en una organización puede, entre otras cuestiones, identificarse en este dominio. Las estructuras se desarrollan debido a la necesidad de organizar el comportamiento de una manera significativa y proporciona orientación a los miembros de la organización para establecer acciones que cumplan con la estrategia basándose en su cultura organizacional y a los patrones de comportamiento aceptados al interior de la organización.

De acuerdo con Schein (1985), las estructuras organizacionales y el comportamiento constituyen una manifestación observable de las estrategias organizacionales (valores propuestos) como se evidencia en la figura 8, de esta observación se puede concluir que la estructura de la organización y el comportamiento se encuentran directamente vinculados entre sí, los dos son considerados como artefactos, por ende generan el marco de referencia para ejecutar operaciones dentro de las organizaciones y guían el comportamiento de los miembros de una organización, traducidos en patrones de comportamiento específicos, considerando que una organización puede requerir cambiar con el tiempo, especialmente en procesos de fusiones y adquisiciones, las mismas que pueden requerir reestructurar ciertas partes de la organización o una visión totalmente nueva, esto parece de particular importancia para alinear el comportamiento organizacional de los nuevos empleados de tal manera que los objetivos estratégicos se puedan lograr de manera eficiente y económica a través de las tareas organizacionales.



Figura 8. Modelo de Estructura Organizacional y Comportamiento: Schein.
Fuente y elaboración propias. Basado en constructos de Schein (1985).

Bajo este esquema las estructuras deben cambiar si el comportamiento de la organización no conduce al desempeño esperado, por ejemplo, con relación al mercado (Harris y Ruefli 2000), identificado a través de la medición de su desempeño o evaluación de sus procesos desde una visión productivista (uso adecuado de sus recursos) o eficiente (optimización de costos), esto podría implicar ciertos cambios en la estrategia. En el caso de no modifica su estrategia o sus operaciones se amenazaría con la sostenibilidad económica de la organización, debido a su estrecha relación, ya que, si los

comportamientos existentes en un momento determinado no pueden cumplir suficientemente los requisitos de las tareas de la organización y, por lo tanto, no se podría lograr el desempeño deseado.

5. Impactos internos y externos de la cultura organizacional

Según lo desarrollado, Schein (1985) postula que la cultura organizacional (supuestos básicos subyacentes) están directamente relacionados con los valores organizacionales propuestos, es decir, la estrategia en el modelo propuesto. Como la cultura a menudo se define como un conjunto de principios rectores, se puede ilustrar el argumento que la cultura afecta el proceso de operacionalización. Como consecuencia, las estrategias se ponen en práctica a través de estructuras y operaciones al considerar los valores culturales, es decir, los supuestos subyacentes al interior de la organización. Se pueden resumir algunas definiciones a manera de conclusiones:

- La operacionalización (gestión de procesos o implementación de la estrategia) debe estar en línea con los valores corporativos,
- Las principales dimensiones que se ven afectadas indirectamente por la cultura son: la estrategia, estructura y operaciones,
- Los valores organizacionales se constituyen en la ética compartida de hacer negocios, considerando el orden jerárquico establecido por Schein (1985), parece que el impacto de la cultura organizacional en las operaciones se desarrolla a través de la estrategia que respalda la idea de una influencia moderadora en las organizaciones durante la operacionalización.
- El proceso de aprendizaje debe ser incorporado en el modelo como la gestión de un sistema estructurado de toma de decisiones y de ajustes a la estrategia.

Es importante mencionar que el modelo de cultura organizacional deberá establecer una relación de vinculación entre la estrategia, la estructura, las operaciones, pero sistemáticamente alineadas a través de un proceso de gestión del aprendizaje, de tal manera que las condiciones de cambio en una organización puedan ser detectadas a través de la evaluación del desempeño de las dimensiones y estas puedan ser rastreadas sistemáticamente, como se observa en la Figura 9.

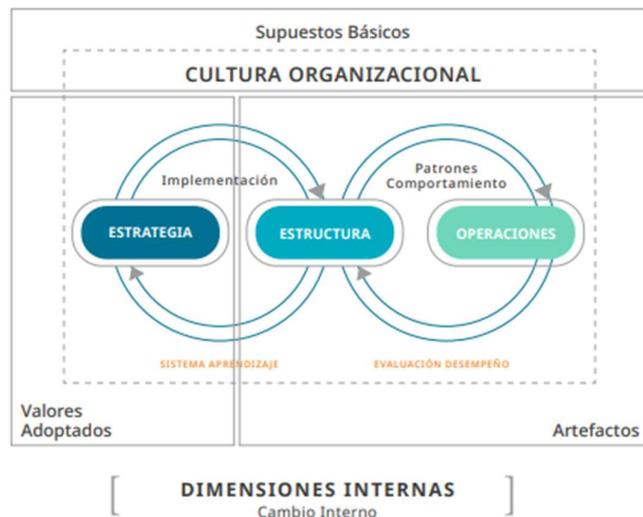


Figura 9. Dimensiones organizacionales del modelo de Cultura organizacional: Considerando dimensiones internas-cambio interno.

Fuente: Basado en constructos de Schein (1985), Tsui (2004) y Dauber (2011).

Las estrategias exitosas y eficientes deben reflejar las oportunidades de mercado (Porter 1980-85) o los recursos internos únicos de una organización, que permiten la generación de ventajas competitivas (Barney 1991). Es más probable que los ajustes en la estrategia se inicien por cambios desfavorables en el desempeño organizacional que por el puro deseo de cambio o por una condición netamente externa como lo es una fusión o adquisición. Se debe entonces considerar que las organizaciones están integradas en varios contextos, que generalmente se pueden llamar el entorno externo. Como ya se mencionó, en particular el modelo de Hatch y Cunliffe (2006), reconoce que una diferenciación entre el entorno interno y externo es razonable para determinar los procesos relacionados con la organización misma y los relacionados con el mundo exterior, por ejemplo, la sociedad o el mercado. Por lo tanto, es necesario ampliar aún más el modelo y considerar el entorno externo como parte de un modelo de cultura organizacional, como lo sugiere Tsui (2007).

El ambiente externo es entendido como todos aquellos elementos fuera de los límites de la organización (Draft 2009) a los que una organización necesita ajustarse (Aldrich y Pfeffer 1976). Las organizaciones pueden tener fuertes impactos en su entorno, especialmente en ciertas industrias en donde la normativa ha cambiado drásticamente no solo en las condiciones del negocio a nivel estratégico.

Por ejemplo, en la industria petrolera en Ecuador en los últimos 10 años se realizaron cambios en los tipos de contratos que hicieron que las compañías se conviertan

en prestadores de servicios, sino también se estableció una tarifa fija por barril, lo que impactó su plan de negocios en el mediano y largo plazo. Por otro lado, las normativas en lo referente a la gestión del negocio, así como en lo referente a gestión de sus recursos de igual manera cambiaron radicalmente. Pese a que el entorno organizacional puede verse como una condición relativamente fija (Gartner 1985, 700), como se anotó, el enfoque a ser considerado debe ser dinámico, el mismo que debe dar cuenta de rápidos y profundos cambios relacionados al contexto.

En este sentido, y para evitar la sobre generalización se han determinado dos enfoques: el entorno de legitimación y el entorno de tareas (DonnellyCox y O'Regan 1999). El primero se refiere a todas las partes interesadas en una organización, según lo definido por Freeman (1984). Por lo tanto, las organizaciones están legitimadas y necesitan justificar sus actividades ante varios grupos de partes interesadas, por ejemplo, clientes, accionistas, empleados, proveedores, gobierno, entre otros, que en muchas ocasiones incluso pueden perseguir intereses en conflicto, esto comúnmente se entiende como institucionalismo (DiMaggio y Powel 1994; Scott 2008).

Se entiende la legitimidad como una percepción generalizada o supuesta de que las acciones de una organización son deseables o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones (Suchman 1995, 574). Child (1972) destaca que las organizaciones no solo reflejan los objetivos, motivos o necesidades de sus miembros, no que dependen en cierta medida de los objetivos, motivos y necesidades del entorno externo.

Con referencia a la sociedad, como un grupo bastante general de partes interesadas, la cultura nacional es una generador de presión al respecto. Sagiv y Schwartz (2007) sostienen que las organizaciones operan bajo presión social y tienen que operar de acuerdo con los valores sociales para ser aceptados como miembros de la sociedad. La idea de presión social sobre una organización ya había sido mencionada por Parsons (1960) y Meyer y Rowan (1977).

Por lo tanto, se puede deducir que la cultura organizacional se ve afectada por la cultura nacional de dos maneras: A través de la sociedad, y de empleados que aportan su propia percepción de los valores nacionales (Sagiv y Schwartz 2007).

La cultura organizacional legitima estrategias, estructuras y operaciones, pero necesita alinearse con los valores sociales, es decir, comparte en cierta medida, valores similares con los de las partes interesadas. Mientras que los valores organizacionales reflejan en parte los valores sociales, la cultura organizacional se puede distinguir

significativamente de la cultura nacional (Hofstede, 1990), ya que la cultura organizacional también está determinada por la estrategia, la estructura y las operaciones.

Un modelo de cultura organizacional debe entonces sumar dos aspectos adicionales: la legitimización con la sociedad local y la gestión de dicha legitimación. El entender esta realidad asegura a las partes interesadas que la organización opere de manera consistente (DonnellyCox y O'Regan 1999, 17), pero sobre todo ayuda a influir en las instituciones reguladoras. A partir de esto, podemos concluir que las operaciones están directamente vinculadas al entorno de la tarea de dos maneras: a través de acciones, determinadas como un acoplamiento de estructuras y operaciones y a través de retroalimentación del mercado como respuesta a las operaciones de la organización.

Al mismo tiempo, el entorno externo no puede cambiar directamente las estructuras organizativas. Un cambio en las estructuras siempre se implementa mediante actividades internas, es decir, operaciones orientadas hacia el interior. A través de la evaluación interna del desempeño, el entorno externo puede indicar la necesidad de un cambio en las estructuras organizacionales y, por eso, desencadenar un proceso de cambio. Thompson (2003) enfatiza que las organizaciones difieren entre ellas y dentro de ellas, en particular, describe que las características de los entornos, como el nivel de incertidumbre y complejidad, requieren diferentes formas de organización.

En este sentido un modelo de cultura organizacional debe considerar entonces el ambiente interno y externo, bajo un enfoque dinámico y que explique el cambio en diferentes momentos temporales (Mitchell y James 2001; Ployhart y Vandenberg 2010). En ese sentido, en la Figura 10 se propone el modelo descrito:



Figura 10. Modelo causal de cultura organizacional
Fuente: Basado en constructos de Schein (1985), Tsui (2004), Dauber (2011), Homburg y Pflesser (2000), Allaire y Firsiroty (1984).

Este modelo de entendimiento de cultura organizacional busca enfatizar el entendimiento respecto de:

- Los cambios que se dan en la organización
- Las dinámicas organizacionales.

Adicionalmente, su comprensión como un sistema es fundamental, es decir que existe una correlación entre las diferentes dimensiones. Esta dinámica genera una complejidad al mirar las dimensiones propuestas, ya que para entenderlas se requiere de una recopilación de datos en diferentes momentos, sin embargo, el problema en realidad está en la incapacidad para determinar al cambio, como una variable separada. En este sentido existe una limitación, tratar el cambio como una caja negra y comparar dos estados de una dimensión en momentos diferentes podría no proporcionar ninguna idea de cuán eficiente ha sido dicho proceso de cambio, aunque el resultado final podría haber producido un mejor desempeño organizacional.

El modelo cultura organizacional proporciona la base para ejecutar dicho análisis, suponiendo que los procesos de aprendizaje organizacional pueden definir cambios, o en su defecto generar la necesidad del diseño o permitir el establecimiento de nuevas

visiones al interior de las operaciones de la organización y obviamente en los patrones de comportamiento en general. Esto permite realizar análisis relacional con funciones o disfunciones de dichos procesos conjuntamente. La solicitud de modelos más dinámicos se atribuye en gran medida a los cambios dinámicos acelerados en el entorno externo.

Las organizaciones pueden responder de manera diferente a tales cambios. Se puede rescatar que la capacidad de ajustar o incluso aprender de los cambios en el mercado puede moldear considerablemente el futuro de una organización. La falta de aprendizaje organizacional y el énfasis principal en los procesos de ajuste podrían amenazar objetivos estratégicos a largo plazo o incluso la supervivencia financiera. Uno de los mayores problemas que enfrenta la gestión organizacional es dejar de lado la necesidad de entender por qué o por qué no cambiar los procesos menos exitosos.

Como se destacó anteriormente, los intentos de sintetizar diferentes áreas de investigación en estudios de organización o estudios culturales han sido raros y algo incompletos. Dauber (2011), quien aplicó el modelo de cultura organizacional, investigó la combinación de diferentes culturas organizacionales, también conocidas como hibridación (Dauber y Fink 2009). Con la ayuda del modelo propuesto, fue posible mostrar efectos derivados de la aculturación parcial, es decir, integración, asimilación, separación y marginación de dominios (Berry 1980; Haspeslagh y Jemison 1991).

La investigación existente sobre los modos de aculturación en los procesos posteriores a las fusiones y adquisiciones reconoció solo las diferencias en la integración social y estructural (por ejemplo, Puranam, Singh y Chaudhuri 2009; Puranam, Singh y Zollo 2006; Stahl y Voigt 2008; Burgelman y McKinney 2006; Björkman, Stahl y Vaara 2007; Puranam y Srikanth 2007; Waldman y Javidan 2009). Dauber (2011) encuentra que la asimilación o integración de estructuras y estrategias parecía ser una tarea relativamente fácil para el adquirente en los estudios de caso respectivos. Sin embargo, la armonización de valores y creencias en conflicto causó un mal comportamiento considerable, es decir, resistencia por parte de los empleados adquiridos por decirlo de alguna manera.

En este sentido la intención es buscar la variabilización del modelo de cultura organizacional propuesto, específicamente para el caso de aplicación de organizaciones en procesos de fusión y adquisición, esta multidimensionalidad dentro de un sistema complejo y holístico como se ha podido definir a la cultura organizacional y su dinámica. Los enfoques más dinámicos, multidimensionales (Ployhart y Vandenberg 2010; Smith

y Lewis 2011) y multidisciplinarios (Tsui 2007) para los estudios de organización exige nuevos modelos, que puedan cumplir estos criterios.

El enfoque presentado fuertemente impulsado por la revisión de las teorías existentes y las investigaciones empíricas para identificar si los modelos existentes ya capturan las nociones de cambio y los procesos relacionados con la cultura organizacional. Llegamos a la conclusión de que la mayoría de las veces los modelos reconocidos tienen una aplicabilidad limitada en entornos complejos y dinámicos, simplemente porque no fueron diseñados necesariamente para tales contextos.

Se debe precisar que un modelo por definición es una relación causal, una limitación referente a los modelos analizados es que no generan esta relación causal, fundamentados en el criterio de que es muy difícil establecerla, el riesgo es permanecer en un esquema que únicamente permite referirse a un análisis de las dimensiones que impactan o componen la cultura organizacional.

En este sentido, el modelo presentado para analizar, entender y evaluar la cultura organizacional es sistémico y multidimensional, es decir, sistémico porque la cultura organizacional es un elemento resultante de otros componentes tales como la estrategia corporativa y la gestión operacional; y multidimensional porque se la estudia desde diferentes puntos de vista o dimensiones. El pensamiento sistémico en relación con el desempeño organizacional ha sido planteado desde diferentes perspectivas, por ejemplo Conti (2006, 297-308) y Cusins (1994, 19-27) establecen una relación entre la calidad y la generación de valor, se sostiene entonces que los modelos sistémicos son ideales para establecer este tipo de relaciones, no solo a nivel material de las transacciones económicas sino a un nivel inmaterial de las relaciones sociales y que crean valor a las personas, organizaciones y sociedades.

Al comprender la estructura de los sistemas complejos es posible determinar que comportamientos deben ser desarrollados para enfocarlos o focalizarlos en un desempeño superior a través de una toma de decisiones efectiva y un aprendizaje en un mundo en que la complejidad es creciente y dicha dinámica ha obligado a los ejecutivos o tomadores de decisiones a convertirse en pensadores sistémicos para ampliar los límites de la gestión organizacional.

De acuerdo con lo anterior y estableciendo los parámetros de la cultura organizacional, un modelo y sus impactos, es necesario además, realizar una aproximación a la teoría de sistemas originalmente planteada por Karl Ludwing von Bertalanffy y a la teoría de toma de decisiones de Herbert A. Simon, con el fin de

establecer un vínculo de esta sobre el entendimiento y aplicación de estas sobre las organizaciones *crossculturales*.

6. Teoría general de sistemas

La teoría general de sistemas surge como respuesta a la falta de eficacia de los métodos utilizados para resolver problemas prácticos tanto en ámbitos sociales como en tecnología moderna. Esta teoría busca explicar los fenómenos de la realidad a través de un modelo organizacional, en el cual el sistema es considerado como un todo, y no como una suma de partes individuales. Se destaca la importancia de las interrelaciones entre los elementos que conforman el sistema, ya que las acciones de unos afectan el comportamiento de los otros y del sistema completo. De esta manera, se supera la visión reduccionista que consideraba que la separación de los fenómenos en partes era suficiente para explicarlos (Arnold y Osorio 1998).

Kenneth Boulding clasificó los sistemas que nos rodean en 9 niveles jerárquicos (Johansen 1982); una clasificación se describe desde sistemas con estructuras estáticas hasta aquellas que son consideradas como trascendentales, pasando por estructuras dinámicas y estructuras sociales, sistemas que describen una mayor complejidad en cada uno de sus niveles por la relación de sus elementos.

La teoría general de sistemas representó un cambio significativo en el paradigma científico de la época, al sintetizar una corriente de pensamiento que cuestionaba el modelo mecanicista y su reduccionismo en la complejidad del espacio organizacional. A partir de entonces, surgieron diversas teorías matemáticas que buscaban comprender la realidad organizacional a través de modelos y enfoques distintos. Algunos ejemplos son la teoría de juegos de John Von Neumann y Oskar Morgenstern en 1944, que analizaba el comportamiento de las personas en situaciones de conflicto, y la teoría matemática de la comunicación de Claude E. Shannon y Warren Weaver en 1948, aplicada al estudio de la comunicación en sistemas sociales.

En este contexto, la teoría general de sistemas se puede dividir en dos grandes grupos de perspectivas: aquellas que se enfocan en la relación entre el sistema y sus elementos, y aquellas que se enfocan en los procesos de relación entre el sistema y su ambiente o entorno.

En primer término, existe una cualidad esencial en un sistema que está dada por la interdependencia de las partes que lo integran y el orden que determina dicha

interdependencia, mientras que el segundo caso se refiere a las corrientes de entradas y salidas que establecen una relación dentro del espacio organizacional, sin duda, las dos visiones son importantes y complementarias.

El método analítico clásico supone la posibilidad de resolver una entidad en partes, así también supone que la interacción de las mismas es lo suficientemente pequeña como para ser despreciable por lo cual se procede a aislar dichas partes y luego se las suma, este último proceso supone un principio de superposición lineal que remite a la descripción del todo en términos de los comportamientos de las partes (Ramírez 1999, 11).

El aporte realizado por Ludwing Von Bertalanffy a través de la Teoría General de Sistemas plantea que el entendimiento de las relaciones de la organización no debe ser visto como variables externas, o, por otro lado, solo el análisis de variables internas de manera aislada, para determinar relaciones causales, esto resultaría un camino alejado de la realidad. Bertalanffy nos propone la imposibilidad de aislar las cadenas causales ya que estas se desarrollan en función a componentes relacionados a un Todo. Dicho manejo de la noción de totalidad ya fue abordado años anterior tanto por Hegel como por Marx, dicho concepto de hecho se constituye en uno de los principios establecidos dentro de la teoría general de sistemas.

El primer ámbito del nacimiento de esta teoría surge en el análisis de la biología y Bertalanffy recurre a teorías inspirado en Whithead, Cannon y Calude Bernard para continuar su camino por Dobzhansky, Dubos, Comoner referentes a la biología orgánica. La reorientación del conocimiento planteada por Bertalanffy tiene dos momentos importantes teóricamente hablando: 1) la aparición de la teoría de sistemas abiertos y posteriormente la aplicación de expresiones y modelos matemáticos (Ramírez 1999, 12).

El entendimiento de la cultura en la organización entonces nace de procesos e interrelaciones de desequilibrio, en la información, en el conocimiento, en la comunicación, por mencionar algunos, por ende no puede ser visto como un sistema cerrado, sino como un sistema abierto, dinámico, de alguna manera autopoietico, como será expuesto por Simon en su teoría del comportamiento y de toma de decisiones, ya que el sistema aprende de sus errores y se prepara a través de procesos cognitivos (percepción e interpretación) a alcanzar mejores niveles de resultados (lo que para esta investigación será entendido como eficiencia).

Esta visión de enfoque sistémico se ha desarrollado en muchos ámbitos del conocimiento en los últimos años y dentro del desarrollo y análisis del recurso humano no es la excepción. Es posible establecer algunas diferencias entonces entre los dos esquemas como se detalla en la Tabla 7.

Tabla 7
Visión de enfoque sistémico

Constructo - Definición	Enfoque clásico	Enfoque sistémico
Orientación de la visión de análisis	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reduccionismo</i>: descomposición y reducción de algo a sus elementos fundamentales y simples Orientación: a elementos 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Expansionismo</i>: Todo fenómeno hace parte de uno mayor, evalúa el desempeño del sistema en relación con el que lo contiene • <i>Orientación</i>: al todo.
Tipo de pensamiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Descomponer el todo en sus partes simples, independientes e indivisibles; permite explicar las cosas con más facilidad, y luego integrar la descripción de cada una de las partes 	<ul style="list-style-type: none"> • Un sistema se explica como parte de uno mayor y en términos del papel que desempeña; el interés de su utilización consiste en unir las cosas
Principios:	<ul style="list-style-type: none"> • El principio de la relación causa-efecto, es necesario y suficiente para explicar un fenómeno (Mecanicismo). • Explicación del comportamiento por la identificación de las causas (Determinismo). 	<ul style="list-style-type: none"> • El principio de la relación causa-efecto, es necesario, pero no suficiente para explicar un fenómeno (Teleología). • Estudio del comportamiento orientado al logro de objetivos, relación entre variables y fuerzas recíprocas, considera el todo como diferente de sus partes (Probabilismo).

Fuente: (Ramírez 1999, 11:24; Bertalanffy 1968: caII; Chiavenato 1999, 7-53).

Las relaciones humanas son altamente dinámicas, se encuentran influenciadas por una infinidad de variables que impactan constantemente sobre la definición y la percepción de situaciones al interior de las organizaciones y del propio ambiente que las rodea, son sistemas que cambian, se modifican, pero no aisladamente, por el contrario, son sistemas que impactan sobre otros más grandes o viceversa. Un ejemplo histórico fue cuando un célebre economista Thomas Malthus en su ensayo sobre el principio de la población (1798) se refirió a las ratios de crecimiento aritmético que tenía la producción de alimentos versus el crecimiento de la población que lo hace geométricamente, por ende, el agotamiento de recursos sería inminente (catástrofe malthusiana). La sociedad en su conjunto se ha desarrollado de diversas maneras para lograr derribar dicha argumentación, con producción mucho más eficiente, innovación de productos, cambio en la dieta de la población, todos estos factores dinámicos y que se adaptaron rápidamente para hoy enfrentar una realidad diferente.

La gran pregunta que nos nace en este momento es si es posible a través de la teoría general de sistemas analizar problemáticas de la sociedad y por otro lado si es posible aislar los elementos que conforman este constructo humano llamado cultura en la organización para determinar su investigación por separadas o debemos plantearnos los conceptos de totalidad como fundamento de esta investigación. En este sentido es necesario profundizar de mejor manera en algunos de los principios propuestos por la teoría general de sistemas.

Bertalanffy nos asegura que las sociedades y civilizaciones si pueden ser consideradas como sistemas, la teoría general de sistemas puede brindar modelos utilizables y evitar “vagas analogías que a menudo han perjudicado el progreso en dichos campos” (Bertalanffy 1968, 34). Asimismo, deberán ser entendidos como un sistema abierto, ya que no se enmarcan en algunos principios de sistemas cerrados como son:

- a) *La equifinalidad*. Esto establece que el estado final está claramente determinado por las condiciones iniciales; por lo tanto, si se modifican las condiciones iniciales o el proceso, el estado final también cambiará. Por otro lado, el contraste entre la naturaleza inanimada y la animada (degradación kelviniana y la evolución darwiniana) dicha contradicción entre entropía (desorden) y evolución en un sistema abierto desaparece, ya los mismos pueden evitar el aumento de entropía y hasta podrán lograr desarrollarse hacia estados de orden y organización crecientes (Bertalanffy 1968, 41)
- b) *La información y el concepto de entropía relacionado*. En el primer caso está vinculada a la teoría de comunicación y podemos referirnos específicamente a como se estructuran las decisiones, entendiendo la cantidad de información transmitida en una respuesta como la posibilidad entre diferentes alternativas de respuesta. Ahora bien, la entropía en este flujo de posibilidades resulta ser más bien una medida de orden u organización por ende se podría definir como entropía negativa, ya que una selección al azar es poco probable. Por otro lado, un concepto relacionado también a la misma teoría es su concepto céntrico y el sistema de control es la retroalimentación que permite establecer restricciones y lograr mayores eficiencias entre sus partes (Bertalanffy 1968, 43-5).
- c) *La causalidad y teleología*. El mundo inanimado, viviente y mental se entiende desde el punto de vista de las leyes inexorables de la causalidad en donde no queda lugar para ninguna direccionalidad u orden. El mundo material se

explica como un producto del azar y el mundo mental como un fenómeno secundario o inconsecuente de los fenómenos materiales. El propósito fundamental de la ciencia consiste en descomponer la realidad en unidades cada vez más pequeñas, fragmentando sistemáticamente los fenómenos para identificar líneas causales específicas. Esta aproximación analítica busca reducir la complejidad del mundo a sus componentes más elementales: la realidad física se desintegra en partículas y átomos, los organismos vivos se descomponen en células, el comportamiento se disgrega en reflejos, y la percepción se fragmenta en sensaciones discretas. La causalidad se interpreta como un encadenamiento lineal de efectos, similar a una secuencia precisa donde cada elemento se conecta de manera ordenada y predecible, como cuentas ensartadas en un collar. Este esquema de pensamiento unidireccional ha resultado insuficiente para una organización en donde se debe pensar en elementos que interactúan de forma mutua, sistema que exhibe un comportamiento adaptativo debido al ensayo y error (a la prueba de diferentes caminos y medios) para ubicarse en un terreno donde ya no entra en conflicto con valores críticos del medio circundante (modelo de adaptabilidad de Ashby), este comportamiento dirigido hacia un estado final o meta es definible en términos científicos y sus condiciones y mecanismos posibles y necesarios pueden ser definidos o indicados (Bertalanffy 1968, 45-7).

La organización entonces al igual que el mundo, como lo dijo en su momento Aldous Huxley, es un pastel de helado napolitano cuyos niveles físico, biológico, social y moral corresponden a las capas de sus sabores, y deben ser analizados de manera individual, pero sin olvidar su contexto global, de totalidad. Pese a que un análisis matemático puede resultar poco legítimo frente a la sociedad humana y más aún frente al tratar de entender el comportamiento humano, las ciencias no han sido ajenas a este tipo de análisis, ya que al igual que en la biología, la física, la ecología, etc., la psicología, la sociología y la antropología se han encargado de construir una serie de rasgos generales para un entendimiento de diferentes realidades en el ámbito de la sociedad, y no conformarnos con una argumentación o explicación cualitativa, que pese a que nos podría conducir a conclusiones interesantes, posiblemente reduciría el potencial de aplicación de la teoría general de los sistemas en el ámbito organizacional.

Un ejemplo de dicha aplicación se puede observar en la obra de Boulding titulada “The Organizational Revolution”, en donde Boulding establece algunas leyes férreas

válidas para cualquier organización, la ley malthusiana, la ley de dimensiones óptimas de las organizaciones, la ley de inestabilidad, entre otros teoremas, los mismos que podrían expresarse y desarrollarse matemáticamente. El entendimiento de una organización desde la totalidad de los acontecimientos observables exhibe ciertas uniformidades estructurales, derivadas de rasgos de una relación de isomorfismo en diferentes niveles o ámbitos.

Por más compleja que pueda ser una organización en cada uno de sus niveles, siempre existe un principio unificador, el mismo que puede ser entendida como la consecución de los objetivos o metas generales o particulares, las mismas que por su propia naturaleza pueden ser muy difíciles de definir. Ya que podrían estar enfocadas en función a la visión o misión particular de dicha organización. En términos generales se podría decir que toda organización busca una construcción de valor ya sea por medio de la obtención de rentabilidad, construcción de productos de calidad, ayuda social, valor económico agregado, desarrollo de proyectos, eficiencia en sus procesos, etc., la medición de uno de estos factores en particular podría limitar la búsqueda de la obtención de un aporte académico de esta investigación.

Al volver sobre el razonamiento de un principio unificador en una organización y más aún en el ámbito de nuestro interés, una organización “crosscultural”, sin embargo, la teoría de comportamiento o teoría de la toma de decisiones establecida por Simon podría ser de gran aporte en este sentido. Para lograr cualquier objetivo establecido, ya sea para el corto, mediano o largo plazo, se requiere de un proceso sistemático y conducente a la resolución de problemas, entendidos estos como un estado de insatisfacción, se requiere entonces de una decisión oportuna para poder solucionarlos y por ende para la consecución de su fin.

Será necesario cuidar algunos aspectos, no es el interés establecer una relación social que sea controlada científicamente, como se pretendía en la obra de Huxley, “El Mundo Feliz”, sin embargo, como se ha descrito anteriormente la teoría de sistemas puede ser un vehículo adecuado para el análisis de esta interacción multidisciplinaria en una organización “crosscultural”. El comportamiento humano puede tener diferentes aristas de entendimiento, lo primordial es establecer los factores de unicidad que permitirán definir como dos culturas diferentes pueden ajustarse y adaptarse para lograr un resultado mucho más efectivo expresado en acciones concretas que reflejan dicha realidad, entendiendo para ello no solo el interior del individuo, sino también su contexto de vinculación como parte de una sociedad mayor, ya sea la cultura visitante o la cultura

huésped, las interacciones con su entorno o las particularidades de la industria o el sector en el que se desempeña.

La Teoría General de Sistemas fundamenta que las propiedades de los elementos de los sistemas no pueden ser comprendidos o estudiados de manera independiente, para lograr una comprensión de estos es necesario estudiarlos como un conjunto de interrelaciones. Cada uno de los sistemas tiene relación con otros subsistemas o sistemas más grandes, y estos reciben o brindan información, los sistemas arquetipos se inscriben en este contexto.

Con respecto a los arquetipos, estos se pueden definir como patrones recurrentes de comportamiento en los sistemas complejos que pueden llevar a resultados no deseados o contraproducentes (Senge 1992). Estos patrones se basan en la interacción dinámica entre las partes de un sistema y en las relaciones entre el sistema y su entorno.

En palabras de Senge “los arquetipos son los patrones subyacentes de comportamiento que a menudo son la causa fundamental de los problemas que enfrentamos en nuestras vidas y organizaciones” (1992, 40). Estos patrones se pueden identificar y analizar mediante el uso de la dinámica de sistemas, una herramienta de modelado que permite visualizar y comprender la dinámica de los sistemas complejos.

Existen varios tipos de arquetipos identificados por la teoría de sistemas, como el “crecimiento y desplome”, el “dilema del prisionero”, la “tragedia de los comunes”, entre otros (Senge 1992, 40-45). Cada uno de estos arquetipos describe patrones específicos de comportamiento y puede aplicarse a diferentes tipos de sistemas, como empresas, organizaciones, sistemas económicos y sociales, entre otros.

En síntesis, la teoría de sistemas considera a los arquetipos como patrones recurrentes de comportamiento que pueden afectar el funcionamiento de los sistemas complejos. La identificación y análisis de estos patrones puede ser útil para entender los problemas que enfrentan las organizaciones y otros sistemas, y para desarrollar estrategias efectivas para su solución.

En la configuración de un sistema arquetipo existen patrones organizativos específicos, con estructuras y procesos característicos, donde simultáneamente convergen e interactúan diversos modelos de organización. Cada sistema constituye una estructura de red compleja, en la cual interactúan múltiples sistemas, cada uno definido por su patrón organizativo particular. En el contexto organizacional, esto se traduce en una estructura integralmente articulada que abarca las dimensiones estratégica, operacional y humana. Los niveles de comprensión y contenidos de los recursos de un sistema, están

indirectamente relacionados con la falta de organización, es decir que este último disminuye, estableciendo un mayor equilibrio en sus diferentes componentes. Esa energía creativa de los diferentes componentes o dimensiones de la cultura organizacional actúan como medio de ordenamiento del sistema a través de un aprendizaje organizado. En la medida que exista un adecuado manejo de esta complejidad, existe también una mayor capacidad de adaptación, frente a los diferentes vaivenes del medio ambiente.

Además, considerando que la dinámica de sistemas es una metodología para el análisis y la modelización de sistemas complejos que se basa en la teoría de sistemas. Según Forrester (1961), uno de los principales exponentes de esta metodología, los fundamentos de la dinámica de sistemas son:

Enfoque de sistemas: La dinámica de sistemas utiliza un enfoque de sistemas para entender la realidad, en el cual se estudian los sistemas en su totalidad, y no solo sus partes individuales. Según Forrester “un sistema es una combinación de elementos interrelacionados que funcionan juntos para lograr algún objetivo común” (1961, 65).

Retroalimentación: La retroalimentación es una característica clave de los sistemas, y se refiere a la capacidad de los sistemas para recibir información sobre su propio desempeño y utilizarla para ajustar su comportamiento. En palabras de Forrester “los sistemas son esencialmente dinámicos y están en constante interacción con su entorno. La retroalimentación es la forma en que los sistemas se ajustan a los cambios en su entorno” (65).

Causalidad múltiple: La dinámica de sistemas reconoce que los sistemas complejos tienen múltiples causas que interactúan entre sí para generar su comportamiento. Otro exponente de la dinámica de sistemas, son los problemas complejos que resultan ser el resultado de múltiples causas que interactúan en formas no lineales y no triviales.

Simulación: La dinámica de sistemas utiliza modelos de simulación para representar el comportamiento de los sistemas complejos. Estos modelos se fundamentan en ecuaciones matemáticas que desarrollan y describen la evolución del cambio de diferentes variables del sistema a lo largo del tiempo. Según Forrester “los modelos de simulación son una herramienta poderosa para la comprensión de los sistemas complejos, ya que permiten probar diferentes hipótesis y evaluar las consecuencias de diferentes decisiones” (66).

Por lo anterior, la dinámica de sistemas puede tener una relación significativa con la cultura organizacional y la toma de decisiones en una organización. La cultura

organizacional, como se mencionó anteriormente, puede afectar la forma en que se implementan las estrategias y los procesos dentro de una organización. La dinámica de sistemas puede ayudar a las organizaciones a comprender mejor cómo la cultura organizacional influye en su comportamiento y cómo pueden mejorar su toma de decisiones en consecuencia.

Además, la dinámica de sistemas puede ayudar a las organizaciones a comprender mejor los sistemas complejos y la forma en que interactúan los diferentes componentes de un sistema. Esta comprensión puede ayudar a las organizaciones a tomar decisiones más informadas sobre cómo manejar las interacciones y los cambios en el sistema.

Por lo que, la dinámica de sistemas también puede ayudar a las organizaciones a analizar y comprender mejor la cultura organizacional. Según Kim y Senge (1994), la dinámica de sistemas puede utilizarse para analizar los patrones de comportamiento dentro de una organización y para identificar cómo se relacionan estos patrones con la cultura organizacional. Este análisis puede ayudar a las organizaciones a identificar las áreas problemáticas y desarrollar estrategias para mejorar su cultura organizacional.

Es decir, la dinámica de sistemas puede ser una herramienta valiosa para las organizaciones que buscan comprender mejor su cultura organizacional y mejorar su toma de decisiones en consecuencia. Al utilizar la dinámica de sistemas, las organizaciones pueden comprender mejor los sistemas complejos y las interacciones entre los diferentes componentes de un sistema, lo que les permite tomar decisiones más informadas y estratégicas.

7. Teoría de toma de decisiones

La toma de decisiones es un factor fundamental para que las organizaciones puedan alcanzar la “eficiencia” o al menos reducir la brecha entre los objetivos planificados y los realmente logrados en un período de tiempo determinado. En este sentido el aporte de Herbert A. Simon (1960) respecto del movimiento cognitivo en las organizaciones, determinante para la construcción de su teoría de la toma de decisiones y de solución de problemas. La teoría de Simon ha tenido diferentes aplicaciones dentro de las ciencias administrativas, económicas y sociales, se constituye en una forma de comprender aspectos fundamentales del comportamiento y el conocimiento humano aplicado al ámbito organizacional moderno.

Las organizaciones son entonces una colección de opciones frente a problemas, temas y sentimientos en búsqueda de un camino decisional dentro de un ambiente determinado, debemos entender que este camino busca la maximización de los recursos ya que es resultado de un proceso basado en uso del conocimiento y partiendo de una premisa fundamental; la “racionalidad acotada” (limitada en información y determinada por un conjunto de variables) en contraposición a el concepto neoclásico del hombre racional, que da lugar a un comportamiento “satisfactor” y no “maximizador”, en este sentido, y de manera empírica, es muy difícil decir que las organizaciones en todo momento maximizan sus resultados, una mejor aproximación puede ser que establecen esfuerzos continuos por acercarse a una decisión que es suficientemente satisfactoria para un momento determinado y con un bagaje de información limitado, en busca de una eficiencia razonable.

Esta línea de abordaje es fundamental para esta investigación, ya que se persigue establecer el camino de la racionalidad en el uso de los factores organizacionales, pese a que no es extraño lidiar en las relaciones culturales e interpersonales con decisiones irracionales, en las cuales, de manera empírica podemos mencionar, que existen miembros dentro de una organización que están dispuestos a arriesgar sus posiciones de trabajo por mantenerse en una posición que incluso puede ir en demérito de la organización. En un juego de damas chinas una acción de bloqueo es justamente un ejemplo de este comportamiento, no existe ningún ganador, uno de los jugadores sacrifica su posibilidad de ganar por evitar que otro jugador o su contrincante puedan ganar.

Bajo esta lógica la organización, para Simon, es posible establecer que se constituye en un sistema adaptativo complejo, por esta razón al interior de las organizaciones, son muchos los individuos y las unidades de la organización que contribuyen a la toma de decisión, y el problema de la centralización y de la descentralización consiste en ordenar este complejo sistema en un esquema eficaz (Simon 1960, 12). Por ello Simon apela al uso de los sistemas ya que las organizaciones se irán adaptando mediante forcejeos de ensayo y error, los cuales generan nuevas destrezas especialmente en momentos en donde existen limitaciones a la información.

Por ello la teoría de Simon facilitará el proceso de entendimiento y obtención de resultados en una organización multicultural, entendida esta como un sistema abierto, que toma mayor relevancia cuando a través de ella se refleja un determinado comportamiento que se podría traducir posteriormente en un factor de generación o construcción de cultura organizacional.

Herbert Simon (1960), en su enfoque gerencial, se enfocó en la toma de decisiones y cómo mejorar su efectividad en la práctica. Según él, este proceso se compone de tres etapas principales:

En primer lugar, identificar situaciones en las que se requiere tomar una decisión. En segundo lugar, desarrollar y analizar diferentes opciones de acción a través de un proceso de diseño. Por último, elegir una de las opciones disponibles en una actividad de elección u opción. (30)

Además, Simon propone que la actividad de inteligencia generalmente precede a la de diseño, y esta a su vez precede a la elección. Sin embargo, este proceso no siempre sigue una secuencia tan simple. Lo que es indudable en el modelo de Herbert Simon es que toda actividad gerencial está impregnada de la toma de decisiones.

Herbert Simon propuso un modelo del “hombre administrativo” como una alternativa al “hombre económico” en la toma de decisiones. Mientras que el hombre económico busca maximizar su utilidad al seleccionar la mejor opción disponible, el hombre administrativo simplemente busca una opción satisfactoria en su esfuerzo por tomar una decisión efectiva.

Según el autor, los gerentes toman decisiones dentro de un rango de opciones satisfactorias en lugar de buscar la opción óptima. Esto tiene implicaciones no solo a nivel individual, sino también organizacional, lo que significa que las empresas pueden satisfacer sus objetivos pero no necesariamente optimizarlos.

Para ilustrar este fenómeno a nivel personal, podríamos comparar la tarea de hacer una torta de cumpleaños para un hijo. En lugar de hacer una torta que sea memorable y disfrutada por todos, el padre o la madre harían una “torta que pudiera ser comida”. En el ámbito organizacional, esto implica que la gestión empresarial no se enfoca en maximizar la utilidad, sino en alcanzar una utilidad razonable. En lugar de pagar el precio óptimo, se busca pagar un precio justo, y en lugar de vender al mejor precio posible, se venden los productos a un precio que permita reducir el inventario.

En el ámbito de la toma de decisiones organizacionales, Simon formuló una teoría que distingue entre dos polaridades: las decisiones programadas y las decisiones no programadas. Estas categorías no son mutuamente excluyentes; más bien, representan un espectro de enfoques que las organizaciones pueden adoptar en función de las circunstancias que enfrentan. La naturaleza de estas decisiones puede ser reactiva, en respuesta a eventos o problemas inmediatos, o proactiva, anticipándose a cambios en el entorno del mercado. Esta dualidad es esencial para comprender cómo las organizaciones

navegan en contextos dinámicos y cómo adaptan sus estrategias en función de la incertidumbre y la complejidad del entorno.

Las decisiones programadas son aquellas que se toman de manera rutinaria y que suelen seguir procedimientos estandarizados, lo que les confiere una característica predecible. Este tipo de decisiones es particularmente común en organizaciones de tipo mecanicista o burocrático, donde se priorizan la eficiencia y el control a través de reglas y procedimientos establecidos. En estos contextos, la toma de decisiones se convierte en un proceso sistemático que permite a los gerentes minimizar el tiempo y el esfuerzo dedicados a decisiones cotidianas, al tiempo que se aseguran de que las operaciones se mantengan dentro de parámetros establecidos. De este modo, las decisiones programadas se convierten en una herramienta fundamental para la gestión operativa.

En contraste, las decisiones no programadas se enfrentan a situaciones únicas o complejas que no se pueden resolver mediante protocolos predefinidos. Estas decisiones suelen requerir un análisis más profundo y una evaluación creativa de las alternativas disponibles, lo que implica un mayor nivel de involucramiento y juicio por parte de los líderes organizacionales. La capacidad para tomar decisiones no programadas es crucial en entornos en constante cambio, donde la adaptabilidad y la innovación son necesarias para sobrevivir y prosperar. Este tipo de decisiones permite a las organizaciones responder a desafíos emergentes y aprovechar oportunidades que requieren enfoques flexibles y dinámicos.

La interrelación entre decisiones programadas y no programadas en la práctica organizacional subraya la importancia de un enfoque equilibrado en la toma de decisiones. Si bien las decisiones programadas pueden liberar tiempo para que los gerentes se concentren en cuestiones estratégicas, es fundamental que las organizaciones también desarrollen competencias para enfrentar situaciones inesperadas. De esta manera, la combinación de ambos tipos de decisiones permite a las organizaciones no solo mantener la eficiencia operativa, sino también cultivar una capacidad de respuesta adecuada ante la volatilidad del mercado. Este enfoque dual en la toma de decisiones se convierte, por tanto, en un elemento clave para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las organizaciones en entornos competitivos.

Sin embargo, Merton (1940) prestó atención a las disfunciones en el aprendizaje organizacional y sugirió que las respuestas aprendidas a situaciones similares pueden resultar inapropiadas para la organización bajo diferentes condiciones. Las exigencias de control por parte de los niveles directivos superiores pueden generar consecuencias

contraproducentes en términos de comportamiento organizacional y compromiso. La implementación de procedimientos estandarizados tiende a producir efectos negativos, tales como:

- Reducción de las interacciones personalizadas
- Obstaculización de la internalización genuina de normas
- Limitación de los objetivos organizacionales
- Simplificación excesiva de los procesos de toma de decisiones
- Disminución de la capacidad para explorar soluciones alternativas

Estas dinámicas pueden socavar la flexibilidad y creatividad de la estructura organizacional, restringiendo la capacidad de adaptación y generación de estrategias innovadoras.

Una decisión no programada surge cuando una situación nueva y no estructurada establece una situación en la cual no se puede definir claramente una única mejor opción.

Este tipo de situación es común en la actualidad empresarial, y la organización puede no encontrar la solución óptima, incluso si busca en su historia organizacional o individual. Las empresas a menudo buscan recursos externos para ayudar a abordar este tipo de situaciones.

Como dijo Maslow, si lo que se tiene para resolver un problema es un martillo, se verá todo como un clavo. Por lo tanto, es importante tener en cuenta que las soluciones no siempre se encuentran dentro de la organización y que la ayuda externa puede ser necesaria en algunas situaciones.

La toma de decisiones en el ámbito organizacional, referente a un mercado general, se refiere a la cantidad y a la composición de riesgo que sus directivos están dispuestos a tomar como parte del proceso de creación de valor. Esa diferencia entre lo ocurrido y lo esperado es lo que se puede definir como riesgo y que depende directamente del proceso sistémico derivado de la toma de decisiones. Es natural pensar que los directivos asumen aquellos riesgos que implican una mayor generación de valor en la organización y se buscarán transferir aquellos que, por el contrario, no suman valor a la compañía, como una justificación de la obtención de una rentabilidad mayor de manera relativa, como lo detalla la Figura 11.

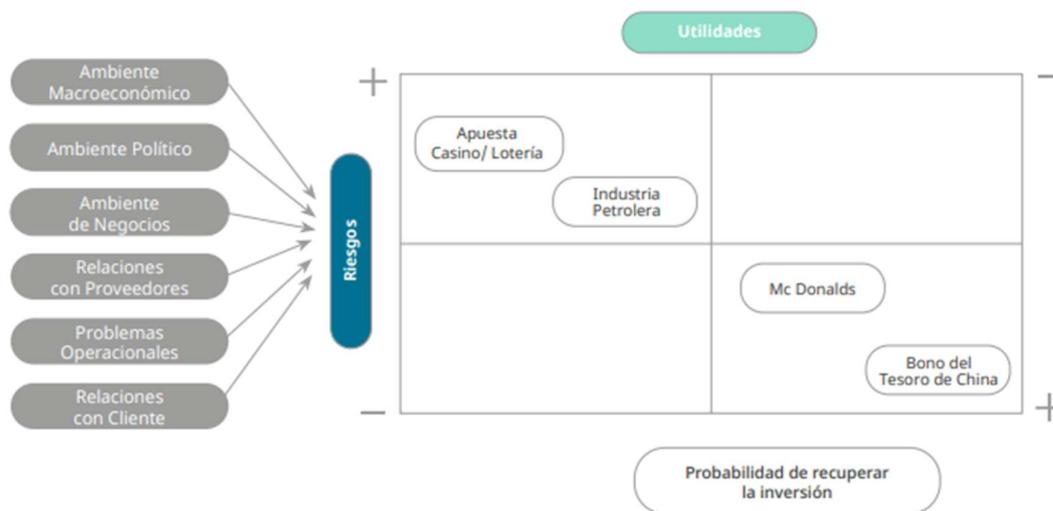


Figura 11. Cuadrante de relación de utilidad y riesgo en la toma de decisiones.
Fuente y elaboración propias.

El entendimiento de una adecuada toma de decisiones implica la necesidad de la existencia de una operación que se anticipa al futuro para incrementar su valor esperado, el mismo que depende de la presencia de la combinación de variables aleatorias, pues si las variables no fueran aleatorias, no habría una consideración de riesgo, ni la necesidad de establecer un modelo sistémico para la toma de decisiones dentro del espacio organizacional para lograr una mayor oportunidad de creación de valor o ventaja competitiva.

Relacionando lo con la cultura organizacional, esta puede influir en la forma en que los gerentes toman decisiones. Por ejemplo, si la cultura de la empresa valora la seguridad y la estabilidad sobre la innovación y el riesgo, los gerentes pueden ser menos propensos a tomar decisiones arriesgadas (Kim & Mauborgne 1997). Del mismo modo, si la cultura organizacional valora la eficiencia y la productividad por encima de todo, los gerentes pueden estar más inclinados a tomar decisiones que maximicen la eficiencia, incluso si eso significa sacrificar otros objetivos.

La cultura organizacional también puede influir en la forma en que los gerentes buscan información y evalúan las opciones. Por ejemplo, una cultura organizacional que valora la lealtad y la confianza en la experiencia y el juicio de los gerentes puede llevar a los gerentes a buscar información principalmente de fuentes internas y a confiar en su intuición y experiencia en lugar de buscar información externa y objetiva (Hofstede, 1980).

En resumen, la cultura organizacional puede afectar la toma de decisiones de muchas maneras diferentes. Los gerentes deben ser conscientes de la cultura de su organización y cómo puede influir en sus decisiones para tomar decisiones informadas y efectivas.

8. Relación entre estrategia, estructura y operaciones (procesos)

Teniendo en cuenta tanto que la cultura determina la forma como funciona una empresa, esta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas, como que la teoría de sistemas y de toma de decisiones establecen un marco en el cual opera una organización, resulta relevante profundizar en la relación entre estrategia, estructura y operaciones.

Las estrategias se definen comúnmente como la orientación general de una organización para alcanzar metas y objetivos preestablecidos (Chandler 1962; Whittington 2001), es decir, un plan a largo plazo para maximizar el rendimiento o desempeño (Cuevas 1980) independientemente de que la organización sea pública o privada, ya que se refiere al cumplimiento de sus objetivos organizacionales (gestión de procesos agregadores de valores). La estrategia organizativa es un sistema que se expande al interior de la organización, a través de la ejecución de sus procesos (Andrew 1971, 53).

La implementación de una estrategia organizacional conlleva la necesidad de establecer mecanismos de control y supervisión que permitan evaluar su eficacia en el contexto del mercado. La elección de una estrategia específica por parte de una organización no solo define las metas y objetivos a alcanzar, sino que también determina las dimensiones de rendimiento que se consideran prioritarias y a las que se les asigna mayor atención (Matsuno y Mentzer, 2000).

Además, el nivel de rendimiento alcanzado por la organización debe ser analizado en comparación con el desempeño de sus competidores, lo que implica una evaluación relativa en función de diferentes orientaciones estratégicas. Tal análisis permite a la organización identificar ventajas competitivas y áreas de mejora, así como ajustar su enfoque estratégico para maximizar su efectividad en el mercado. Por lo tanto, la interrelación entre la estrategia adoptada y el rendimiento observado es fundamental para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la organización en un entorno competitivo (Matsuno & Mentzer, 2000).

Las estrategias entonces influyen en la interacción entre las estructuras y el comportamiento y viceversa. Esta conclusión se deriva naturalmente de los aportes de

Schein (1985), quien argumenta que los valores propuestos tienen un impacto en los artefactos, que a su vez influyen en los valores propuestos. Como las estructuras organizacionales y el comportamiento se identificaron como elementos de los artefactos organizacionales, los dos son afectados por la estrategia. Chandler (1962), estableció una premisa fundamental en su momento, “la estructura se acomoda a la estrategia” (314).

La premisa resultó de un proceso de observación empírica en donde las organizaciones, después de cambios en las estrategias sufrieron una fase de ineficacia, sin embargo, después de que se lograron cambios estructurales, las organizaciones comenzaron a ser nuevamente rentables. Otros autores han obtenido conclusiones similares o se refieren implícitamente a dicho vínculo causal (Andrews 1971; Ansoff 1965; Donaldson 1987, 1996; Hamilton y Shergill 1992, 1993; Williamson 1975), por lo tanto, se puede inferir que diferentes estrategias requieren diferentes estructuras (Stopford y Wells 1972; Wolf y Egelhoff 2002).

En contraste, las estructuras proporcionan el marco de referencia para el procesamiento futuro de la información y la toma de decisiones estratégicas, comúnmente conocidas como reportes. Por lo tanto, es cierto que las estructuras tienen un impacto en las estrategias futuras (Child 1972; Fredrickson 1986; Galbraith y Nathanson 1978), por lo que se puede asumir una relación de retroalimentación entre la estructura y la estrategia propuesta.

Los procesos son aquellos que convierten las estrategias organizacionales en acción, comúnmente conocidas como operacionalización, implementación de estrategias o diseño de estrategias, y se desarrollan a través de estructuras y comportamientos organizacionales. En referencia a operacionalización, podría ser válido utilizar operaciones en lugar de comportamiento y desempeño organizacional para enfatizar que el comportamiento, bajo esta consideración representa el resultado observable de la implementación de las estrategias. Las operaciones pueden estar orientadas hacia el entorno interno, pero siempre con una visión del entorno externo. Como se mencionó anteriormente, las estrategias pueden estar sujetas a cambios.

No obstante, para desarrollar una conciencia adecuada sobre la necesidad de adaptar las estrategias, es imperativo identificar los problemas de desempeño mediante evaluaciones sistemáticas y continuas. La ausencia de una evaluación permanente del desempeño organizacional dificulta la identificación de decisiones que promuevan el aprendizaje y faciliten ajustes estratégicos.

En este contexto, el aprendizaje organizacional se define como un proceso integral que implica la detección de discrepancias entre el rendimiento esperado y el real, la corrección de estas desviaciones (Argyris 1977, 116), así como la generación de iniciativas orientadas a la mejora continua. Este ciclo de aprendizaje no solo permite a las organizaciones adaptarse a un entorno cambiante, sino que también potencia su capacidad para innovar y optimizar sus procesos internos, asegurando así una respuesta efectiva a las dinámicas del mercado.

El aprendizaje tiene que ver más con la gestión del conocimiento al interior de las organizaciones, el mismo que debe ser analizado y procesado como herramienta de generación de valor, y no debe ser confundido con la adaptación de las estructuras, por el contrario, si no es posible aquilatar este proceso de aprendizaje será más complicado para que se produzca un cambio en la estrategia o un ajuste a un cambio organizacional.

La evaluación del desempeño organizacional puede actuar como un catalizador para el aprendizaje; sin embargo, no debe interpretarse como una secuencia automática que garantice la efectividad en la ejecución de los procesos. Las organizaciones tienen la capacidad de aprender o no de sus errores, dependiendo de diversos factores contextuales y organizacionales.

En este sentido, Dodgson sostiene que solo aquellas organizaciones que diseñan deliberadamente estructuras y estrategias orientadas a la mejora continua y a la maximización de su aprendizaje organizacional pueden considerarse verdaderas organizaciones de aprendizaje. Es decir, aquellas que gestionan su conocimiento de manera estratégica (Dodgson 1993, 377). Este enfoque implica no solo la recopilación de información y la reflexión sobre las experiencias pasadas, sino también la implementación de prácticas que fomenten un entorno propicio para la innovación y el desarrollo de capacidades a largo plazo.

Pueden existir diferentes tipos de barreras para el aprendizaje al interior de la organización como la mala comunicación vertical u horizontal, así como la mala coordinación de funciones, o el entendimiento de las operaciones, según lo descrito por Beer y Eisenstat (2000). Por lo tanto, es posible establecer que a través de la evaluación del desempeño (es decir, operaciones orientadas hacia el interior de la organización) se pueden desencadenar cambios en la estrategia y la estructura, pero los procesos de aprendizaje dependen de condiciones organizacionales favorables, como las estructuras de comunicación abierta, que permitirían a las organizaciones encontrar o desarrollar un proceso de aprendizaje.

Los procesos de aprendizaje y gestión del conocimiento pueden ser categorizados como de circuito único (Argyris 1977), en los que la evaluación del desempeño sirve como un punto de partida fundamental para la mejora continua. En este contexto, la capacidad de evaluar la eficiencia operativa se presenta como una condición sine qua non para el aprendizaje organizacional, facilitando la implementación de ajustes estratégicos necesarios. En un ciclo de aprendizaje de circuito único, a diferencia de un ciclo de doble eslabón, el enfoque se concentra en la identificación de errores y en la realización de modificaciones a las estrategias existentes para responder a nuevas demandas organizacionales y adaptarse a un entorno en constante cambio.

Además, un proceso de aprendizaje estructurado como un sistema que busca la autopoiesis dentro de la organización puede catalizar transformaciones profundas en las políticas y objetivos estratégicos subyacentes. Este concepto está en consonancia con los postulados de Schein (1985), quien argumenta que es imprescindible un proceso continuo de reflexión que debe ser considerado de manera sistemática. Tal reflexión crítica no solo es esencial para identificar áreas de mejora, sino que también permite un aprendizaje más profundo y significativo.

El establecimiento de un ciclo de aprendizaje robusto fomenta una cultura organizacional que valora la adaptabilidad y la innovación. Este proceso de aprendizaje continuo no solo mejora la capacidad de la organización para responder a los desafíos emergentes, sino que también fortalece su resiliencia frente a cambios disruptivos en el entorno externo. La integración de estos procesos de aprendizaje en la estructura organizacional permite una alineación más efectiva entre las estrategias adoptadas y las realidades del mercado, promoviendo así un rendimiento sostenido y la competitividad en un contexto global cada vez más complejo.

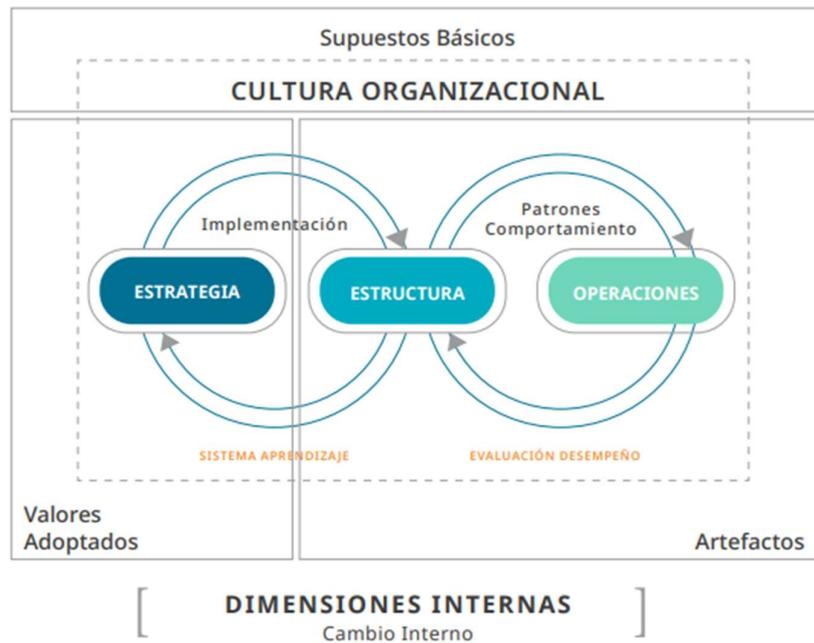


Figura 12. Dimensiones organizacionales para un Modelo de Cultura Organizacional
Fuente: Basado en constructos de Schein (1985), Tsui (2004) y Dauber (2011).

La Figura 12 muestra un modelo de Cultura Organizacional que se basa en los estudios de Schein, Tsui y Dauber. La estructura del modelo se centra en las dimensiones internas de la organización, que están formadas por tres componentes principales: estrategia, estructura y operaciones. Estos componentes permiten a la organización gestionar el cambio interno de manera coherente con su cultura organizacional. En el marco de la Cultura Organizacional, se destacan tres elementos fundamentales: los supuestos básicos, los valores adoptados y los artefactos. Los supuestos básicos son creencias profundas y compartidas, que no siempre son visibles pero que guían las decisiones y el comportamiento dentro de la organización. Estos supuestos conforman el núcleo de la cultura, ya que están en la base de los valores y prácticas visibles.

La estrategia representa el componente orientado a la implementación y aprendizaje. Este se vincula con el “Sistema de Aprendizaje”, es decir, un proceso mediante el cual la organización se adapta continuamente a través de la mejora y la incorporación de nuevos conocimientos. La estrategia guía el rumbo organizacional y establece la dirección en la cual se movilizan los recursos y esfuerzos. La estructura actúa como el nexo entre la estrategia y las operaciones. Su función es facilitar tanto la implementación como la “Evaluación del Desempeño”, asegurando que las actividades

se desarrollen de manera efectiva y alineada con los objetivos estratégicos. La estructura organizacional se adapta para proporcionar soporte a las operaciones diarias y permite la retroalimentación para ajustar los procesos cuando es necesario.

Finalmente, las operaciones representan los “Patrones de Comportamiento” y las actividades diarias que reflejan los artefactos culturales, es decir, los elementos visibles como prácticas, procedimientos y normas. Estas operaciones muestran cómo se llevan a cabo las tareas diarias dentro de la organización, y son una expresión tangible de los valores y supuestos subyacentes. En conjunto, estrategia, estructura y operaciones conforman las dimensiones internas, permitiendo que la organización mantenga un cambio interno constante en respuesta a sus necesidades y objetivos.

En el caso de la relación de la estrategia, la estructura y operaciones con la cultura estos son componentes que hacen parte de lo que las altas directivas consideran en el momento en el que toman ciertas decisiones, la relación entre los cuatro elementos clave en una organización: estrategia, estructura, control y cultura. Según Hofstede et al., en *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, estos componentes deben ser equilibrados cuidadosamente por los altos directivos para asegurar el rendimiento de la organización en función de sus objetivos (2010).

Estos autores plantean que la cultura organizativa representa un “activo psicológico” que, en el largo plazo, influye en el éxito material de la organización y en la definición de su estrategia. Sin embargo, el impacto de la cultura no depende solo de su existencia, sino de cómo los líderes de la organización gestionan y aprovechan este recurso cultural para influir en los demás elementos. En este contexto, la cultura puede actuar como una guía implícita que afecta el comportamiento, y la toma de decisiones en la organización.

La estrategia se define como el camino que la organización decide tomar para alcanzar sus metas, y es responsabilidad de la alta dirección formular y adaptar esta estrategia según los objetivos planteados. No obstante, para que la estrategia sea efectiva, debe implementarse a través de la estructura y el sistema de control de la organización. La estructura permite organizar los recursos y asignar roles, mientras que el control proporciona los mecanismos necesarios para supervisar el avance y el desempeño hacia los objetivos.

La estructura y el control están interrelacionados con la cultura y la estrategia, formando un sistema en el cual cada elemento impacta en los otros. La estructura debe estar alineada con la estrategia para facilitar la implementación, mientras que el sistema

de control asegura que las actividades y resultados se ajusten a los estándares y metas establecidos. Además, tanto la estructura como el control son influenciados por la cultura, ya que esta establece los comportamientos aceptados y valorados dentro de la organización.

Por lo que, se enfatiza en la importancia de que los altos directivos mantengan un equilibrio entre cultura, estrategia, estructura y control. Este equilibrio es esencial para guiar a la organización hacia el logro de sus objetivos de manera coherente y sostenible, maximizando el impacto positivo de la cultura organizacional y en fin de cuentas la estrategia en el desempeño a largo plazo.

9. Capacidades interculturales en los procesos de fusión y adquisición

En los últimos años, se ha observado un notable aumento en la actividad de adquisiciones por parte de multinacionales provenientes de mercados emergentes en países desarrollados. Este fenómeno se debe a su interés en acceder a recursos innovadores, que incluyen desde diseños de productos y tecnologías de procesos hasta equipos especializados y habilidades en marketing, así como conocimientos generales en gestión (Hendriks et al. 2023).

Estas empresas buscan integrar estos recursos en sus operaciones nacionales con el objetivo de optimizar la productividad y la eficiencia. A través de estas adquisiciones transfronterizas, orientadas a la mejora interna, las multinacionales aspiran a incrementar su producción y sus ventas, maximizando el rendimiento de un volumen determinado de capital y mano de obra. De esta manera, buscan posicionarse competitivamente y alcanzar a sus rivales en las economías más desarrolladas, consolidando su presencia en el mercado global (2023).

En el proceso de realizar este tipo de adquisiciones orientada a la mejora interna, se compite con los competidores del país de origen y del país del destino, por lo que, para lograr el éxito de estos procesos “la unidad adquirida en el extranjero debe incorporarse a la base de activos nacionales del adquirente a través de un proceso de recombinación de recursos” (3). Lo cual implica la combinación de los recursos existentes de la empresa que incluyen activos y capital humano con los de la empresa recién adquirida para lograr una ventaja competitiva, esperando un mejor rendimiento (Narula et al. 2019; Rugman y Verbeke 2001).

En contextos internacionales, la recombinación de recursos puede adoptar cuatro formas: agrupamiento rápido, agrupamiento basado en principios, agrupamiento adaptativo y orquestación emprendedora de recursos (Verbeke y Kano 2016).

El concepto de agrupamiento rápido se refiere al establecimiento de acuerdos simples y específicos que permiten la disponibilidad de un recurso independiente, controlado por una entidad, para el uso de otra. En contraste, el agrupamiento basado en principios implica la aplicación de directrices formalizadas, que pueden adoptar la forma de hojas de ruta, cronogramas e incentivos, para facilitar la transferencia de un conjunto más amplio de recursos.

Por otro lado, el agrupamiento adaptativo se caracteriza por un proceso de recombinación que combina elementos formalizados y no estructurados. En este contexto, los propietarios de los recursos participan en un enfoque de prueba y error para desarrollar un conjunto efectivo de recursos. Finalmente, la orquestación emprendedora de recursos se describe como un “bricolaje no programable” (Verbeke y Kano, 2016, 87), donde los propietarios de los recursos combinan y ajustan creativamente estos mediante tácticas informales, como la negociación, la diplomacia y el arbitraje.

Una diferencia clave entre estas cuatro formas de recombinación de recursos transfronteriza radica en que el agrupamiento rápido tiende a involucrar la transferencia de un único recurso independiente. En contraste, las otras tres modalidades generalmente implican la combinación de varios recursos más complejos, que están profundamente integrados en las organizaciones participantes. Por lo tanto, el agrupamiento rápido puede considerarse una forma transaccional de recombinación que requiere una cooperación limitada entre los propietarios de los recursos, mientras que las otras tres formas demandan una colaboración más estrecha entre las unidades involucradas, lo que las califica como enfoques “integrativos” (2016).

Las tres modalidades integrativas de recombinación de recursos, al abarcar un conjunto más amplio de recursos en comparación con el agrupamiento rápido, tienden a tener un mayor potencial para la creación de valor cuando se aplican en el contexto de una adquisición de negocio centrada en la mejora interna. Sin embargo, estas formas requieren una estrecha cooperación transfronteriza, lo que implica la necesidad de una integración posterior a la adquisición. Este proceso puede generar conflictos culturales entre las fuerzas laborales de la empresa adquirente y la unidad adquirida. En contraste, el agrupamiento rápido, debido a su naturaleza menos vinculante, es menos propenso a

desencadenar tales conflictos culturales, dado que implica una interacción más distante entre las partes involucradas (Slangen 2006; Colombo et al. 2007).

Esto significa que es necesario que las organizaciones desarrollen capacidades interculturales avanzadas y estas se definen como “una forma de inteligencia organizacional o habilidad a nivel de empresa para funcionar eficazmente en situaciones culturalmente diversas” (Ang & Inkpen 2008, 337). Lo cual les facilita a las organizaciones usar el conocimiento cultural con el que cuentan para identificar y responder a las diferencias en las formas de trabajo nacionales de los países donde son adquirientes.

Por lo que, si las organizaciones no cuentan con las capacidades interculturales necesarias enfrentarán dificultades culturales y no podrán integrar las unidades extranjeras adquiridas y aplicar con éxito las formas integrativas de recombinação de recursos transfronteriza a dichas unidades.

Los estudios sobre estrategia global en el contexto del aprendizaje organizacional han demostrado que las capacidades interculturales de una empresa dependen en gran medida de su experiencia operativa en entornos multiculturales (Hutzschenreuter et al. 2011; Hotho et al. 2015). En particular, se ha encontrado que a mayor proporción de negocios que una empresa realiza en el extranjero en comparación con su país de origen y a mayor dispersión geográfica de sus actividades internacionales, mejor será su capacidad para evitar y gestionar desafíos culturales. Esto, a su vez, fortalece sus capacidades interculturales (Casillas y Moreno-Menéndez 2014; Riviere y Bass 2019).

Con base en lo anterior, se afirma que la magnitud de estas capacidades, fundamentadas en la experiencia, influye de manera significativa en la decisión de una empresa multinacional emergente de optar por el agrupamiento rápido o por alguna de las tres modalidades integrativas de recombinação de recursos en el contexto de una adquisición de negocio orientada a la mejora interna. Esta elección, a su vez, impacta las ganancias de productividad que la organización puede obtener de dicha adquisición.

Las empresas de mercados emergentes a menudo llevan a cabo estas adquisiciones en etapas tempranas de su proceso de internacionalización, incluso en ausencia de experiencia intercultural previa (Hernandez y Guillen 2018; Pereira et al. 2021). Sin esta experiencia, es probable que la alta dirección concluya que no posee las capacidades interculturales necesarias para implementar de manera efectiva las formas integrativas de recombinação de recursos, lo que las lleva a optar por el agrupamiento rápido.

Dado que las capacidades interculturales se desarrollan de manera gradual (Riviere et al. 2021; Groggaard et al. 2022; Perkins 2014), es posible que las organizaciones sobrestimen sus habilidades en las etapas iniciales, lo que puede dar lugar a lo que se denomina una “burbuja de principiante” (Piaskowska et al. 2022). Esta sobreestimación puede resultar en conflictos culturales con la fuerza laboral de la unidad adquirida, especialmente si se impone procedimientos sin consultar a la gestión local o trata a los empleados locales como un “grupo externo” en procesos colaborativos (Cuervo-Cazurra y Rui 2017). Por ejemplo, la empresa china SANY enfrentó dificultades en la integración de PM, una empresa alemana del sector de maquinaria para concreto, debido a las diferencias culturales en los métodos de trabajo (Fan et al. 2016).

Teniendo en cuenta lo anterior, los altos directivos de las empresas de mercados emergentes deben adoptar un enfoque conservador al aplicar formas integradoras de recombinación de recursos en adquisiciones de negocio orientadas a la mejora nacional, especialmente cuando su empresa cuenta con una experiencia transcultural relativamente escasa o limitada. Esta cautela se vuelve aún más importante en el caso de adquisiciones de gran envergadura o cuando la empresa proviene de un país con vacíos institucionales significativos, ya que esto puede limitar las capacidades que compensen la falta de experiencia intercultural (Hendriks et al. 2023).

Bajo estas condiciones, es probable que la empresa obtenga mejores resultados utilizando la estrategia de agrupamiento rápido, complementada con un uso selectivo y moderado de las formas de recombinación integradora, cuando se considere absolutamente necesario. Al optar por un enfoque conservador en la integración de adquisiciones orientadas a la mejora interna en contextos de baja o media experiencia transcultural, los directivos pueden prevenir que estas adquisiciones deterioren la productividad interna, en lugar de incrementarla (2023).

A medida que estas organizaciones profundicen y amplíen sus actividades internacionales con el tiempo, podrán adquirir más experiencia transcultural y, por ende, desarrollar capacidades interculturales más robustas. Esto les permitirá ejecutar las formas integradoras de recombinación de recursos de manera más efectiva. Así, podrán aumentar gradualmente su dependencia de estas formas en sus adquisiciones orientadas a la mejora nacional, buscando mayores beneficios a nivel doméstico a través de una cooperación más intensa con la unidad adquirida, al mismo tiempo que manejan las diferencias culturales para evitar conflictos. Este enfoque basado en la experiencia en las adquisiciones orientadas a la mejora interna es probable que genere las mayores ganancias

de productividad para una multinacional de mercado emergente adquirente, lo que, a su vez, se traducirá en un impacto positivo en el bienestar de su economía de origen (2023).

Otro aspecto que resulta relevante en este proceso de fusión y adquisición es la gestión del talento ya que se destaca como un elemento crítico dentro de los factores humanos, capaz de influir significativamente en los resultados de estos procesos. La gestión del talento implica actividades y procesos específicos que identifican posiciones clave, desarrollan un grupo de talento de alto potencial, y establecen una arquitectura de recursos humanos adecuada para retener y comprometer a estos individuos con la organización (Collings & Mellahi 2009).

La literatura ha subrayado la importancia de adoptar un enfoque pluralista en la gestión del talento, que tome en cuenta factores contextuales como la globalización y la movilidad de los profesionales. En un entorno cada vez más globalizado, los procesos de expatriación y repatriación de talento cualificado se han vuelto más comunes, afectando tanto las trayectorias profesionales individuales como las prácticas organizacionales en las fusiones y adquisiciones transfronterizas (Baruch, Altman, & Tung 2016; Cerdin & Brewster 2014). Esta movilidad del talento añade complejidad a las fusiones y adquisiciones, donde la combinación de culturas organizacionales y nacionales influye en la adaptación y el desempeño de los empleados.

La gestión del talento en las fusiones y adquisiciones plantea el desafío de integrar y diferenciar las culturas corporativas y nacionales involucradas. Los valores y comportamientos que guían a las empresas participantes no solo reflejan sus culturas organizacionales, sino también patrones culturales específicos de sus países de origen. Estas diferencias pueden dar lugar a desafíos de comunicación y adaptación, que deben gestionarse cuidadosamente para maximizar las oportunidades de sinergia y minimizar los conflictos (Drogendijk & Slangen 2006; Hofstede 1980; Morosini et al. 1998).

Uno de los aspectos clave en la gestión del talento en fusiones y adquisiciones es cómo se aprovecha a los empleados biculturales, quienes tienen la capacidad única de navegar entre distintas culturas. La investigación sugiere que estos empleados son particularmente valiosos en el contexto de estos procesos, ya que pueden actuar como puentes entre culturas organizacionales y nacionales, facilitando el entendimiento mutuo y ayudando a mitigar posibles malentendidos y tensiones culturales (Stahl & Voigt 2008).

Además, la movilidad del talento bicultural en estos procesos plantea no solo un desafío, sino también una oportunidad para las empresas que buscan integrar diferentes culturas. Los empleados biculturales ofrecen una perspectiva única que puede ayudar a

superar las barreras culturales y a fomentar un entorno inclusivo. Es fundamental que las organizaciones identifiquen y respalden a estos individuos para que jueguen un papel activo en los puntos críticos de integración cultural durante la fusión, aprovechando su experiencia y conocimientos en beneficio de la organización (Liu et al. 2021).

Es esencial que los empleados biculturales reciban un apoyo adecuado durante el proceso de fusión y adquisición, pues descuidarlos podría comprometer su compromiso y afectar el éxito de la integración. Para evitar esto, las organizaciones deben implementar estrategias de gestión de talento que reconozcan y valoren las contribuciones únicas de estos empleados, lo que les permitirá reducir el impacto de las diferencias culturales y maximizar las sinergias generadas por una integración intercultural efectiva. Además, la gestión de talento en los procesos de fusión y adquisición debe considerar tanto las dimensiones espaciales como las temporales en las que se desenvuelven estos procesos. A nivel espacial, las diferencias geográficas, regionales y organizacionales influyen en cómo se adaptan las prácticas de gestión de talento. En el ámbito temporal, la rapidez y el momento en que se implementan las estrategias de integración cultural son factores clave para facilitar la adaptación de los empleados a los nuevos entornos (Liu et al., 2021).

La complejidad de este entorno multinivel requiere un enfoque de gestión de talento adaptativo y flexible, que permita a las organizaciones ajustar sus estrategias en función de las necesidades cambiantes de los empleados y del proceso de integración en general. A pesar de los desafíos, una gestión eficaz del talento bicultural puede convertirse en un recurso invaluable para el éxito en los procesos de fusión y adquisición. Las organizaciones que reconocen la importancia de estos empleados y los apoyan en su rol de intermediarios culturales pueden optimizar su uso, fortaleciendo así los puntos de contacto culturales e impulsando la cohesión dentro de la nueva entidad fusionada. Este proceso requiere una estrategia de gestión de talento que fomente el aprendizaje intercultural y el desarrollo profesional continuo de los empleados biculturales (Liu et al. 2021).

10. La hibridización (factores de enlace) en los procesos de fusión y adquisición en organizaciones *crossculturales*

Como se mencionó en el capítulo anterior, las fusiones y adquisiciones se han convertido en una de las estrategias de entrada más populares a un nuevo mercado. Es un camino de rápido acceso y que permite la integración de nuevas estrategias de mercado,

en lo referente a su consolidación o crecimiento como estrategia de negocio. Sin embargo, solo el 17 % de este tipo de adquisiciones fuera de sus fronteras genera valor a sus accionistas y alrededor del 50% fracasan (Child 2001, 20). Los debates sobre el rendimiento y el éxito de estos acuerdos a menudo se concentran en el ajuste o definición estratégico (Chatterjee 1986; Lubatkin 1983). Se ha determinado que las diferencias culturales tienen un impacto negativo en las fusiones o adquisiciones (Chatterjee 1992; Datta 1991; Datta y Puia 1995; Larsson y Finkelstein 1999; Harrison 2001).

Además, las fusiones y adquisiciones transfronterizas son complejas debido a las diferencias en el entorno político y económico, la cultura y la organización empresarial, la tradición y las convenciones, las cuestiones interculturales y los principios entre los países de la empresa adquirente y la empresa objetivo (Narayan Kar y Kar 2017).

Sin embargo, otros estudios sugieren una relación positiva (Barkema 1996; Harris, y Ravenscraft 1991; Krishnan 1997; Morisini 1998; Weber y Pliskin 1996). En dichos trabajos se determinan aspectos sobre esta cuestión con el argumento de que la comprensión de los procesos de enlace de culturas en la organización podría contribuir a aclarar las dificultades culturales que afectan una fusión o una adquisición.

Relacionado con lo anterior, resulta relevante la comprensión de la categoría de “crosscultural” como el resultado de una interacción intercultural que se ha venido efectuando en distintas épocas de la humanidad es de gran importancia, puesto que la relación entre dos o más personas procedentes de diferentes países y culturas es frecuente.

Cualquier proceso de toma de posesión requiere la integración de gestión del cambio, parte del cual es la gestión del sentido o del modelo de gestión o de creación de valor en las organizaciones (Magala 2009).

En el ámbito organizacional ha sido una consecuencia lógica de la expansión hacia nuevos mercados o países no solo derivados de su control sino establecidos por su técnica o especialización en el trabajo en la búsqueda de un mayor desempeño organizacional. Muchas organizaciones han establecido sus ventajas competitivas basadas en las diferencias comparativas o competitivas de diferentes países, y asea por su especialización o debido a la seguridad que establece su entorno, normativa o gente, de allí su importancia en la relación con la cultura organizacional.

La cultura en las organizaciones *crossculturales* se deriva en la problemática de la administración o gestión de la diversidad en general, una de ellas es justamente la cultura en el espacio organizacional como ya lo hemos manifestado. La cultura en las organizaciones *crossculturales* se podría definir como el conjunto de elementos

interactivos para lograr los objetivos de manera eficaz, como un factor de cohesión y que por ende deben ser transmitidos y difundidos. A través de la cultura la organización establece una manera de actuar y decidir de manera coherente con su misión y visión.

Ese conjunto de elementos interactivos puede ser: creencias, valores, estilos de liderazgo, procesos de comunicación, etnohistoria, etcétera, todos ellos enfocados en dar sentido a un mismo comportamiento organizacional para el cumplimiento de sus metas.

Bajo esa definición Schein (1988) establece:

Si se puede demostrar que un grupo dado de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas externos e internos, puede asumirse que tales experiencias comunes con el tiempo, han originado entre estas personas, una visión compartida del mundo que les rodea y el lugar que ocupan en él. Es necesario que se haya dado un número suficiente de experiencias comunes, para llegar a esta visión compartida, y la visión compartida tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente, para llegar a ser dada por supuesta y desgajada de la conciencia. (24)

Esta interacción de factores organizacionales puede ayudar a entender el proceso de formación de cultura organizacional, un proceso de orden colectivo o grupal, donde se promueven esquemas comunes de pensamiento, no siempre estos son coincidentes.

La literatura sobre cultura organizacional subraya que una variedad de factores influye en el cambio organizacional durante el proceso de fusión. Según Michaela y Burke (2000), los líderes que buscan implementar cambios significativos y fomentar la aceptación entre sus seguidores enfrentan un desafío considerable. Esta tarea se complica por la necesidad de seleccionar un conjunto de acciones que no solo sean efectivas, sino que también estén alineadas con la capacidad de la organización para absorber cambios, así como por las limitaciones de recursos disponibles. La complejidad de estas interacciones resalta la importancia de comprender la dinámica cultural que prevalece en cada entidad involucrada en el proceso de fusión.

En el contexto de una adquisición, se observa que la cultura organizacional de la empresa compradora se convierte en la dominante, dictando las pautas de conducta y las decisiones estratégicas a seguir. Esta asimetría cultural puede generar tensiones y resistencias en la organización adquirida, que puede tener valores y prácticas profundamente arraigados. Por lo tanto, el liderazgo en este tipo de situaciones requiere no solo de una visión clara y ambiciosa, sino también de una comprensión profunda de las diferencias culturales y de la manera en que estas pueden afectar el proceso de

integración. Así, la cultura organizacional de la entidad adquiriente se erige como un factor crítico en la configuración del nuevo entorno laboral.

Uno de los enfoques que se pueden considerar en este contexto es el del “líder-seguidor”, como lo plantea Fuseini (2009). Este enfoque se caracteriza por un liderazgo orientado hacia la consecución de grandes objetivos que integran intereses tanto públicos como privados. Sin embargo, este modelo individualista puede resultar inadecuado en entornos donde las interacciones son entendidas desde un marco comunitario. En culturas donde la cohesión social y el bienestar colectivo son primordiales, la aplicación de un liderazgo centrado en el individuo puede generar disonancia y falta de compromiso entre los miembros de la organización.

Por otro lado, el “liderazgo basado en la comunidad” presenta un enfoque alternativo que promueve la valorización de las capacidades intrínsecas de cada individuo para contribuir al desarrollo de su entorno. Este modelo resuena con conceptos culturales como el “ubuntu”, presente en diversas tradiciones africanas, que enfatiza la esencia del ser humano y la interconexión entre las personas. Ubuntu implica una filosofía de hospitalidad, cuidado y apoyo mutuo, promoviendo la idea de que el bienestar de un individuo está intrínsecamente ligado al bienestar de los demás. En un proceso de fusión, este enfoque puede facilitar una mayor cohesión y colaboración, crucial para el éxito de la integración.

La selección del enfoque de liderazgo adecuado es fundamental para navegar las complejidades del cambio organizacional. Al integrar principios de liderazgo comunitario, los líderes pueden fomentar un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados de ambas organizaciones. Esto no solo puede mitigar la resistencia al cambio, sino que también puede potenciar la sinergia necesaria para unificar las culturas organizacionales. Por lo que, la comprensión de las dinámicas culturales y la implementación de un liderazgo que valore la comunidad pueden ser determinantes en el éxito de las fusiones y adquisiciones, promoviendo un entorno organizacional más cohesivo y resiliente.

En este sentido, el factor liderazgo entendido de esta manera debe ser también contextualizado desde la realidad territorial del líder. Si se detalla un concepto o historicidad occidental u oriental. Ybema y Byun (2009) establecen el criterio de identidad como un factor que define o establece las relaciones de trabajo. En su estudio de caso etnográfico en empresas holandesas en Japón, la identidad nacional imprime una base de valores o “*software* mental” en la estructuración mental de los actores de una

organización. Es diferente entonces, la realidad de una organización de inversión China en Ecuador a una organización de inversión ecuatoriana en China, debido a que el entorno regulatorio depende del territorio y esta implica una identidad nacional diferente.

Los conceptos de gestión permanecen sólidamente afincados a la cultura del país de origen: los empleados locales tienden a confrontar las prácticas gerenciales de la cultura matriz, cuyo proceso político lleva como arma estratégica la cultura como recurso simbólico que se manifiesta en el discurso cotidiano y las relaciones interculturales. En las compañías multinacionales están marcadas no tanto por las diferencias culturales sino más bien por las formaciones de la identidad dentro de los contextos específicos de las constelaciones de poder, dados por las culturas dominantes, en lo referente a una relación de adquisición o compra, la cultura dominante será la que adquiere a la otra compañía, o aquella que tiene el poder de establecer las condiciones de trabajo sobre la otra, por ejemplo, en la contratación de un servicio.

La visión de evaluación de desempeño podría darnos algunas luces. En este sentido los sistemas de evaluación al tratar de implantarlos sobre culturas divergentes y en diferentes tipos de contexto o territorio, nace una necesidad de pensar en una arquitectura híbrida de evaluación de desempeño. Los sistemas de evaluación se direccionan típicamente a la contextualización de normas y valores, creencias y acotaciones culturales de una sociedad (equidad, expectativas y proceso de justicia) (Chiang, Birtch 2010).

La evaluación refleja actitudes hacia la motivación, desempeño y relacionamiento, todo esto varía de un país a otro. En occidente la participación de empleados y la entrega de retroalimentación se establecen como una ventaja. Una charla abierta, franca y participativa en oriente no es común (se la puede considerar como un proceso de humillación llamado “perder el rostro”). La evaluación de desempeño tiene un objetivo racional y sistemático, el problema está definido en que ese entendimiento no es el mismo en las diferentes culturas. En términos teóricos, se revela que el potencial de la evaluación no siempre es totalmente entendido debido a las consecuencias culturales. La confianza, por ejemplo, es un concepto universal que influye sobre la efectividad de la evaluación, sin embargo, el proceso en el que la confianza es ganada es diferente entre las culturas.

Esto se puede explicar de manera sencilla, que un proceso de determinación de objetivos también puede generar sus limitaciones. La misión dentro de una organización se logra con la formulación de un plan estratégico debe considerar la posibilidad de dar lugar a rectificaciones adaptativas en función de una clara comprensión del entorno. Esto

no podría ser entendido como un cambio cultural, ya que los estilos de liderazgo siguen siendo los mismos, lo que se manifiesta es un entendimiento distinto de los riesgos que implica un cambio en las variables del entorno. Sin embargo, la concreción de objetivos organizacionales es un factor de cohesión de comportamientos al interior de la organización. Establece una perspectiva cierta de lo que quiere ser la organización y como debe actuar para lograrlos, es un espacio común de acuerdo entre las diferentes personas y culturas.

Esta definición lo que genera es una identidad cultural, sin ella existiría una crisis ontológica en el grupo, el mismo que no podría consolidarse. En este sentido el entendimiento y transversalización de estos objetivos son fundamentales. La comunicación de dichos conceptos tiene una dura complejidad, no solo por el uso del lenguaje sino por su significado para cada uno de los grupos o subculturas dentro de la organización.

La comunicación en organizaciones *crossculturales* complica la tarea de transmitir contenidos sociales o materiales complejos (objetivos organizacionales) en procedimientos específicos. Esto debido a la complejidad de la traducción entre idiomas partiendo de la semiótica misma.

El entendimiento de la cultura organizacional y de sus factores dinámicos es fundamental para que las organizaciones puedan ser mejoradas continuamente. Este enfoque no solo implica una gestión más eficiente, sino que también responde a la necesidad imperativa de comprender y racionalizar lo que acontece en el entorno organizacional. Las culturas dentro de las organizaciones multiculturales se configuran como un entramado complejo de significados que guían la acción de los individuos. En este contexto, la comunicación se convierte en la columna vertebral de la empresa; a través de una comunicación efectiva se establece no solo el proceso de liderazgo, sino también la articulación de símbolos y significados compartidos que cohesionan a los miembros de la organización.

La gestión de la diversidad cultural dentro de las organizaciones se apoya en una dialéctica continua que exige un análisis y una deconstrucción constantes en diferentes momentos. Esta dinámica no solo permite una mayor comprensión de las diferencias culturales, sino que también facilita la creación de un entorno organizacional que fomenta la inclusión y la colaboración. La capacidad de manejar la diversidad cultural de manera efectiva se convierte en un objetivo central en la búsqueda de una ventaja competitiva, como han señalado Cox y Blake (1991). Sin embargo, a pesar de su importancia teórica,

la evidencia empírica que respalda esta relación es limitada, lo que sugiere la necesidad de un mayor escrutinio y estudio en este ámbito.

La construcción de un ambiente que promueva la comprensión de la diversidad de manera dinámica puede tener un impacto positivo en la eficiencia organizacional. Al fomentar un espacio donde se valoren y se integren las diferencias culturales, las organizaciones pueden mejorar no solo la satisfacción y el compromiso de sus empleados, sino también la innovación y la creatividad. Este tipo de ambiente, que celebra la diversidad, puede actuar como un catalizador para el desarrollo de nuevas ideas y soluciones que, a su vez, refuercen la competitividad en un mercado cada vez más globalizado.

Por lo tanto, la integración de la cultura organizacional y la diversidad cultural debe ser vista como un proceso estratégico y continuo. Esto requiere que los líderes adopten un enfoque proactivo hacia la gestión de la cultura y la comunicación, facilitando espacios de diálogo y reflexión que permitan la convivencia de diferentes perspectivas. De este modo, las organizaciones no solo se preparan para afrontar los retos del presente, sino que también se posicionan para aprovechar las oportunidades futuras en un entorno empresarial en constante evolución. En última instancia, la comprensión y la gestión efectiva de la cultura organizacional y la diversidad cultural son elementos clave para lograr una ventaja competitiva sostenible.

La visión de Thomas (1990) propone que la diversidad es sinónimo de mezcla entre las diferencias y similitudes entre grupos de individuos (*melting pot*). Bajo esta perspectiva dos grupos diversos se modifican y se convierten en otro grupo más grande con otro concepto sobre sí mismo, de construido con componentes, significados o atributos que no totalmente diferentes y no enteramente similares, es la generación de aquel proceso de multicolinealidad cultural que deviene de dialéctica la cultural, dado por lo las interacciones individuales que derivan en construcción de pluralidad debido a la comprensión de la diversidad como un camino homogeneizador culturalmente hablando y por ende organizacionalmente.

La gestión de la diferencia tiene en conclusión dos enfoques empíricos: el de disolución de las diferencias y el de valoración de las diferencias.

En este primer enfoque los autores Konrad y Linnehan (1995) y Ellis y Sonnenferld (1994) pierden de vista al individuo se presupone que bajo un mismo principio de políticas y prácticas organizacionales todos se ajustarán a ellas sin importar sus atributos individuales o similitudes grupales, lo que realmente tiene importancia es el

individuo competente y eficaz en lo referente a la consecución de objetivos organizacionales.

El segundo enfoque desarrollado por Liff (1997) Cox (1991), Adlferfer (1991), Thomas (1990) y Thompson (1988), exponen que la generación de competitividad organizacional está justamente en la iniciativa de poner en relieve las diferencias entre los individuos en cada uno de sus atributos que integran los diferentes grupos sociales de ser el caso. Esta aproximación busca un mejor entendimiento de esta problemática.

La preocupación en las organizaciones *crossculturales* será entonces como generar una administración enfocada en la gestión de la diversidad, como concepto de hibridización cultural. El entendimiento de los elementos culturales se establece como una necesidad para poder entenderlos y administrarlos. En este contexto, el lenguaje escrito es el que menos comunica ya que prescinde de la oralidad enunciativa y connotativa.

América, con su proceso de colonización, el mismo que fue sin duda, un proceso de choque de dos culturas, en el cual intervinieron fuertemente y para definir la identidad específica de cada cultura: un dentro / un fuera, por lo que se refiere a las categorías espaciales y la definición de territorio; nosotros / ellos y también se refiere a las categorías de la identidad cultural, resultado de una doble oposición entre el nosotros y el ustedes (Amodio 1993, 17).

Cuando dos o más culturas organizacionales deben combinarse, se presentan cuatro patrones posibles que definen cómo puede gestionarse esta integración: separación, dominación, mezcla y conflicto. Cada uno de estos patrones tiene características distintas que influyen en la manera en que las organizaciones pueden lograr una convivencia efectiva entre sus culturas.

El patrón de separación “puede funcionar si las culturas se encuentran alineadas en el sentido en el que no deben trabajar en propósitos cruzados entre sí” (Schein 1999, 15). Esto quiere decir que se da cuando las culturas organizacionales involucradas mantienen su independencia y no buscan interactuar o influir directamente entre sí. Este enfoque es útil en la medida en que las culturas, sus objetivos y funciones no se cruzan, permitiendo que operen de forma paralela sin conflictos. En estos casos, las culturas pueden coexistir sin necesidad de una integración profunda, respetando sus diferencias.

Por otro lado, la dominación ocurre cuando una cultura organizacional predomina sobre la otra. En este patrón, una cultura es más fuerte o influyente que la otra, y aunque la cultura dominada podría ser parte del proceso, su influencia es limitada. A menudo,

esta dominación no es explícita, sino que se oculta bajo una retórica que pretende presentar un equilibrio, pero en la práctica, una cultura siempre tendrá más poder que la otra (15).

La mezcla de culturas, considerada como el resultado deseable en muchos casos, busca integrar lo mejor de cada una. Este proceso involucra la creación de un nuevo conjunto de valores que representan una amalgama de las culturas involucradas. Sin embargo, una de las dificultades que pueden surgir en este patrón es cuando las culturas se fusionan a través de incentivos, ya que puede haber una lucha interna para que una cultura gane sobre la otra, especialmente en contextos de fusiones empresariales (Schein 1999, 16).

El conflicto, en cambio, es un patrón en el cual las culturas no se alinean con la misión ni los objetivos de la organización, lo que genera tensiones y disputas internas. Estos conflictos suelen verse como luchas de poder o juegos políticos, como cuando distintos departamentos de la organización no están de acuerdo en la implementación de una decisión, a pesar de que la alta dirección esté alineada. En tales casos, los miembros de las subculturas pueden no comprender o no aceptar plenamente lo que se les ha comunicado, dificultando la implementación de decisiones (16).

Una evaluación de la cultura en una organización que ha experimentado una fusión o adquisición puede resultar incómoda, ya que la cultura organizacional abarca múltiples facetas y elementos interrelacionados. Esta evaluación es crucial, ya que ayuda a identificar las fortalezas y debilidades dentro de las culturas de las organizaciones involucradas, lo que a su vez influye en la capacidad de la nueva organización para adaptarse a su entorno y alcanzar sus metas. Durante el proceso de fusión o adquisición, la cultura organizacional juega un papel central en la integración de las empresas, especialmente cuando las organizaciones intentan redefinir su estrategia o adaptar sus procesos de negocio, por lo que, entender la cultura y los desafíos que implica su integración será vital para garantizar que la transición sea exitosa y que la nueva organización funcione de manera cohesionada.

El proceso de fusión o adquisición no solo cambia la estructura y los procesos operativos de las organizaciones, sino que también obliga a replantear la misión y los objetivos estratégicos conjuntos. Esta adaptación cultural puede generar nuevos desafíos, ya que los empleados de las diferentes culturas pueden tener distintas expectativas sobre el futuro de la organización y cómo deben adaptarse a los cambios.

En ese sentido, la misión conjunta resultante de la fusión o adquisición debe ser clara y compartida por todos los miembros de la nueva organización. Esto requiere un proceso de integración cultural cuidadoso, en el cual se respeten las diferencias, pero se busque un objetivo común que permita a la organización prosperar a largo plazo. La gestión efectiva de la cultura organizacional en este contexto puede ser un factor determinante en el éxito de la fusión o adquisición.

En este contexto, las fusiones pueden mirarse en diferentes momentos temporales y situacionales (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, Jobin 2000): Prefusión/adquisición, proceso de fusión/adquisición y posfusión/adquisición. En la primera etapa estaría el proceso de evaluación estratégica, valoración y negociación, en el segundo el proceso de comunicación, validación e integración de políticas y talento humano y por último en la tercera etapa estaría el proceso de consolidación y ejecución de las nuevas estrategias, objetivos y políticas.

En estos momentos se viven procesos muy fuertes de incertidumbre, los cuales derivan en fuertes caídas de rendimiento y conflictos internos (reestructura-síndrome de supervivencia”) que no permiten la consolidación de la organización, justamente uno de los factores fundamentales para que esto se dé es la incompatibilidad cultural (Ernst y Young 1994), en este sentido es importante analizar el tipo, el tamaño y las características culturales de las dos organizaciones involucradas, con lo cual se tendría:

- a) Integración: cuando los miembros de la empresa adquirida quieren preservar su cultura e identidad, y quieren seguir siendo independiente. Esto por lo general conduce a la asimilación estructural de dos culturas, pero poca asimilación cultural y de comportamiento (Berry 1983),
- b) Asimilación: es igual a un proceso unilateral en el cual un solo grupo voluntariamente adopta y se identifica con la cultura del otro (adquiriente) (1983).
- c) Separación: involucra la preservación de cada cultura con sus prácticas permaneciendo separadas e independientes del grupo dominante con intercambios mínimos culturales y con funciones independientes (1983), y
- d) Deculturización: implica perder el contacto cultural y psicológico con el grupo, tanto de uno y otro, es decir, marginación entre ellos (Sales y Mirvis 1984).

Desde la perspectiva organizacional una fusión o adquisición puede ser vista como un proceso netamente estratégico que persigue diferentes fines comerciales, económicos

o geográficos, esta imagen puede resultar reduccionista si olvidamos el proceso de alta complejidad que significa el acoplamiento de dos organizaciones con diferentes políticas, sistemas de liderazgo, expresiones diferentes de su espacio organizacional, es decir, con dos culturas diferentes.

Una fusión o adquisición debe ser entendida como un proceso de integración complejo, que implica un proceso de cambio organizacional y que persigue un simple objetivo, la sinergia organizacional, en la que se establecen muchas “interretroacciones”, esta base referencial de entendimiento lo que persigue es establecer un diálogo con la realidad, diálogo que persigue distinguir este análisis de otras actividades cognitivas.

El principio de incertidumbre que amenaza un proceso de ensamblaje de dos o más diferentes sistemas de ideas, es un reto organizacional, lo hace dinámico y epistemológicamente complejo. La interacción de percepciones distintas en distintos niveles sociales al interior de la organización, la combinación de diferentes idiomas, interacción de distintos sistemas de liderazgo, políticas y procedimientos distintos, formalidad vs. informalidad, religiones, razas, costumbres, mitos y negación, todo esto en un proceso temporal y situacional diferente (etapas de la fusión o adquisición).

Derivado de este planteamiento de incertidumbre, es posible afirmar, que la cultura organizacional establece un marco de referencia a los miembros de una organización de manera integrada independientemente de la cultura a la que pertenezca determinando las pautas acerca de cómo sus empleados deben conducirse al interior de esta.

Con respecto a la toma de decisiones relacionada con la cultura organizacional, los individuos juegan un papel crucial en la toma de decisiones relacionadas con fusiones y adquisiciones. En este contexto, se ha demostrado que las dimensiones culturales de las sociedades adquirentes influyen de manera significativa en su decisión de llevar a cabo transacciones transculturales. Al controlar variables como las características de la empresa, el país y el grupo cultural, se evidencia que las organizaciones con una orientación cultural hacia la conexión interpersonal y la tradición tienden a preferir objetivos que pertenecen a su propio grupo cultural. Este fenómeno resalta cómo la cultura no solo moldea la estrategia empresarial, sino que también guía el comportamiento en el ámbito de las decisiones críticas de adquisición (Ahmad, de Bodt, y Bollaert 2015).

Los estudios indican que las sociedades que valoran la conexión interpersonal y la flexibilidad son más propensas a llevar a cabo adquisiciones de empresas dentro de su

misma cultura. En ese mismo sentido, las sociedades orientadas a la tradición, que priorizan la estabilidad y las prácticas establecidas, muestran una inclinación a evitar transacciones interculturales. Este patrón sugiere que las decisiones de fusión y adquisición no son meramente una cuestión de análisis financiero o estratégico, sino que están profundamente enraizadas en las normas y valores culturales que rigen la interacción entre los individuos en un entorno corporativo adquisición (2015).

Además, el análisis de la integración social entre países revela que la cercanía cultural puede mitigar la reticencia a participar en transacciones transculturales. Utilizando una innovadora medida de integración social basada en rankings de amistad en plataformas como Facebook, se encontró que las sociedades más integradas socialmente son más propensas a realizar adquisiciones interculturales. Este hallazgo resalta la importancia de la interacción social como un factor que puede facilitar la toma de decisiones en el contexto de fusiones y adquisiciones, sugiriendo que la cultura compartida y las relaciones interpersonales pueden jugar un rol determinante en el éxito de estas transacciones (2015).

Un análisis más específico de las transacciones que implican objetivos cotizados muestra que las diferencias culturales también impactan en las primas de oferta pagadas y en la probabilidad de cierre de las operaciones. Por ejemplo, se observó que los adquirentes con una orientación hacia la seducción tienden a pagar primas de oferta más bajas en las adquisiciones interculturales, mientras que aquellos con una orientación hacia la tradición, a pesar de pagar menos en general, ofrecen primas más altas en estos casos. Este comportamiento indica que las expectativas culturales y las estrategias de negociación son factores que deben ser considerados cuidadosamente al planificar una fusión o adquisición (2015).

A medida que las organizaciones continúan expandiendo sus operaciones a nivel global, entender cómo la cultura influye en la toma de decisiones relacionadas con fusiones y adquisiciones se vuelve cada vez más relevante para garantizar no solo la viabilidad de las transacciones, sino también su integración exitosa a largo plazo (2015).

Derivado del análisis anterior, es relevante profundizar en el concepto de la hibridación, como un proceso de fusión o enlace de culturas en la organización para transformar una adquisición en un nuevo sistema social viable con una cultura sostenible (Fink 2008, 10), el cual es posible a través de la gestión de procesos del conocimiento. Este fenómeno es fundamental para que las empresas involucradas en una adquisición

logren operar de manera efectiva y cohesionada, minimizando los conflictos internos que puedan surgir debido a las diferencias culturales.

La hibridación está estrechamente vinculada a los procesos de aculturación que ocurren a lo largo del tiempo en una fusión o adquisición. En este sentido, no se trata solo de la interacción inmediata entre las culturas de las organizaciones fusionadas, sino de un proceso gradual que comienza incluso antes de la firma del contrato y continúa durante la integración de los diferentes sistemas organizacionales. Tal como lo señala Jacob (2005), este proceso de convergencia cruzada implica un cambio dinámico en las estructuras culturales, donde los valores, las prácticas y las creencias de cada entidad se negocian, se reconfiguran y se fusionan. La hibridación permite que las organizaciones encuentren un terreno común, estableciendo un nuevo conjunto de normas que reflejan las necesidades y los intereses de ambas partes involucradas.

El proceso de hibridación es también un reflejo de cómo las culturas organizacionales, que pueden ser muy distintas dentro de una misma nación o entre diferentes países, deben adaptarse y ajustarse para lograr una integración exitosa. Según McSweeney (2009), las diferencias culturales dentro de una misma organización, incluso entre departamentos o niveles jerárquicos, pueden ser tan significativas como las que existen entre organizaciones de diferentes países. Esto pone de manifiesto la complejidad de la hibridación, ya que no solo implica la combinación de dos culturas organizacionales, sino la creación de un nuevo espacio cultural que pueda incorporar y gestionar la diversidad interna, haciendo posible la convivencia de distintos enfoques y prácticas laborales. La hibridación, por lo tanto, tiene que ser gestionada cuidadosamente, considerando tanto las diferencias como los puntos de convergencia.

A nivel práctico, la hibridación requiere una gestión efectiva de los procesos del conocimiento, pues la integración de las culturas organizacionales no es un proceso automático ni espontáneo. La gestión del conocimiento implica identificar, preservar y transferir las mejores prácticas de cada cultura organizacional, lo que a su vez permite crear una nueva cultura robusta que incorpore lo mejor de ambas partes. Este proceso puede implicar desde la capacitación y el intercambio de información hasta la redefinición de los procesos de toma de decisiones y la creación de un marco común de valores. La gestión del conocimiento facilita la transición entre las culturas, ayudando a los empleados a adaptarse a los cambios y asegurando que la nueva cultura sea compartida y comprendida por todos los miembros de la organización.

Por lo que, la hibridación, entendida como un proceso de mezcla de culturas, tiene implicaciones estratégicas importantes, tanto a nivel interno como externo. Internamente, una integración cultural exitosa puede mejorar la cooperación, la innovación y el rendimiento organizacional, ya que fomenta una mayor comprensión y respeto mutuo entre los empleados de diferentes orígenes. Externamente, una organización que logra hibridar efectivamente sus culturas tiene una ventaja competitiva, ya que puede adaptarse mejor a los cambios en el mercado y a las exigencias de sus clientes, que son cada vez más diversos y globalizados. De este modo, la hibridación no solo es una cuestión de integrar dos culturas organizacionales, sino de transformar la organización en una entidad flexible, capaz de aprovechar la diversidad cultural como una fuente de innovación y crecimiento.

Se establecen diferentes métodos para comprender los métodos o tipologías de integración o enlace en las fusiones o adquisiciones (Haspelslagh y Jemison 1991; Nahvandi y Maleksadeh 1988; Napier 1989; Powell 1987, Cartwright y Cooper 1993; Olie 1990).

En este sentido, Nahvandi y Maleksadeh (1998) establecen un tipo de tipología (Berry 1980) interpretado de la siguiente manera:

- *La asimilación* se refiere al proceso mediante el cual una empresa adopta los valores de la otra organización. En el caso de las adquisiciones, la filial ve ajustarse a las normas y los valores de la organización adquiriente. Como consecuencia de ello, la cultura organizacional en la filial se pierde y la reorientación es necesaria.
- *La integración* representa una estrategia en la que ambas partes involucradas en el proceso de fusión combina, sustituye o abandona los valores existentes y adopta otras nuevas que puedan surgir con el tiempo. Esto requiere una adaptación de pensar y actuar para que ambas organizaciones puedan mantenerse en línea con el desarrollo de la nueva cultura organizacional.
- *La separación*, en cambio, describe el proceso de salir de donde está la sede de la filial con sus propias estructuras y valores corporativos. Ni el afiliado ni la sociedad absorbente tiene que adaptarse a la cultura organizacional de la otra parte.
- *La marginación* es una estrategia donde los empleados adquiridos no se identifican con su cultura organizacional y, al mismo tiempo se resisten a ser asimilados por el adquirente. (18-9)

Se debe distinguir entre las formas estructurales del proceso de hibridación, el mismo que no es definido a través de la individualidad de sus miembros (Titscher 2008), sino de las acciones coordinadas de manera cooperativa (Barnard 1970), es decir a nivel organizativo. En este sentido se pueden establecer diferentes raíces o esquemas que podrían articular un proceso de hibridización:

Uno de estos esquemas se da en función a los diferentes niveles de flexibilidad de los equipos. En varios procesos de fusiones y adquisiciones las organizaciones más pequeñas son adquiridas por otras más grandes. Los grupos que operan a nivel mundial tienden a ser más estructurados jerárquicamente para permitir economías de escala a través de la estandarización de sus procesos. En estas grandes empresas, los grupos de trabajo y los equipos se establecen a menudo para dar cuenta de una mayor flexibilidad en la organización.

Por el contrario, las organizaciones más pequeñas son, en general, menos rígidas en la aplicación de sus normas, el desarrollo de sus estructuras es menos formales y complejos (Grinyer y Yasai Ardekani 1981) y, a menudo comparten estilos similares de trabajo. Los grupos de trabajo y los equipos tienen sus propias reglas dependiendo a que organización pertenezca, a la adquiriente o adquirida. Por lo tanto, es muy probable que las diferencias culturales entre los equipos de trabajo se manifiesten.

Otro esquema se da en función de la penetración a través de procesos de comunicación, el cual se genera cuando los individuos se dan cuenta de que la comunicación dentro de la organización es ineficiente luego del proceso de fusión (Katz y Kahn 1996, Thompson 1962), o simplemente es desarticulado, lento o demasiado complejo (Costoso) (Kiefer 2009, 8).

Mientras que los canales formales de comunicación están predeterminados en cierta medida, las redes informales se desarrollan e interactúan de manera voluntaria entre los miembros. En las fusiones los contextos de comunicación en el nivel formal pueden ser caracterizados por graves dificultades que impulsen la hostilidad y la resistencia. Sin embargo, la comunicación informal entre los empleados puede ayudar a superar las barreras en el nivel formal, ya que son redes espontáneas y donde se entrelazan intereses individuales.

Otro de los esquemas se da en función de la afiliación cultural, Alversson (2002), sugiere que las organizaciones no deben ser vistas como un todo unitario o como un conjunto fijo de las subculturas, sino como una mezcla de diversas manifestaciones culturales existentes en los empleados. Las organizaciones se componen de individuos que manifiestan sus propias preferencias de valor en la organización, que representan la manera como la gente selecciona las acciones, evalúa a las personas y los acontecimientos y explica sus acciones (Sagiv y Schwartz, 2007, 83).

Otro de los esquemas en función del conocimiento negociado, ya que un espacio negociado de enlace cultural se puede establecer a través de procesos de transferencia

negociada de conocimiento, esto permite mejorar los procesos de comunicación y cooperación entre las diferentes culturas en la organización. El aprendizaje puede tener lugar en ambas direcciones, desde la organización adquiriente a la adquirida y viceversa, este se constituye en un proceso de integración. Este también es conocido como la construcción de un terreno común (Hurt y Hurt, 2005), el aprendizaje inverso (Napier, 2005) o aprendizaje in-situ (Vance y Paik, 2005). Como un proceso inducido y apoyado activamente por los rangos más altos de la administración, el concepto de la migración negociada del conocimiento contrasta la adaptación local de la gestión del conocimiento.

La transferencia de conocimiento entre culturas organizacionales es un proceso complejo que enfrenta desafíos significativos, especialmente cuando se trata de la adaptación local de la gestión del conocimiento. No es sencillo trasladar conocimientos de una cultura a otra, ya que el conocimiento no es un activo móvil por naturaleza, como lo destacan diversos autores en la literatura sobre el tema. Attewell (1992), Tiemessen (1997) y Kogut y Sander (1992) subrayan que el conocimiento se encuentra profundamente arraigado en las prácticas, valores y contextos específicos de la cultura en la que se origina. Esto hace que el conocimiento sea difícil de transferir sin sufrir distorsiones, ya que cada cultura interpreta y aplica el conocimiento de manera distinta según su contexto y sus necesidades.

Además, el conocimiento no solo es difícil de transferir, sino que también está sujeto a un alto nivel de ambigüedad, lo que complica aún más su transferencia entre culturas. Simonin (1999) sostiene que el conocimiento es inherentemente ambiguo, ya que su significado puede variar considerablemente dependiendo del contexto en el que se utilice. Esta ambigüedad se acentúa cuando se intenta transferir conocimientos de una cultura organizacional a otra, pues el conocimiento puede ser interpretado de manera diferente por los miembros de la organización receptora. Holden y Kortzfleisch (2004) y Yolles (2006) explican que lo que se entiende como “sabiduría organizacional” en una cultura podría no tener el mismo valor o aplicabilidad en otra. Esta variabilidad de interpretación del conocimiento implica que no siempre se logra una transferencia fluida o eficaz entre organizaciones con culturas distintas.

Este fenómeno es particularmente evidente en la transferencia de conocimiento explícito, ya que este tipo de conocimiento está más formalizado en documentos, procedimientos y normativas. A pesar de que el conocimiento explícito parece ser más fácil de transferir, las diferencias culturales pueden hacer que los procedimientos y las políticas establecidas por la organización adquirente sean malinterpretados o no tengan

sentido para los miembros de la organización adquirida. Según Yakavenka y Kusnetsov (2005) y Holden y Fink (2007), la transferencia de conocimiento explícito puede provocar que los empleados de la empresa adquirida interpreten las directrices o las nuevas normativas de una manera equivocada, generando confusión y falta de alineación en los objetivos organizacionales.

El conocimiento tácito, por otro lado, es aún más difícil de transferir, ya que es el conocimiento que reside en las experiencias y las habilidades de los individuos. La dificultad radica en que este tipo de conocimiento no está formalizado y no se encuentra documentado en manuales o procedimientos, lo que hace que sea casi imposible transferirlo de manera estructurada entre culturas organizacionales. La interacción interpersonal, la observación y la inmersión en el contexto de trabajo son algunas de las formas en las que este tipo de conocimiento puede ser transferido, pero el proceso es mucho más lento y requiere una mayor adaptación a las diferencias culturales.

Para superar estos desafíos, una posible solución es la creación de una lengua oficial que funcione como un vehículo de comunicación común entre las culturas organizacionales. Fink (2008) propone que, junto con la creación de un lenguaje compartido, se debe introducir una serie de artefactos y símbolos que faciliten la integración cultural. Estos artefactos pueden incluir desde herramientas tecnológicas hasta prácticas de trabajo compartidas que contribuyan a crear un sentido de pertenencia y cohesión entre los miembros de las dos culturas. Al mismo tiempo, estos símbolos pueden servir como puntos de referencia para las nuevas prácticas y valores que se están estableciendo en la organización fusionada.

Una estrategia adicional que puede resultar eficaz es la creación deliberada de un “doble significado”, es decir, la utilización de términos, políticas y normas que tengan un significado diferente dependiendo del contexto en el que se apliquen. Esto permite que los empleados de la empresa adquirida encuentren formas de interpretar y asimilar el conocimiento de acuerdo con sus propios marcos culturales, mientras que al mismo tiempo se mantiene la coherencia con la cultura organizacional de la empresa adquirente. Fink (2008) sugiere que este enfoque de doble significado no solo facilita la transferencia del conocimiento, sino que también ayuda a mitigar los conflictos derivados de las diferencias culturales, creando un terreno común que permite la cooperación y la comprensión mutua.

La importancia de gestionar el conocimiento de manera efectiva en procesos de fusión y adquisición radica en que la transferencia exitosa del conocimiento tiene un

impacto directo en la integración de las organizaciones. Si los miembros de la organización adquirida no entienden correctamente la misión, los valores y las prácticas de la organización adquirente, pueden surgir malentendidos y resistencias que dificulten la implementación de la nueva estrategia. La creación de un marco común de comunicación y la introducción de mecanismos de retroalimentación y capacitación pueden ser claves para asegurar que el conocimiento se transfiera de manera efectiva y que los empleados se alineen con los nuevos objetivos y valores de la organización fusionada.

Finalmente, otro de los esquemas se da en función de sistemas sociales predominantes, ya que, en los procesos de fusión se establece presión sobre los individuos y en general sobre el sistema social (Sagiv y Schwartz 2007). Las generaciones mayores tratan de imponer su transferencia de valores culturales a las generaciones más jóvenes (Samovar y Portes 1991, 47). Como consecuencia de ello, las generaciones más jóvenes tratan de diferenciarse a través de dobles significados o códigos, expresiones e incluso en rebeldía expresa (Fink 2008, 14).

Se debe destacar la importancia de gestionar adecuadamente las diferencias de generación con el fin de mejorar la comunicación, la satisfacción, el compromiso y la productividad general de las organizaciones (Cennamo y Gardner 2008; Twenge y Campbell 2008; Wong 2008). El cambio organizacional a través de fusiones y adquisiciones puede crear o provocar conflictos entre las diferentes generaciones, incluso en una sola organización. En el caso de una fusión o adquisición, los empleados más viejos tienden a identificarse más con su antigua organización, en comparación con los empleados más jóvenes. Por lo tanto, la resistencia de estas generaciones será mayor ya que tratarán de no renunciar a sus viejas rutinas.

11. Sistemas complejos adaptativos

Las organizaciones contemporáneas requieren ser comprendidas como sistemas dinámicos y multidimensionales, considerando su desempeño en entornos caracterizados por el cambio constante y la incertidumbre. Su gestión implica no solo atender los procesos internos, sino también comprender y gestionar su interacción con el entorno externo. Cada elemento, tanto interno como externo, establece múltiples conexiones con otros componentes del sistema, generando una red de interrelaciones sumamente compleja (Carley y Lee 1998, 269-98). Estas conexiones no responden a patrones lineales

simples, sino que involucran una cantidad significativa de variables que añaden niveles de complejidad sustanciales a la estructura organizacional, tal como señalan Carley y Lee.

Esto se establece porque las organizaciones lejos de realizar su gestión en un ambiente estático lo desarrollan en escenarios dinámicos. Es decir que una estrategia que funciona en un momento dado podría dejar de ser efectiva o eficiente en otro momento debido a que el contexto organizacional es cambiante, factores como los económicos, demográficos, tecnológicos, políticos, sociales, *crossculturales* dan la pauta para el cambio en las organizaciones (March 1981, 563-77).

Por lo que, la base conceptual de los sistemas complejos organizativos se centra en el estudio de la organización como un todo, considerando las interacciones entre las partes que la componen y su dinámica a lo largo del tiempo. Este enfoque se basa en la teoría de sistemas, que busca entender los sistemas como entidades complejas compuestas por elementos interconectados y en constante interacción (Bertalanffy 1968).

En la teoría de sistemas complejos organizativos, se sostiene que las organizaciones son sistemas adaptativos complejos, lo que significa que pueden ajustarse y evolucionar en respuesta a los cambios en su entorno y las interacciones que se producen entre sus diferentes partes (Holland 1995). Este enfoque destaca que las organizaciones no son entidades rígidas, sino sistemas dinámicos que están en constante proceso de adaptación. De esta manera, las organizaciones se ven influenciadas por las condiciones externas y las interacciones internas, lo que permite su evolución en función de los desafíos y oportunidades que surgen a lo largo del tiempo.

Además, según la teoría de sistemas complejos, los sistemas organizativos son considerados sistemas abiertos, lo que implica que mantienen una interacción constante con su entorno y son influenciados por este de manera continua (Katz & Kahn 1978). En este sentido, las organizaciones no funcionan de manera aislada, sino que están inmersas en un entorno social, económico y político que afecta su estructura, sus procesos y sus resultados. Las interacciones con otras organizaciones, los cambios en el mercado, las regulaciones gubernamentales y las expectativas de los grupos de interés son solo algunos de los factores que pueden influir en la dirección y las decisiones dentro de una organización.

Este enfoque de sistemas abiertos resalta la importancia de las interacciones entre los diversos elementos de la organización. Las relaciones entre los miembros, los equipos de trabajo y los diferentes departamentos no son estáticas, sino que son dinámicas y se adaptan a las circunstancias cambiantes del entorno. Las organizaciones, entonces, deben

ser flexibles y capaces de responder a estos cambios de manera eficaz, lo que requiere de una estructura que favorezca la comunicación y el intercambio de información entre todas las partes involucradas.

En este contexto, la toma de decisiones en una organización no se percibe como un proceso centralizado y planificado, sino como un proceso emergente. Según Stacey (1995), las decisiones surgen de las interacciones entre los diferentes elementos del sistema, en lugar de ser dictadas por una autoridad central. En este enfoque, las decisiones son el resultado de la interacción constante entre los individuos, los grupos y los sistemas de información dentro de la organización, lo que genera una forma más orgánica y fluida de toma de decisiones. Esta perspectiva resalta la importancia de la colaboración y la participación de los miembros en los procesos decisionales.

La toma de decisiones emergente implica que las decisiones no se toman en un entorno de certeza, sino en un contexto de incertidumbre y complejidad. Como argumentan Weick y Sutcliffe (2001), las organizaciones enfrentan situaciones en las que la información es incompleta, las variables son inciertas y las consecuencias de las decisiones son difíciles de predecir. Este entorno de incertidumbre hace que la toma de decisiones sea más desafiante, ya que los líderes y los miembros de la organización deben gestionar situaciones ambiguas y tratar de encontrar soluciones adecuadas en medio de la falta de claridad.

En este marco, las organizaciones deben ser capaces de adaptarse y reaccionar rápidamente a los cambios. La toma de decisiones no se limita a un solo individuo o a un grupo central, sino que involucra a una red de actores que aportan diferentes perspectivas y conocimientos. La habilidad para gestionar la complejidad y la incertidumbre, al mismo tiempo que se promueve la colaboración, se convierte en un factor crucial para el éxito organizacional. Esta interacción constante entre diferentes actores dentro de la organización genera un espacio donde la toma de decisiones se puede adaptar de manera continua a las nuevas circunstancias.

La complejidad organizacional también implica que las decisiones tomadas por los miembros de la organización pueden tener efectos imprevistos en otras partes del sistema. Este fenómeno se debe a que las organizaciones son sistemas interdependientes, donde las acciones de una parte pueden desencadenar reacciones en cadena que afecten a otras áreas. De acuerdo con Stacey (1995), la complejidad inherente a las organizaciones hace que las decisiones no solo afecten a los individuos o grupos directamente

involucrados, sino que también puedan tener consecuencias inesperadas a medida que se propaguen a través del sistema organizacional.

En conclusión, la base conceptual de los sistemas complejos organizativos se centra en el estudio de la organización como un todo, considerando las interacciones entre las partes que la componen y su dinámica a lo largo del tiempo. Se considera que los sistemas organizativos son sistemas adaptativos complejos y sistemas abiertos, donde la toma de decisiones es considerada como un proceso emergente y complejo.

De este modo, las normativas, las leyes y otras variables del mercado, al igual que los factores internos de las organizaciones, están sujetos a cambios. Los procesos, las estructuras, el estilo de liderazgo y, en general, la gestión organizacional pueden adaptarse según las necesidades específicas de cada entidad. Sin embargo, esta constante transformación incrementa la complejidad y dificulta la toma de decisiones para los directivos.

En este sentido los sistemas abiertos permiten que se establezca un intercambio de información, por esta razón, tiene mucha mayor capacidad de adaptación para reencuadrar las situaciones importantes, priorizarlas y trabajar con ellas. El conjunto de elementos del sistema se puede organizar para que tenga una capacidad adaptativa y encontrar nuevos significados. La capacidad de adaptarse es producto de la relación que brinda un adecuado proceso de retroalimentación de la información dentro del sistema, llevando a un proceso de aprendizaje continuo y nuevas formas de organizar el sistema.

El aprendizaje organizativo es una de las aplicaciones más potentes que se han conceptualizado a través de los planteamientos de los sistemas complejos con capacidad adaptativa. Un particular interés se fundamenta sobre este concepto en la búsqueda de la integración de la teoría de sistemas a los modelos de cultura organizacional. Entendida la cultura organizacional como aquellos comportamientos modelados o causales que son reflejo de las estrategias, valores y creencia (Schein 1986).

El concepto de aprendizaje organizativo ha ganado una notable relevancia en las últimas décadas, tanto en el ámbito académico como en el empresarial. Este interés se debe principalmente a los rápidos cambios en los entornos económicos y empresariales, los cuales requieren que las organizaciones se adapten constantemente para mantenerse competitivas. El aprendizaje organizativo se ha considerado un componente clave para lograr esta adaptación, ya que permite a las empresas mejorar sus procesos, innovar y responder eficazmente a las demandas del mercado (Dodgson, 1993; Easterby-Smith 1998). Además, se ha reconocido su valor analítico al contribuir a una mejor comprensión

de las dinámicas organizacionales y sus actividades, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas informadas.

No obstante, a pesar de su creciente importancia, el campo del aprendizaje organizativo enfrenta varios desafíos. Uno de los problemas más destacados es la confusión y el abigarramiento teórico en torno al concepto. Existen diversas definiciones y enfoques del aprendizaje organizativo, lo que ha generado cierta dispersión y falta de consenso en la literatura (Easterby-Smith y Araujo, 1999). Además, hay una carencia de estudios empíricos que puedan respaldar las teorías existentes, especialmente aquellos que intenten inducir teoría de la práctica a partir de estudios de casos concretos. Esta falta de investigación empírica limita la aplicabilidad del aprendizaje organizativo en contextos reales, lo que plantea un desafío para las organizaciones que buscan implementar prácticas efectivas de aprendizaje.

La literatura sobre el aprendizaje organizativo ha evolucionado principalmente hacia dos perspectivas: la cognitiva y la social. La primera, influenciada por la psicología y el aprendizaje individual, tiene una orientación más racionalista, centrada en los procesos mentales individuales y cómo estos impactan en el comportamiento organizacional (Cyert y March 1963; March y Olsen 1975). Esta perspectiva pone énfasis en la toma de decisiones racional, el análisis y la resolución de problemas. Por otro lado, la perspectiva social, basada en la sociología, considera que el aprendizaje organizativo es un proceso relacional, donde las interacciones entre los miembros de la organización juegan un papel crucial en la creación y el intercambio de conocimiento (Lave y Wenger 1991; Brown & Duguid 1991; Weick y Roberts 1993). Esta perspectiva pone el foco en el contexto social y cultural dentro del cual se produce el aprendizaje, considerando la organización como un espacio compartido donde el conocimiento se construye a través de la colaboración y las prácticas colectivas.

La distinción entre estas dos perspectivas no es siempre clara, ya que en muchas ocasiones ambas se interrelacionan y se complementan. Sin embargo, esta dualidad teórica ha permitido una comprensión más amplia del aprendizaje organizativo, al integrar tanto los aspectos individuales como los colectivos de este. A medida que la literatura ha evolucionado, también ha comenzado a surgir una mayor conciencia de la necesidad de integrar estos enfoques para lograr una comprensión más holística del aprendizaje en las organizaciones. Esto ha llevado a un mayor énfasis en los procesos de socialización y el intercambio de conocimiento dentro de las organizaciones, que se

consideran fundamentales para fomentar la innovación y el aprendizaje a nivel colectivo (Weick & Westley 1996; Dixon 1997).

En un intento por abordar las limitaciones de las perspectivas tradicionales del aprendizaje organizativo, algunos autores han sugerido vincular este concepto con otros modelos teóricos más amplios, como la ciencia de la complejidad. Miner y Mezias (1996) propusieron que el aprendizaje organizativo debería integrarse con los principios de la teoría de sistemas complejos, que se centran en la capacidad de adaptación de los sistemas ante los cambios del entorno. La ciencia de la complejidad ofrece un marco para comprender cómo las organizaciones pueden evolucionar y aprender de manera dinámica, sin depender de enfoques rígidos y centralizados de gestión del conocimiento. Este enfoque destaca la importancia de la flexibilidad, la interacción y la adaptabilidad en los procesos organizacionales, lo cual es esencial para enfrentar los retos de un entorno empresarial en constante cambio.

Cohen y Sproull (1996) argumentan que la literatura sobre el aprendizaje organizativo muestra una afinidad considerable con los desarrollos de la ciencia de los sistemas complejos. Ambas disciplinas comparten el interés en entender cómo los sistemas dinámicos, como las organizaciones, pueden adaptarse y evolucionar en función de las interacciones entre sus elementos. En este sentido, el aprendizaje organizativo puede verse como un proceso emergente que surge de las interacciones entre los miembros de la organización, donde el conocimiento no es simplemente transmitido de manera vertical, sino que se construye de manera colectiva a través de la experiencia compartida y la resolución conjunta de problemas.

La adopción de un enfoque basado en sistemas complejos con capacidad de adaptación (SCA) para estudiar el aprendizaje organizativo proporciona un marco más dinámico y flexible. Según Gell-Mann (1994) y Stacey (1996), tanto las organizaciones como las empresas pueden ser vistas como sistemas complejos, en los cuales los elementos interactúan de manera no lineal y pueden generar comportamientos emergentes. En este tipo de sistemas, la capacidad de aprender se considera una característica fundamental, ya que permite a la organización adaptarse a los cambios del entorno y mejorar continuamente sus procesos y prácticas.

La idea central de los sistemas complejos con capacidad de adaptación es que las organizaciones son capaces de aprender de sus errores y éxitos, ajustando su comportamiento y estructuras en función de las nuevas circunstancias que enfrentan. Este tipo de aprendizaje no es un proceso aislado o unidireccional, sino que implica una

retroalimentación constante entre las diferentes partes del sistema organizacional (Stacey 1995; 1996). Las organizaciones que adoptan este enfoque tienen la capacidad de detectar patrones en sus operaciones, identificar áreas de mejora y ajustar sus estrategias en tiempo real, lo que les permite mantenerse competitivas en un entorno volátil y en constante cambio.

Además, el aprendizaje organizativo en el contexto de los sistemas complejos con capacidad de adaptación no se limita a la adquisición de conocimientos explícitos, sino que también involucra la creación y la transmisión de conocimientos tácitos. La interacción social y la colaboración entre los miembros de la organización son esenciales para la construcción de este tipo de conocimiento, que no puede ser fácilmente formalizado o transmitido a través de manuales y procedimientos (Nonaka y Takeuchi 1995). Este proceso de aprendizaje tácito es fundamental para la innovación y la mejora continua, ya que permite a los miembros de la organización desarrollar habilidades y capacidades que no pueden ser fácilmente replicadas por competidores externos.

Dadas las características de estos sistemas, se sugiere integrar tanto la perspectiva cognitiva como la social, subrayando la importancia de investigar el contexto. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es identificar el contexto adecuado o los factores que facilitan el aprendizaje organizacional. Diversos trabajos de la literatura del aprendizaje organizativo y “la organización que aprende” (“The learning organization”) han sugerido factores que facilitan o motivan la existencia de aprendizaje, siendo algunos de índole teórica (Hedberg 1981; Fiol y Lyles 1985; Weick y Westley 1996) y otros de índole empírica (Ulrich 1993; Weick y Roberts 1993; Nevis 1995; Tannenbaum 1997; Goh y Richards 1997, Gherardi 1998). Sin embargo, estos trabajos están asociados, en mayor o menor medida, a las perspectivas mencionadas, no permitiendo por ello lograr una propuesta genérica e integradora.

La comprensión de los sistemas complejos para su adecuada conceptualización es un tema que ha ganado relevancia tanto en el ámbito académico como en el práctico. El término “complejo” se utiliza con frecuencia en el lenguaje cotidiano para referirse a situaciones o fenómenos que son difíciles de comprender o que involucran múltiples factores. Comúnmente, se asocia a lo que es intrincado o complicado, diferenciando lo “complejo” de lo “sencillo”, como en el caso de los mecanismos de un reloj, que suelen considerarse fáciles de entender en comparación con fenómenos como la dinámica de los mercados financieros (Macshea 1992). Esta distinción, sin embargo, no refleja

adecuadamente la naturaleza de los sistemas complejos, que, en realidad, implican un orden subyacente que puede ser tan sencillo como lo aparentemente complicado.

El concepto de complejidad abarca varias dimensiones que van más allá de una simple acumulación de partes. En términos generales, se refiere a sistemas que incluyen muchos elementos o partes interrelacionadas, las cuales pueden ser observadas desde diferentes perspectivas. Además, la complejidad es frecuentemente descrita como algo intrincado, difícil de percibir o comprender en su totalidad debido a las interacciones entre sus componentes (Nicolis & Prigogine 1987). Este uso multifacético del término hace que la complejidad sea a menudo un concepto ambiguo, resbaladizo, e incluso a veces intercambiado con el caos, lo que dificulta su aplicación precisa en el estudio de los sistemas. Sin embargo, esta ambigüedad no es necesariamente un obstáculo, sino una característica inherente que revela la riqueza y la profundidad de la noción.

La complejidad es una palabra que, aunque parezca sencilla, encierra una multiplicidad de significados que dependen del contexto en el que se utilice. Según Nicolis y Prigogine (1987), la complejidad se refiere a sistemas donde la interacción entre los elementos produce comportamientos que no son fácilmente predecibles a partir del análisis de sus partes individuales. A diferencia de las teorías tradicionales, que se enfocan en las propiedades de los elementos aislados, los estudios de sistemas complejos enfatizan las relaciones dinámicas entre los componentes, lo cual genera comportamientos emergentes, es decir, nuevos patrones que no pueden ser reducidos a los componentes individuales (Munné, 1994). Este enfoque resalta la importancia de las conexiones y no solo de las partes aisladas, lo que cambia fundamentalmente la manera en que entendemos los sistemas complejos.

La teoría de la complejidad, como campo formalizado de estudio, comenzó a tomar forma en las décadas de 1960 y 1970, pero su verdadero auge se produjo a mediados de los años ochenta (Simon 1996). Esta evolución representó un giro importante en la forma de abordar los sistemas, moviéndose de un enfoque reduccionista hacia una perspectiva más integradora, que considera tanto los elementos como sus interacciones. A diferencia de las teorías anteriores, que trataban de descomponer los sistemas en sus partes más simples, la teoría moderna de la complejidad se enfoca en los mecanismos que permiten crear y mantener la complejidad dentro de los sistemas, así como en las herramientas para describir y analizar estos fenómenos (1996). La capacidad de adaptarse y evolucionar en un entorno cambiante es una característica central de los sistemas

complejos, lo que los hace especialmente relevantes para el estudio de organizaciones y otros sistemas dinámicos.

Un aspecto crucial de la teoría de la complejidad es su aplicabilidad tanto en las ciencias naturales como en las sociales. En el ámbito organizacional, la teoría sugiere que las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas complejos con capacidad de adaptación (Gell-Mann 1994; Stacey 1996). Estas organizaciones, al igual que los sistemas biológicos, son capaces de aprender y adaptarse a su entorno a través de la interacción entre sus diversos componentes. El aprendizaje, en este contexto, se considera un proceso emergente que no se puede predecir simplemente a partir de la comprensión de las partes individuales. En lugar de depender de estructuras jerárquicas rígidas, las organizaciones complejas funcionan mediante redes dinámicas que permiten una mayor flexibilidad y adaptabilidad.

Además, la teoría de la complejidad también introduce un enfoque dinámico para entender cómo las organizaciones cambian con el tiempo. Según Cohen (1999), se le está dando mayor importancia a cómo surgen y evolucionan las capacidades, los límites y los procesos dentro de las organizaciones. Este enfoque se aparta del análisis estático de las organizaciones y se enfoca en su naturaleza dinámica, reconociendo que las organizaciones son entidades vivas que constantemente cambian, aprenden y se adaptan. De acuerdo con esta perspectiva, los procesos organizacionales no se ven como simples resultados de decisiones racionales o como respuestas a estímulos externos, sino como el producto de interacciones complejas que involucran tanto la estructura como la cultura organizacional.

La interrelación entre los elementos dentro de un sistema complejo crea lo que se conoce como “comportamiento emergente”. Este término describe fenómenos que surgen a partir de la interacción entre los componentes del sistema, los cuales no pueden ser previstos ni explicados solo a través del análisis de los elementos individuales. Así, el comportamiento de un sistema complejo es más que la suma de sus partes (Munné 1994). Esta idea ha llevado a una reevaluación de los modelos tradicionales de organización, que a menudo tienden a simplificar la realidad organizacional al centrarse solo en los componentes visibles y fácilmente comprensibles.

Una de las implicaciones clave de la teoría de sistemas complejos es que los procesos de cambio y adaptación no son lineales, sino que están marcados por la imprevisibilidad y la incertidumbre. En lugar de seguir un camino fijo, los sistemas complejos evolucionan de manera no predecible, influenciados por una serie de factores

internos y externos. Esto implica que las organizaciones que adoptan este enfoque deben ser capaces de manejar la incertidumbre, aprovechar las oportunidades emergentes y adaptarse a los cambios del entorno. El aprendizaje organizativo, en este contexto, se convierte en un proceso continuo de ajuste y reacomplamiento, en el cual las organizaciones ajustan sus estrategias, estructuras y capacidades en respuesta a las interacciones con su entorno (Cohen 1999).

El estudio de los sistemas complejos también ha influido en la manera en que se comprenden los procesos de innovación dentro de las organizaciones. La innovación, lejos de ser un proceso lineal o planificado, es vista como el resultado de interacciones emergentes entre diferentes actores y elementos dentro de la organización. En este sentido, la innovación se convierte en un fenómeno que surge de las dinámicas sociales y de los intercambios informales de conocimiento, más que de un esfuerzo estructurado y sistemático. La capacidad de innovar, por tanto, no depende solo de los recursos disponibles, sino también de las relaciones y conexiones dentro de la organización.

Además, la teoría de la complejidad sugiere que la capacidad de adaptación de una organización no solo depende de su capacidad interna para cambiar, sino también de su habilidad para interactuar con el entorno. En este sentido, la teoría de la complejidad tiene una dimensión ecológica, ya que considera cómo los sistemas complejos se relacionan con otros sistemas en su entorno. La capacidad de adaptación se ve como un proceso dinámico que involucra tanto la evolución interna como la adaptación a las presiones y oportunidades externas. Así, las organizaciones que adoptan un enfoque complejo son más capaces de gestionar la incertidumbre y la volatilidad del mercado.

Según Gell y Mann (1994, 35), los sistemas complejos adaptativos se caracterizan por su capacidad para capturar, procesar y comprender la información tanto de su contexto inmediato como de las interacciones que establecen con este. Mediante la identificación de patrones recurrentes, estos sistemas logran condensar dicha información en un modelo conceptual que les permite interactuar e influir en la realidad. El alcance de estos sistemas es extraordinariamente amplio: abarcan fenómenos fundamentales como el surgimiento de la vida, los mecanismos de evolución biológica, los procesos de aprendizaje, las funciones cognitivas de los animales (comprendiendo al ser humano), la transformación de las sociedades humanas e incluso el comportamiento de los agentes económicos en los mercados financieros.

El científico Gell-Mann (36) señala que estructuras sociales como las empresas o las tribus pueden considerarse sistemas complejos adaptativos. Estas entidades colectivas

se componen de múltiples elementos dinámicos y diversos, cada uno con capacidades únicas, caracterizados por su notable habilidad para adaptarse, transformarse y ajustarse constantemente a las condiciones cambiantes de su entorno, según lo describe Holland (1995, 6).

Los sistemas complejos adaptativos se distinguen por características fundamentales. En primer término, se trata de estructuras compuestas por elementos diversos que interactúan dinámicamente tanto entre sí como con su contexto. Una característica distintiva es su capacidad para modificar su funcionamiento de manera continua, fundamentándose en las experiencias acumuladas. Resulta importante destacar que el comportamiento global de estos sistemas no puede deducirse simplemente analizando el comportamiento individual de sus componentes (1995), lo que evidencia su naturaleza intrínsecamente compleja y su amplia variedad de manifestaciones.

En segundo lugar, existen diferencias muy claras entre cada uno de los agentes, así mismo, existe una relación de dependencia en lo referente al desempeño no sólo entre los agentes sino con el propio sistema, generando un impacto sobre su comportamiento, en donde el contexto adopta un papel fundamental.

Cada agente desempeña una función definida por sus relaciones (Holland 1995), las cuales plantean flujos de información, conocimiento, entre otros.

Tercero, los sistemas complejos con capacidad de adaptación pueden anticipar los resultados de sus acciones, para lo cual desarrollan esquemas (compartidos) o modelos de comportamiento (Holland 1995; Anderson 1999; Stacey 1996), cuya existencia junto con los esquemas individuales de los agentes abre la posibilidad de cambios en las reglas, es decir de evolución y aprendizaje. Un esquema puede ser definido como un conjunto de reglas que refleja regularidades de la experiencia o como una estructura cognitiva que determina qué acción seguirá el agente o el sistema de acuerdo con su percepción del entorno (Anderson 1999, 219; Stacey 1996, 289).

De acuerdo con Stacey (1996), las reglas son codificadas con la forma de símbolos, tales como imágenes mentales, números, colores o formas. Los agentes examinan su entorno y desarrollan su esquema, el cual es fruto de una racionalidad limitada y depende del observador (Dooley 1997). Estos esquemas o modelos de comportamiento podrían equivaler en las empresas a estrategias, prácticas y cultura organizativa (Gell y Mann, 1994) o incluso a su lógica dominante (Bettis y Prahalad 1995).

Cuarto, estos sistemas se autoorganizan (Anderson, 1999; Stacey, 1995), es decir, surgen nuevos patrones de comportamiento como consecuencia de la interacción de los agentes. En ningún caso un programa o agente puede explicar por completo el comportamiento del sistema. Pueden existir patrones comunes y heterogéneos derivados de cada uno de los agentes.

Quinto, estos sistemas se autoorganizan cuando se encuentran en una fase denominada “filo o borde del caos” o “inestabilidad limitada” (Anderson 1999; Stacey 1995-96; Kauffman 1993; Langton 1992; Gell-Mann 1994). Los sistemas complejos con capacidad de adaptación pueden desarrollar tres tipos de comportamiento: uno estable o dominado, relacionado con la realimentación negativa; otro inestable o dominado, relacionado con la realimentación positiva; y, por último, la inestabilidad limitada o tensión entre diversas fuerzas que lo sitúa al filo del caos. En el filo del caos, el sistema es muy complejo, en el sentido de que el grado de amplitud del esquema requerido para definirlo es elevado (Gell-Mann 1994), produciéndose un equilibrio entre la estabilidad y el caos. En esta fase se produce un proceso de aprendizaje derivado de la autoorganización, la innovación, la creatividad y la adaptación (Stacey, 1995-96, 490-1).

Según Stacey (1995, 486), la inestabilidad limitada determina en las organizaciones un equilibrio tanto entre el sistema formal e informal. El primero está determinado por elementos como la jerarquía y la burocracia, que actúan como sistemas de control de realimentación negativa. El segundo considera la alta diversidad cultural, el conflicto, la actividad política extendida, el diálogo, una mínima visión compartida y la ambigüedad.

Sexto, el proceso de destrucción creativa se genera en el filo del caos, donde, debido a las continuas relaciones entre los agentes, se plantea una reforma del esquema general y su entorno, al flujo de información y al nivel de diversidad entre los esquemas de los agentes. Cuando estos aspectos o parámetros se agudizan, se pasa de la estabilidad al filo del caos (Stacey 1996).

De acuerdo con Coleman (1999, 33) y Gell-Mann (1994, 36), la teoría de la complejidad percibe a las organizaciones como sistemas complejos con capacidad de adaptación. Sin embargo, los sistemas complejos humanos con capacidad de adaptación, tales como las organizaciones y las empresas, poseen características que los distinguen de otros. Entre estas características podemos destacar las siguientes (Stacey 1996): cada individuo es miembro de distintos y diferentes sistemas, como la familia y la empresa; los sistemas de mayor envergadura son construcciones sociales y no naturales, lo que implica que son fruto de nuestra imaginación (empresa, industria, etc.); los agentes de

estas organizaciones se ven afectados por las emociones, como la compasión y la ansiedad; estos agentes son capaces de dar prioridad a sus propósitos mentales individuales en vez de a los del grupo; los agentes son conscientes y capaces de pensar de forma sistémica.

12. Aplicaciones de sistemas complejos adaptativos y los modelos de gestión organizacional

Los modelos de gestión organizacional se encuentran enfocados bajo una perspectiva natural de las teorías de sistemas. Estos no son más que relaciones entre diferentes factores para establecer un mecanismo pragmático de creación de valor en función de las dimensiones organizacionales internas. Es natural pensar que la cultura organizacional es uno de dichos factores y que buscan un proceso adaptativo, cambiante ya sea por motivación interna o externa. Estos procesos de cambio lo que buscan es establecer criterios sistematizados para la búsqueda de mejora continua, no solo en los artefactos sino de manera más profunda en los mecanismos subyacentes a ellos, incluso proponiendo patrones de comportamiento específicos. Esta conceptualización es importante, ya que, de allí su integración con los conceptos de cultura organizacional, como se abordará más adelante, sin embargo, como ya se ha mencionado no es una iniciativa puramente organizacional, sino que también depende de cada uno de los trabajadores.

Una de las aplicaciones más interesantes es la creación de valor desde un modelo de evaluación de riesgos. Las organizaciones en las últimas décadas han sufrido transformaciones importantes, ya sea por objetivos económicos, internos o estratégicos, dichas organizaciones se han extendido por fuera del límite de sus países de origen, y como resultado sus operaciones se han vuelto más diversificadas, descentralizadas y globalmente más dispersas. Esto incrementa el nivel de riesgo operativo vinculado a su gestión, especialmente si los objetivos o metas impuestos no han marcado consistencia con la realidad.

En el año 1992 fundamentados en los primeros casos de manejo irregular de empresas en el mercado bursátil, burbujas de precios en ciertas industrias y desconfianza en la información presentada por las empresas se establece el Comité de Auspicio Organizacional de la Comisión de Comercio de los Estados Unidos (“Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission —COSO I—”), el cual

desarrolla y provee de una guía para el diseño e implementación efectiva de controles internos, básicamente desarrollada para Ejecutivos Senior que requerían de un esquema o modelo efectivo para controlar y asegurar que los objetivos organizacionales relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento sean alcanzados.

En el año 2001, el mundo miró con sorpresa los casos de fraude y maquillaje de información de grandes compañías, lo cual generó gran desconfianza tanto de la información plasmada en los libros de las compañías como de las auditorías efectuadas sobre ellos. Los casos más sonados fueron: Enron, WorldCom, Tyco International y Peregrine Systems, entre otros, motivo por el cual en el senado de los Estados Unidos dos Senadores, Paul Sarbanes y Michael G. Oxley, toman la iniciativa de lanzar una ley federal —SOX— con el objetivo de establecer normas de cumplimiento de reporte y control severo a las compañías que cotizan en bolsa.

En el año 2004, el Comité emite una nueva versión de la metodología de control, COSO II-ERM, entendido ya como una metodología de administración de riesgos, entendida en un mecanismo de mejoramiento continuo. En el año 2009, ISO también lanza la norma 31.000 que contiene justamente principio y guías referentes a la administración de riesgos.

Una metodología que proponga la medición y el establecimiento de controles que trabajen sobre evaluaciones de impacto y probabilidad de ocurrencia sobre eventos pasados y determinación de riesgos potenciales, es un mecanismo que contribuye y agrega valor a la organización. La crisis de Gobierno Corporativo que han sufrido las organizaciones ha sido lamentable, por ello las grandes empresas incluso han modificado su estructura interna estableciendo Comités de evaluación de riesgos que reportan directamente a Junta Directiva, bajo un modelo mucho más desarrollado y estructurado. El Gobierno Corporativo como herramienta igualmente de creación de valor puede significar un punto de quiebre entre la sostenibilidad de una organización o su potencial destrucción.

Kaplan y Norton (2004) y Porter (1996) han realizado contribuciones significativas a los modelos de gestión organizacional, con un enfoque particular en los procesos internos y en la planificación estratégica. Ambos autores han desarrollado teorías que destacan la importancia de establecer relaciones de causa y efecto dentro de la dinámica organizacional, donde se busca un alineamiento de las actividades y recursos de la empresa hacia la creación de valor y la sostenibilidad económica. Estas teorías permiten a las organizaciones tener un marco de referencia claro para comprender cómo

las diferentes áreas de la organización se interrelacionan y cómo sus acciones afectan el desempeño general.

Un componente clave en los modelos de Kaplan y Norton es la implementación de las perspectivas estratégicas que ofrecen una forma estructurada para medir y gestionar el rendimiento organizacional. Entre las dimensiones o aspectos más relevantes que han propuesto se encuentran:

- Dimensión de los procesos internos,
- Dimensión del cliente,
- Dimensión financiera,
- Aprendizaje y crecimiento.

Cada una de estas dimensiones ofrece un enfoque integral para gestionar el rendimiento organizacional, abordando tanto los resultados financieros como las relaciones con los clientes, la eficiencia de los procesos internos y el desarrollo del personal y las capacidades organizacionales.

La Perspectiva Financiera se centra en la medición de la rentabilidad y la sostenibilidad económica de la organización. Esta perspectiva es fundamental para garantizar que las decisiones estratégicas no solo favorezcan el crecimiento a corto plazo, sino que también aseguren la estabilidad financiera a largo plazo (Kaplan & Norton, 2004). Las empresas deben evaluar constantemente su desempeño financiero en términos de márgenes de ganancia, retorno de inversión y costos operativos, para asegurar que sus esfuerzos generen un valor económico real y no solo actividades de alta intensidad sin resultados concretos.

Por otro lado, la Perspectiva del Cliente hace hincapié en la importancia de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes. En el entorno altamente competitivo actual, las organizaciones deben tener una visión clara de cómo sus productos o servicios son percibidos por los clientes y cómo pueden diferenciarse para ofrecer valor único. El enfoque en esta perspectiva permite que la organización se enfoque en la creación de relaciones duraderas con los clientes, mejorando la satisfacción y fidelidad a largo plazo (Porter, 1996). Las empresas que logran una alineación eficaz entre sus operaciones internas y las expectativas de los clientes tienen más probabilidades de generar crecimiento sostenido.

La Perspectiva de los Procesos Internos resalta la importancia de optimizar los procesos dentro de la organización. Es esencial que las organizaciones sean eficientes en sus operaciones, eliminando redundancias y mejorando la calidad y la velocidad de los

procesos. Este enfoque promueve la creación de una estructura interna que facilite la ejecución ágil de las estrategias, maximizando la eficiencia y minimizando los costos operativos. Para lograr este objetivo, las empresas deben aplicar herramientas de mejora continua como Lean, Six Sigma o la gestión de la cadena de suministro (Kaplan & Norton, 2004).

Por último, la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento aborda el desarrollo del capital humano dentro de la organización. En un entorno de negocios que cambia rápidamente, la capacidad de una organización para aprender, innovar y adaptarse a nuevos desafíos es fundamental. Esta perspectiva pone de manifiesto la importancia de invertir en el desarrollo de las habilidades y conocimientos de los empleados, así como en la creación de una cultura organizacional que fomente la colaboración y la creatividad. Las organizaciones que invierten en el aprendizaje y el crecimiento de su equipo no solo mejoran su desempeño interno, sino que también incrementan su capacidad para adaptarse a las cambiantes demandas del mercado.

El valor de estas perspectivas radica en su capacidad para proporcionar una visión integrada de cómo las diversas áreas de la organización deben trabajar juntas para crear valor sostenible. Estas perspectivas no son independientes, sino que se influyen mutuamente. Por ejemplo, una mejora en los procesos internos puede conducir a una mayor satisfacción del cliente, lo cual a su vez puede mejorar los resultados financieros de la organización. De igual manera, un enfoque en el aprendizaje y crecimiento puede generar nuevas ideas y procesos innovadores que optimicen los procesos internos y aumenten el valor percibido por los clientes (Kaplan & Norton 2004; Porter 1996).

A medida que las organizaciones se enfrentan a desafíos crecientes de competitividad, globalización y cambios tecnológicos, la necesidad de una visión estratégica integral se vuelve aún más crucial. Estas perspectivas ayudan a las organizaciones a navegar en un entorno que exige adaptabilidad y eficiencia al mismo tiempo. Los modelos de Kaplan y Norton, junto con la perspectiva de Porter, ofrecen una guía clara sobre cómo las empresas pueden equilibrar las diversas demandas y expectativas del mercado mientras logran sus objetivos a largo plazo.

En este contexto, la tecnología y las telecomunicaciones juegan un papel fundamental en la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones. El rápido desarrollo de herramientas digitales ha permitido a las empresas capturar, almacenar y distribuir información de manera más eficiente que nunca. Según Bellinza, Guerrero, Colón y Ramírez (2011), la tecnología ha sentado las bases para una gestión del

conocimiento más efectiva, permitiendo que los datos sean transformados en información valiosa y accesible para todos los niveles de la organización. Este acceso inmediato a la información facilita la toma de decisiones rápidas y bien fundamentadas, mejorando la capacidad de respuesta de la organización ante los cambios del mercado.

Además, la necesidad de capturar y distribuir el conocimiento en toda la organización no es solo un imperativo técnico, sino también un factor estratégico clave. A medida que las organizaciones se vuelven más interdependientes, la información se convierte en un activo crucial para la competitividad. Las empresas deben ser capaces de transformar los datos recopilados en conocimiento procesable, que se pueda compartir entre los empleados y utilizar para generar valor. La gestión del conocimiento no solo se trata de almacenar datos, sino de garantizar que esa información sea utilizada de manera efectiva para mejorar los procesos, innovar en productos y servicios, y, en última instancia, crear una ventaja competitiva sostenible.

Esta fascinante dinámica de interrelación organizacional entre actores, todos ellos diferentes en muchos sentidos, atravesados por una sociedad cambiante, por un contexto mundial cambiante, en donde se debe considerar, a las organizaciones como sistemas sociales en mejora continua, en los cuales se construirán o comprenderán elementos de gestión o administración como una respuesta a las perturbaciones que este contexto presente. En términos de los conceptos de la administración moderna sería en función a los retos que el mercado establece. El cuestionamiento que nace en este punto es: ¿cómo una organización puede implementar prácticas gerenciales integradoras para lograr establecer una ventaja competitiva sostenible? (Bauman 2017). (Ramírez 2020, 55-6)

Frente a las teorías de la calidad o de la reingeniería de procesos que siempre están orientadas a un único objetivo claro y diferenciado, la gestión del conocimiento puede responder a objetivos muy distintos según sea el tipo de organización o industria (Kovacevic 2010). En este sentido, surge una interrogante inicial: ¿Qué es lo que pone en marcha un proyecto de gestión del conocimiento? En términos generales se podría manifestar que está impulsado por un continuo proceso de mejora de ciertos activos intangibles, como pueden ser: mejorar las relaciones con los clientes, mayores grados de eficiencia interna o potenciar la innovación en la gente; entonces se puede definir como el arte de la creación de Valor (Eisenhardt 1989). (55-6).

El oficio del trabajador es el conjunto de conocimientos y competencias que le permiten hacer una determinada actividad. El oficio es el fruto del uso de la técnica que deviene del aprendizaje, una mezcla entre la aplicación de lo teórico y lo práctico. El oficio de la empresa es su perfil de competencia. La organización fabrica lo que sabe hacer bien, con excelencia, de una manera competitiva y enfocado en su estrategia de negocio. Una aproximación de la creación de valor en las organizaciones se establece basándose en el desarrollo de los procesos o actividades que están focalizadas en generar una mayor diferenciación con el cliente, ya sea realizada de manera interna o externa por la organización. (55-6).

Tabla 8
Evaluación de tipos de actividades

Potencial de una actividad para generar ventaja competitiva	Alto	Desarrollar capacidad internamente	Desarrollar la fortaleza internamente	Realizarlo interamente
	Medio	Buscar un socios	Buscar un socios	Realizarlo interamente
	Bajo	Comprar la capacidad	Comprar la capacidad	Realizarlo interamente o compartir el riesgo
	Sin Potencial	Comprar la capacidad	Comprar la capacidad	Transformarla en un centro de utilidades
			Débil	Moderada
Capacidad de la empresa para desarrollar la actividad				

Definición de la importancia estratégica de las actividades
Actividades clave
Actividades emergentes
Actividades básicas
Actividades genéricas

Fuente: Adaptado de Kovacevic y Reynoso, 2010.

La Tabla 8 presenta una matriz estratégica que permite evaluar la importancia de distintas actividades en función de su potencial para generar una ventaja competitiva y de la capacidad que tiene una empresa para desarrollarlas. La matriz está estructurada en un eje vertical que clasifica el “Potencial de una actividad para generar ventaja competitiva” (de “Sin Potencial” a “Alto”) y un eje horizontal que mide la “Capacidad de la empresa para desarrollar la actividad” (de “Débil” a “Fuerte”). Los conceptos de esta matriz ayudan a las empresas a determinar si deben realizar una actividad internamente, buscar socios, comprar la capacidad, o transformarla en un centro de utilidades.

En la parte superior izquierda de la matriz, se encuentran las actividades con un “Alto” potencial para generar ventaja competitiva y una capacidad de desarrollo “Débil”. En este caso, la estrategia recomendada es “Desarrollar capacidad internamente”. Esto significa que, a pesar de que la empresa no tiene una capacidad sólida para llevar a cabo la actividad, el alto potencial de ventaja competitiva justifica la inversión para desarrollar esta capacidad dentro de la organización.

Por otro lado, cuando una actividad tiene un “Alto” potencial para generar ventaja competitiva y la empresa tiene una capacidad de desarrollo “Moderada”, la estrategia sugerida es “Desarrollar la fortaleza internamente”. Esto implica que la empresa ya cuenta con cierta capacidad para realizar la actividad, pero aún necesita fortalecer esta capacidad para maximizar el potencial competitivo de la actividad. Esto puede requerir inversión en recursos adicionales, capacitación o infraestructura.

Cuando una actividad tiene “Alto” potencial de ventaja competitiva y la empresa tiene una “Fuerte” capacidad de desarrollo, la recomendación es “Realizarlo

internamente". Esto significa que la empresa está en una posición óptima para llevar a cabo la actividad de forma independiente, ya que cuenta con los recursos y la capacidad necesarios para aprovechar plenamente el potencial competitivo de la actividad.

En la sección de "Potencial Medio" para generar ventaja competitiva, la estrategia varía según la capacidad de la empresa. Con una capacidad de desarrollo "Débil", la recomendación es "Buscar un socio". Esto indica que, aunque la actividad puede proporcionar una ventaja moderada, la falta de capacidad interna sugiere que asociarse con otra entidad que tenga esa capacidad podría ser más efectivo. Si la capacidad es "Moderada", la recomendación sigue siendo "Buscar un socio" para reforzar la actividad, mientras que con una capacidad "Fuerte", la estrategia indicada es realizar la actividad internamente.

En el caso de una actividad con "Bajo" potencial para generar ventaja competitiva, la estrategia más común es "Comprar la capacidad". Esto se aplica tanto si la capacidad de la empresa es "Débil" como si es "Moderada". Dado que el potencial competitivo es bajo, la empresa no debería invertir grandes recursos en desarrollar o fortalecer esta capacidad internamente y, en cambio, es preferible adquirirla externamente según sea necesario. Sin embargo, si la empresa tiene una capacidad "Fuerte", se puede optar por "Realizarlo internamente o compartir el riesgo".

Para actividades clasificadas como "Sin Potencial" para generar ventaja competitiva, la matriz sugiere que la empresa "Compre la capacidad" si su capacidad de desarrollo es "Débil" o "Moderada". Esto se debe a que el valor estratégico de estas actividades es muy bajo, por lo que no vale la pena hacer una inversión significativa en desarrollarlas internamente. En cambio, si la capacidad es "Fuerte", la recomendación es "Transformarla en un centro de utilidades", lo cual permite que la empresa aproveche esa capacidad sin dedicar recursos de desarrollo adicionales.

Esta matriz proporciona un marco estratégico para que las empresas analicen cómo deben abordar diferentes actividades en función de su relevancia competitiva y su capacidad interna. Las decisiones de desarrollar internamente, buscar socios, comprar la capacidad o convertir una actividad en un centro de utilidades dependen de la combinación entre el potencial competitivo de la actividad y la capacidad de la empresa.

Se podría plantear que "el objetivo final de los sistemas de gestión del conocimiento consiste en facilitar técnicamente la tarea de poner a disposición de los usuarios de forma rápida, eficiente y selectiva las diferentes unidades de conocimiento generadas o capturadas del exterior" (55-6). Sin embargo, surge la pregunta: ¿cómo

evaluar si estos conocimientos han sido efectivamente integrados y aplicados en las dinámicas del espacio organizacional, en lugar de limitarse a una adopción individual por parte de las personas?

13. Desempeño organizacional

El modelo sistémico de evaluación de la cultura organizacional que se ha planteado tiene un resultante de orden económico llamado desempeño organizacional. El modelo de Homburg y Pflesser que fue analizado anteriormente establecía dentro de uno de sus componentes de salida el desempeño financiero y el desempeño comercial para crear un dinamismo en el mercado, como beneficio para la organización.

En el contexto empresarial, las organizaciones con fines lucrativos persiguen diversos objetivos económicos fundamentales. Estos pueden resumirse en tres líneas estratégicas principales:

- Incremento del valor de la empresa: Las organizaciones buscan convertirse en generadores de riqueza para sus accionistas. Este objetivo implica obtener la máxima rentabilidad posible, lo que se traduce en dos metas específicas: maximizar la utilidad neta utilizando el mínimo capital accionario y lograr el menor costo promedio de capital, considerando tanto los costos financieros del endeudamiento como los costos asociados al patrimonio.
- Gestión integral de riesgos: un segundo objetivo crítico es operar con un nivel de riesgo controlado que garantice la supervivencia y expansión equilibrada de la empresa. Para lograrlo, se requiere:
 - Mantener un equilibrio adecuado entre capital accionario y endeudamiento
 - Balancear estratégicamente las deudas a corto y largo plazo
 - Implementar mecanismos de cobertura para diversos riesgos financieros, cambiarios y de fluctuación de activos.
- Trabajar con el menor nivel de riesgo posible, o al menos dentro de un rango aceptable, para garantizar tanto la supervivencia como el crecimiento equilibrado de la empresa. Para lograr este objetivo, es necesario abordar los siguientes subobjetivos: a) Mantener un equilibrio adecuado entre el capital aportado por los accionistas y el nivel de endeudamiento, asegurando una autonomía financiera sólida. b) Garantizar una proporción equilibrada entre las deudas a corto y largo plazo, evitando tensiones financieras inmediatas. c) Establecer una cobertura

efectiva frente a los distintos riesgos financieros que enfrenta la empresa, como los riesgos financieros generales, los riesgos de tipo de cambio y las fluctuaciones en el valor de los activos.

- Gestión de liquidez: Finalmente, las empresas buscan mantener un nivel de liquidez suficiente para cumplir con sus compromisos de pago. Esto implica:
 - Financiamiento apropiado de inversiones en activos circulantes
 - Equilibrio entre flujos de cobros y pagos a corto plazo
 - Prevención de potenciales dificultades de tesorería

Un modelo sistémico se enfoca en la unidad e integridad de la organización, considerando que cada componente de esta debe interactuar de manera efectiva para lograr los objetivos generales. Este enfoque busca maximizar la eficiencia y el control sobre los procesos dentro de la organización, lo que implica coordinar cada una de sus partes de manera que los esfuerzos y recursos estén alineados para alcanzar los resultados deseados. En un entorno organizacional cada vez más competitivo y dinámico, un modelo sistémico se presenta como una herramienta valiosa para garantizar que todos los procesos y actividades de la empresa trabajen hacia un mismo propósito, logrando una mayor cohesión y eficacia en su funcionamiento.

En este contexto, la implementación de estrategias orientadas a aumentar el valor de la organización debe comenzar con la mejora de la eficiencia de los activos existentes. El objetivo aquí es incrementar el rendimiento de los activos sin necesidad de realizar una mayor inversión. Este enfoque no solo es una forma de optimizar recursos, sino también una manera de obtener una ventaja competitiva a través de una mayor rentabilidad de los activos actuales, aprovechando al máximo los recursos disponibles. Esto se puede lograr a través de la mejora de los procesos internos, la optimización de los flujos de trabajo y la identificación de áreas de oportunidad donde se puedan reducir costos sin afectar la calidad o el rendimiento de la organización.

Una de las estrategias más comunes para lograr este objetivo es aumentar el margen de ganancia, lo que se puede lograr de diversas formas. Una de ellas es incrementando el precio de venta de los productos o servicios, siempre que esto sea posible sin perder competitividad. Otra opción es reducir los costos de producción o de operación, lo que permitirá incrementar el margen sin necesidad de aumentar el precio. Ambas estrategias pueden aplicarse simultáneamente para maximizar los beneficios, permitiendo que la empresa mantenga una estructura de costos competitiva mientras mejora sus ingresos. Además, es importante aumentar la rotación de los activos, tanto

fijos como circulantes, para generar más ingresos sin necesidad de realizar inversiones significativas.

Para incrementar la rotación de los activos, es fundamental evaluar el rendimiento de cada división o área de la organización. Una estrategia eficaz en este sentido consiste en invertir en aquellas áreas o procesos que realmente están generando valor para la empresa, mientras que se desinvierten o reducen las inversiones en aquellas que no están contribuyendo significativamente a los resultados. Este enfoque permite que la organización enfoque sus recursos en las áreas más productivas, maximizando así la rentabilidad sin tener que recurrir a mayores recursos financieros. De esta forma, se optimiza la utilización de los activos, asegurando que el retorno sobre la inversión sea lo más alto posible.

La reducción de gastos es otra estrategia clave para mejorar el rendimiento de la organización sin afectar la calidad de los productos o servicios ofrecidos. Esta estrategia implica hacer más con menos, lo que puede lograrse mediante la identificación de áreas de desperdicio, la optimización de procesos y la implementación de medidas de control de costos. Si bien la reducción de gastos es una forma eficaz de aumentar los márgenes de ganancia, debe hacerse de manera cuidadosa para no comprometer la capacidad operativa de la organización. Es crucial que la reducción de costos no afecte negativamente la calidad de los productos o el servicio al cliente, ya que esto podría tener un impacto negativo a largo plazo en la reputación y la competitividad de la empresa.

Una de las claves para lograr una gestión eficiente de los activos es la administración de estos por parte de los individuos, especialmente en lo que respecta a la gestión de los procesos. En este sentido, uno de los indicadores más importantes es la evaluación del desempeño de los empleados. Un sistema eficaz de evaluación del desempeño permite identificar las fortalezas y debilidades de los empleados, lo que a su vez ayuda a determinar qué áreas necesitan mejora y qué procesos deben optimizarse. Además, la evaluación del desempeño no solo se centra en la productividad individual, sino también en cómo los empleados contribuyen al rendimiento general de la organización y su capacidad para colaborar en equipo.

La gestión de los activos también debe tener en cuenta la optimización fiscal, ya que los costos fiscales pueden ser un factor importante en el rendimiento de la organización. Una planificación fiscal adecuada puede permitir a la empresa reducir su carga tributaria y maximizar las deducciones fiscales disponibles, lo que mejora la rentabilidad general. La reducción de los impuestos no solo implica disminuir los costos

directos, sino también mejorar la eficiencia financiera global de la empresa. Esta estrategia debe basarse en un análisis profundo de las leyes fiscales y las oportunidades de optimización que ofrece el entorno legal y económico en el que la organización opera.

Además de la optimización fiscal, otra forma de mejorar la eficiencia de los activos es reducir el valor de estos sin disminuir su rendimiento o utilidad. Esto puede lograrse mediante la depreciación o el ajuste de los activos para reflejar su valor actual en lugar de su valor original. Al reducir el valor contable de los activos, la organización puede disminuir la financiación total necesaria para mantener esos activos, lo que reduce los costos asociados al financiamiento. Esta medida también ayuda a reducir el pasivo de la empresa, lo que a su vez disminuye el costo de la deuda, mejorando así la rentabilidad neta.

En ese sentido, para alcanzar ventajas competitivas ya sea en factores tecnológicos, comerciales, humanos o financieros están focalizadas en incrementar la capacidad de generar mayor cantidad de resultados económicos o utilidades. Dichas ventajas pueden mejorar las expectativas sobre los resultados de una organización en lo referente a crecimiento y desarrollo. Por último, otro enfoque puede ser aumentar la capacidad para lograr resultados extraordinarios que le permitan realizar inversiones en inmuebles que potencialmente pueden revalorizarse.

Estas metas pueden resumirse en dos dimensiones fundamentales:

- Maximización del resultado o utilidad
- Nivel de riesgo inherente o no asumido

Estas dos dimensiones tienen que ver directamente con un proceso sistémico de toma de decisiones que establece el nivel de riesgo a ser asumido para lograr un nivel de utilidades o rentabilidad esperado. Dentro del espacio organizacional se establecen las relaciones necesarias para maximizar el proceso de generación u optimización de estas utilidades.

Una medida de desempeño organizacional resultante de dividir el activo neto contra el capital de trabajo neto es denominada retorno sobre los activos netos (RONA), la misma que se considera como una herramienta que a través de dicho ratio puede explicar diferentes caminos para lograr una relación de gestión y de desempeño organizacional.

La rentabilidad o retorno neto de activos se puede utilizar para discernir qué tan bien se encuentra una organización hacia sus accionistas y respecto de la industria, ya que

permite analizar dos ámbitos fundamentales de la gestión organizacional: a) la generación competitividad: este índice permite establecer que tan eficiente es la organización en la gestión de sus costos totales, los mismos que no solo dependen de una gestión financiera, sino del compromiso y alineamiento de los individuos hacia los objetivos organizacionales. b) la gestión de la productividad: este índice mide la capacidad de generar ingresos a través del uso adecuado de los activos productivos lo que significa también la introducción de nuevas prácticas. La productividad es para todos y se define como la obtención del valor máximo para el cliente a partir de cualquier activo en cualquier función del negocio.

Es importante definir que al referirse a los activos productivos no son únicamente los activos fijos, estos se pueden clasificar entonces en:

- a) *Activos de capital*: se refieren a la propiedad, planta y equipo que la organización tiene a disposición y servicio de sus clientes. En las industrias también se refiere a los inventarios y a las cuentas por cobrar que no es más que la implementación del servicio de crédito sin interés para el cliente.
- b) *Activo humano*: en este contexto se incluyen los conocimientos, habilidades e idoneidad para administrar o realizar una gestión orientada a la creación de valor, y su valor como activo es mayor si las actitudes, motivación y aceptación del cambio sean sólidos.
- c) *Conocimiento*: se refiere a las bases de datos, patentes, investigación no explotada y los proyectos de desarrollo, la información de mercado, ingeniería retenida y técnicas aplicadas en los diferentes procesos, tanto de valor como de soporte para generar una ventaja adaptiva en los diferentes arquetipos del modelo de gestión.
- d) *Infraestructura*: es la gestión de los sistemas tecnológicos que se han desarrollado como parte de los procesos adaptativos de mejora, sistemas de información gerencial, sistemas de compensación, modelos de calidad, logística, o sistemas de control de inventarios, entre otros.

Su gestión está determinada basándose en la gestión fundamentada en la toma de decisiones dentro del espacio organizacional ya que se refiere a:

- *Sobre los activos productivos*: la gestión de proyectos referentes a planes de mejora.
- *Gestión del tiempo*: la administración del mismo en cada uno de los ciclos, a más tiempo gastado en hacer las cosas, más activos se utilizan, mayores los

costos y la respuesta se prolonga más. La clave es su administración efectiva y no necesariamente su disminución. Al realizar un producto se puede invertir una mayor cantidad de tiempo para realizarlo con calidad, esto reducirá costos de garantía o reprocesos por productos defectuosos.

- *Riesgo*: como ya se ha mencionado, la gestión del riesgo es una parte fundamental del proceso de toma de decisiones y se traduce en aquellas que logran equilibrarlos bajo circunstancias imprevistas.
- *Gestión de la cultura organizacional*: esta se constituye en una herramienta para crear confianza, soportar la estrategia, lo cual contribuye a la construcción de valor a través de un enfoque de las operaciones.

El rendimiento de los beneficios en una organización se basa en cuanto mayor sea el rendimiento de los activos netos, de manera individual ningún cálculo cuenta toda la historia del desempeño organizacional. Inclusive si el propósito es evaluar la capacidad de la compañía para crear valor en el largo plazo, los gastos extraordinarios pueden ser agregados de nuevo a la cifra de ingresos netos.

El planteamiento de cálculo es el siguiente:



Figura 13. Cálculo de retorno sobre activos netos.
Fuente y elaboración propias.

La Figura 13 representa el cálculo del Retorno sobre Activos Netos este se descompone en varias etapas, que incluyen la utilidad antes de intereses e impuestos (a menudo llamada “utilidad operativa”), el apalancamiento, la rotación de activos, y el análisis de ventas en relación con los activos. El planteamiento de cálculo se estructura en tres partes principales.

1. Apalancamiento: La primera sección, “Utilidades / Patrimonio”, mide el apalancamiento de la empresa. Este cociente indica el rendimiento sobre el capital propio, es decir, la proporción de la utilidad operativa en comparación con los activos netos, lo cual refleja cómo se está utilizando el capital de los accionistas.
2. Margen de Utilidad sobre Ventas: La segunda parte de la fórmula, “Utilidad* / Ventas”, indica el margen de utilidad sobre las ventas, que mide qué proporción de las ventas se convierte en ganancias operativas. Esto permite evaluar la rentabilidad en relación con el volumen de ventas, un indicador importante para comprender la eficiencia operativa.
3. Rotación de Activos Totales: La tercera parte, “Utilidad* / Activo Total”, analiza la rotación de activos, un indicador de cuán eficientemente la empresa está utilizando sus activos totales para generar ingresos. Este índice o ratio se puede subdividir en otros subíndices:
 - Rotación de cuentas por cobrar,
 - Rotación de inventarios,
 - Rotación de activos fijos, y
 - Rotación de otros activos

Estos subindicadores permiten un análisis más detallado del uso de los diferentes tipos de activos en la generación de ingresos, lo que ayuda a identificar áreas específicas en las que la empresa puede mejorar su eficiencia.

El cálculo combina estos componentes de rentabilidad, apalancamiento y eficiencia en el uso de los activos para proporcionar una medida global del desempeño financiero. Aunque es útil, debe interpretarse con cuidado y junto con otros indicadores, especialmente si el objetivo es evaluar la capacidad de la empresa para crear valor en el largo plazo. Como se mencionó, los gastos extraordinarios o atípicos, por ejemplo, pueden ser agregados nuevamente a los ingresos netos para obtener una visión más precisa del rendimiento operativo subyacente.

Capítulo segundo

Metodología de estudio sobre situaciones empresariales

“Los lógicos distinguen entre razonamiento Inductivo (de los casos particulares a los principios generales, de los hechos a las teorías) y razonamiento deductivo (de lo general a lo particular, la aplicación de una teoría a un caso concreto). En la Inducción, uno comienza con los datos observados y realiza una generalización que explica las relaciones entre los objetos observados. En cambio, en el razonamiento deductivo uno parte de alguna ley general y la aplica a una instancia particular”.
(Beverjoce 1950, 113)

En el presente capítulo se desarrollan las bases metodológicas que orientan la investigación, es decir, los recursos y procedimientos que han permitido darle respuesta al problema planteado y a la hipótesis. Para ello se precisan los métodos utilizados para la obtención de la información, así como su validez metodológica y su articulación con los casos organizacionales de estudio.

Este capítulo tiene como meta describir la metodología de investigación. Se establecerá inicialmente la distinción entre lo cualitativo y lo cuantitativo con el objetivo de establecer sus aplicaciones, y se explicará la razón por la cual se utilizará el método cuantitativo no experimental apoyado por la observación participante del investigador y soportado en los estudios de situaciones empresariales. Bajo este esquema se procurará la cobertura de las limitaciones propias del desarrollo de esta investigación en la industria de energía en particular.

1. Métodos de investigación

El método de investigación a ser utilizado será el método cuantitativo no experimental. El investigador ha podido participar como observador participante en todos estos procesos. En este sentido la intención será primero realizar una breve validación de los métodos utilizados.

De manera práctica y real, la investigación y la teoría interactúan en diferentes combinaciones y alternativas desde la deducción a la inducción o viceversa. Walter

Wallece (1971) representó este proceso como una rueda o un círculo sin fin de la ciencia (Babbie 2000, 35).

La investigación científica suele consistir en la alternancia entre deducción e inducción. Durante la fase deductiva, razonamos hacia las observaciones; durante la inductiva, razonamos a partir de ellas. Tanto la lógica como la observación son esenciales. En la práctica, deducción e inducción son vías para formular teorías sociales. Tanto el método inductivo como el deductivo son válidos en la investigación científica” (Babbie 2000, 36).

Los métodos de recolección de datos tales como entrevistas, cuestionarios, archivos y observaciones típicamente son combinados en las situaciones de estudios empresariales. La evidencia puede ser cualitativa o cuantitativa, o ambas. Por ejemplo, Sutton y Callahan (1987) se basan exclusivamente en datos cualitativos en su estudio de la bancarrota en Silicon Valley, Mintzberg y McHugh (1985) utilizan datos cualitativos complementados con recuentos de frecuencia en su trabajo en el National Film Board de Canadá, y Eisenhardt y Bourgeois (1988) combina datos cuantitativos de los cuestionarios con la evidencia cualitativa a partir de entrevistas y observaciones.

Por otra parte, los estudios de situaciones empresariales pueden emplear un diseño integrado, es decir, múltiples niveles de análisis dentro de un solo estudio de la competitividad y el cambio estratégico dentro de las principales empresas del Reino Unido se lleva a cabo en dos niveles de análisis: la industria y la empresa (Pettigrew, 1988; Mintzberg 1982).

Laux (2016; 169-72) anota que la relación entre lo aprendido y la realidad profesional, es decir entre la teoría y la práctica, es una mirada a garantizar un proceso de formación o capacitación. Los estudios de situaciones empresariales poseen tres situaciones determinantes:

- *Análisis críticos y resolución de problemas*: desarrollo de una articulación estratégica.
- *Práctica reflexiva y acción deliberativa*: análisis de situaciones mediante la diversidad de alternativas.
- *Análisis y acción en situaciones complejas*: existe una familiaridad con el caso y no con la actividad” (Ramírez 2020, 61)

El hombre es fundamentalmente un productor de símbolos y olvidarlo sería eludir su propia realidad (Actouf 2001, 152). Las ciencias objetivas excluyen estos elementos, sin embargo el orden simbólico es lo primero que implica significación en una situación

humana. En las ciencias del hombre, por su parte, se requiere de un método que, no solamente recolecte los datos, sino que de alguna manera contribuya también a captar el sentido contextual, la trama simbólica que rodea a estos datos.

Existe una diferencia de grado entre la forma cándida y espontánea de observación participante que interviene en toda situación nueva y la que proviene de una voluntad de investigación sistemática y organizada. En este sentido J. Spradley (1980) propone un procedimiento cuyo objetivo es describir cómo realizar la investigación de campo con la ayuda de la observación participante, privilegiando la observación etnográfica. Distingue algunas características específicas de esta forma la observación participante implica una serie de principios metodológicos fundamentales para garantizar la calidad y profundidad de la investigación (Aktouf 2001, 153-4):

- *Objetivos duales de la observación:* La estrategia exige un compromiso simultáneo: involucrarse plenamente en las actividades objeto de estudio y mantener una postura de análisis crítico sobre dichas actividades, observando sistemáticamente a las personas, elementos y dinámicas relacionadas.
- *Atención explícita y consciente:* Se requiere una vigilancia constante sobre todo lo que acontece, se comunica y se desarrolla. El propósito es contrarrestar el sesgo de la inatención selectiva, ese mecanismo inconsciente que las personas desarrollan naturalmente a lo largo de su experiencia vital.
- *Perspectiva de ángulo abierto:* El investigador debe evitar concentrarse en aspectos específicos o reducidos. Por el contrario, su mirada debe ser comprehensiva, capturando el espectro más amplio posible de información en cada momento.
- *Combinación insider-outsider:* Existe una tensión metodológica entre ser parte del evento (insider) y mantener una distancia analítica (outsider). El investigador participa en el evento mientras simultáneamente se observa a sí mismo y al contexto como objetos de estudio.
- *Práctica introspectiva:* Convertirse en un instrumento de investigación implica un análisis sistemático posterior a cada experiencia. Después de cada situación observada, el investigador debe realizar un examen crítico de su propio rol, explorando sus sentimientos, juicios e impresiones personales.
- *El registro sistemático:* el observador participante debe realizar un registro de sus observaciones.

G. Devereux establece algunas referencias complementarias:

“Puesto que la existencia del observador, su actividad de observación y sus angustias (aun en la autoobservación) producen deformaciones que no son solo técnica sino también lógicamente imposibles de eliminar, toda metodología eficaz en ciencias del comportamiento debe tratar estas perturbaciones como los datos más significativos y característicos de la investigación en esta ciencia. Ella debe explotar la subjetividad inherente a toda observación considerándola como la vía real hacia una objetividad auténtica más que ficticia. Esta objetividad se debe definir en función de lo que es realmente posible, más que en función de lo que debería ser. Despreciadas o rechazadas de manera defensiva por la resistencia a la contra-transferencia, estas perturbaciones se convierten en la fuente de errores incontrolados e incontrolables, maquilladas de metodología” (1980, 16-7).

2. Metodología cuantitativa o cualitativa

Dentro de las ciencias sociales, disciplinas como la sociología y la antropología han tendido a emplear predominantemente la metodología cualitativa, mientras que campos como la economía o la psicología han mostrado una inclinación hacia los métodos de investigación cuantitativos. Esta división metodológica plantea un debate recurrente sobre la superioridad de una técnica frente a la otra. Sin embargo, no puede afirmarse que una metodología sea intrínsecamente superior, ya que tanto los enfoques cualitativos como los cuantitativos poseen ventajas y limitaciones, sin garantizar por sí solos una explicación o predicción definitiva de los fenómenos estudiados (Calder 1994).

En este contexto, numerosos expertos han defendido el uso combinado de ambas metodologías como una estrategia para aumentar la fiabilidad y la validez de los resultados de investigación. Brewer y Hunter (1989), así como Martin y Kulka (1982), destacan que la integración de métodos permite superar las limitaciones inherentes a cada enfoque individual, proporcionando una perspectiva más completa y robusta.

Por lo tanto, el análisis de las características de cada metodología, junto con la evaluación de las condiciones que justifican la aplicación de una, otra o ambas, resulta esencial para identificar las ventajas específicas de su uso en distintos contextos investigativos.

En líneas generales, la metodología cuantitativa se enfoca en la observación y medición de los conceptos estudiados, buscando una definición precisa de los mismos que permita la implementación de procedimientos de medición claros y objetivos. Esta precisión es crucial para garantizar que los datos recogidos sean representativos de los

conceptos que se desean estudiar, y para que los resultados obtenidos puedan ser validados de manera confiable. En este sentido, la fiabilidad y la validez juegan un papel fundamental en las investigaciones cuantitativas, ya que aseguran que los instrumentos utilizados para medir los conceptos sean consistentes y que realmente estén midiendo lo que se proponen medir (Bryman 1988).

Por otro lado, las investigaciones cualitativas adoptan un enfoque distinto, al centrarse en desarrollar conceptos, interpretaciones y comprensiones a partir de datos específicos, en lugar de recoger datos para evaluar modelos o teorías preexistentes. Este tipo de investigación se enfoca en el proceso de indagación profunda, buscando entender los fenómenos en su contexto, explorando significados y experiencias, en lugar de buscar correlaciones o patrones estadísticos. En este enfoque, la interpretación de los datos juega un papel crucial, permitiendo que los resultados emerjan de un análisis detallado y contextualizado, lo que hace que los hallazgos cualitativos sean más flexibles y sujetos a diferentes perspectivas (Taylor y Bogdan 2000).

Stake (1995) sostiene que el objetivo de la metodología cualitativa es la comprensión profunda de los fenómenos estudiados, en contraposición al enfoque de la metodología cuantitativa, que se centra en buscar causas y establecer relaciones causales entre variables. En este sentido, la metodología cuantitativa busca explicar y predecir, estableciendo patrones o generalizaciones basadas en datos numéricos, mientras que la cualitativa se enfoca en interpretar las experiencias y percepciones de los participantes, explorando el significado detrás de los datos obtenidos. Esta distinción resalta las diferentes prioridades y objetivos que guían cada enfoque metodológico, lo que influye en la forma en que se diseñan y ejecutan los estudios en cada caso (Bryman 1988; Stake 1995).

Glaser y Strauss (1967) y Wright (1996) aportan una visión similar sobre las diferencias entre las metodologías cuantitativa y cualitativa, argumentando que los métodos cuantitativos son más adecuados para la verificación de teorías preexistentes, mientras que los métodos cualitativos son más apropiados para la generación de teorías nuevas. Esta distinción está vinculada a la naturaleza exploratoria de la investigación cualitativa, que permite a los investigadores desarrollar teorías a partir de los datos que recogen, en lugar de probar hipótesis establecidas previamente. Los estudios cualitativos, por lo tanto, tienen un enfoque inductivo, permitiendo que los resultados surjan de manera flexible a partir del análisis de los datos, en lugar de ajustarse a un marco teórico fijo (Glaser y Strauss 1967; Wright 1996).

Escribá (1999) complementa esta visión, subrayando que la investigación cuantitativa es más adecuada para la verificación o el contraste de hipótesis que están fundamentadas en el conocimiento teórico existente, mientras que la cualitativa es especialmente útil para construir o avanzar en el desarrollo de teorías que aún están en proceso de formación. Este enfoque permite a los investigadores cualitativos tener una mayor libertad para explorar nuevas áreas y descubrir patrones o conceptos que aún no han sido abordados por la literatura existente. Al mismo tiempo, la investigación cuantitativa se adhiere a un enfoque más estructurado y objetivo, donde el objetivo es confirmar o refutar teorías y relaciones hipotéticas previamente planteadas (Escribá 1999).

Estas diferencias metodológicas también se reflejan en el papel del investigador en cada tipo de investigación. En la metodología cuantitativa, el investigador se coloca como un observador externo y pasivo, sin influir directamente en el fenómeno estudiado. Esta postura busca garantizar la objetividad y la imparcialidad del investigador, evitando que sus opiniones o expectativas puedan sesgar los resultados obtenidos. El objetivo es mantener una distancia entre el investigador y el objeto de estudio para asegurar que los resultados sean lo más objetivos posible, basándose en datos numéricos y análisis estadísticos (Bryman 1988; Wright 1996).

En contraste, en los estudios cualitativos, el investigador juega un papel mucho más activo, ya que su implicación en el proceso de recolección de datos y en la interpretación de estos es fundamental. El investigador cualitativo genera y verifica sus propias hipótesis y proposiciones mediante la comparación de diferentes grupos o casos, lo que implica un contacto más cercano con los sujetos de estudio. Esta interacción directa con los participantes permite al investigador obtener una comprensión más profunda y matizada de los fenómenos investigados. Además, el investigador cualitativo está más involucrado en el proceso de análisis de los datos, interpretando los significados y buscando patrones emergentes dentro de los datos (Bryman 1988; Wright 1996).

Sin ánimo de entrar en una distinción más profunda entre ambas metodologías, sino con el interés de establecer los puntos favorables y la justificación de su uso combinado, dedicado a las diferencias, estas se resumen en la Tabla 9.

Tabla 9
Distinciones entre el método cuantitativa y cualitativo

	Metodología cuantitativa	Metodología cualitativa
Papel de la investigación cualitativa	Preparatoria	Medio para explorar las interpretaciones de los actores
Relación entre investigador y sujeto	Distante	Próxima
Postura del investigador en relación al sujeto	Persona ajena	Persona conocida
Relación entre teoría/conceptos e investigación	Confirmadora	Emergente
Estrategia de investigación	Estructurada	No estructurada
Ámbito de los hallazgos	Generalizables	Específicos
Imagen de la realidad social	Estática y externa al actor	Dinámica y socialmente construida por el actor
Naturaleza de los datos	Tangibles, fidedignos	Ricos, profundos

Fuente: Adaptado de Bryman (1988).

En cuanto a las condiciones de utilización de ambos tipos de metodologías, conviene recordar que la investigación se entiende como el proceso a través del cual se reduce la incertidumbre en cuanto a fenómenos o cuestiones importantes (Sofaer 1999). Desde esta consideración, Balbastre (2001) añade que, en principio, existe incertidumbre tanto respecto a las respuestas que se persigue obtener como respecto a las preguntas que se deberían formular, al marco en que deberían ubicarse para obtener respuestas adecuadas y a dónde y quién formularlas. El proceso de investigación se caracteriza por una progresiva reducción de la incertidumbre a medida que se profundiza en el conocimiento del tema estudiado. En paralelo, la metodología de investigación experimenta una transformación gradual, evolucionando desde enfoques menos estructurados hacia aproximaciones más sistemáticas, donde predominan los elementos estructurales y el análisis cuantitativo. Esta evolución natural confirma la naturaleza complementaria de los métodos cualitativos y cuantitativos.

Considerando estas premisas, se determinó que la presente investigación requería la integración de herramientas metodológicas cualitativas. Estas servirían como una fase preparatoria fundamental para desarrollar un marco teórico más robusto y comprensivo. El objetivo subsiguiente consistiría en someter dicho marco a una investigación cuantitativa de carácter exploratorio, encaminada a verificar la relación causal existente entre la cultura organizacional y el rendimiento.

3. La investigación cualitativa

El objetivo que persigue la aplicación de este método es realizar una comprensión y validación de las diferentes dimensiones y variables a ser consideradas en el modelo de

cultura organizacional. En este caso la metodología cualitativa es conveniente (Ruiz 1998), la metodología cualitativa es más conveniente. Además, mediante la misma, conseguimos profundizar el ámbito a ser estudiado. Es posible reconstruir las acciones y conceptos de dicho proceso, y también, describir y comprender los aspectos por los que los individuos, tienen o no una percepción definida, sin embargo, para el caso de la medición de la distancia entre las dimensiones de cultura organizacional no es el método más adecuado.

Por otra parte, los objetivos de investigación cuentan con dos características que señalan la utilidad de la metodología cuantitativa. Sin embargo, la cultura organizacional no deja de ser un fenómeno, que se produce a lo largo de un período de tiempo, y el método cualitativo siempre se podría establecer una alternativa de estudio para tales fenómenos de carácter dinámico en los que se considera el propio proceso como el objeto de análisis (Hurley 1999).

Por otro lado, Van den Ven y Poole (1990) destaca que los estudios de situaciones empresariales son particularmente apropiados para el estudio de los procesos de cambio organizativo.

Esta investigación recurre al estudio de situaciones empresariales, y observación participativa, puesto que estas permiten estudiar un fenómeno como un proceso dinámico y dentro de su contexto real. Además, son métodos altamente recomendados cuando se pretende generar proposiciones susceptibles de ser contrastadas a través de estudios posteriores (Gutiérrez y Rodríguez 1999; Miquel 1997; Yin, 1993-94).

A continuación, se relacionarán las características fundamentales de los estudios de situaciones empresariales, para después abordar el diseño de la investigación, que incluye la descripción de cómo se ha construido el cuestionario para comprender los campos de interés que fueron utilizados en las entrevistas.

4. Características del estudio de situaciones empresariales

El estudio de situaciones empresariales es una investigación empírica que analiza un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y tal contexto no son evidentes, y utilizando múltiples fuentes de evidencia (Yin, 1993-94). Se concreta en la recogida de datos durante un determinado período de tiempo para ofrecer un análisis del contexto y los procesos implicados en el fenómeno objeto de estudio (Hartley 1994):

Tal y como se ha planteado, el objetivo es utilizar el estudio de situaciones empresariales dentro de la industria de energía como un soporte a la investigación cuantitativa, de modo que se busca obtener del mismo un conjunto de conclusiones a contrastar posteriormente en una organización del sector, la misma que ha sido una de las más estables en lo referente a su gestión.

Este planteamiento coincide con Hartley (1994), quien reconoce que el estudio de situaciones empresariales permite desarrollar análisis originales o emergentes, y con Eisenhardt (1989) y Pérez Aguiar (1999) En este caso en particular la industria en el período de investigación se ha visto expuesta a procesos intensos y dinámicos de cambios de regulación, lo que ha provocado inestabilidad en su gestión, y esto ha generado algunas limitaciones en el estudio como ya se ha expuesto.

De acuerdo con este objetivo, se puede afirmar que el estudio de situaciones empresariales que se ha desarrollado corresponde según la tipología de Yin (1993-94) a los que este califica como exploratorio, puesto que es el apropiado para definir o formular una cuestión de manera más concreta, desarrollar hipótesis, aislar variables clave y conexiones para posteriores investigaciones, conocer o conseguir intuiciones para desarrollar un enfoque del problema, y seleccionar prioridades para futuros estudios (Miquel 1997).

A modo de conclusión, la consideración del análisis de situaciones empresariales que se define como un método determinado por una base empírica, para formular de una manera más precisa aquellas cuestiones a contrastar en un posterior estudio, tal y como lo considera también Rialp (1998). A continuación, se presentará el procedimiento utilizado en esta investigación.

5. Levantamiento de información de carácter cualitativo

Toda investigación empírica tiene un diseño, ya sea implícito o explícito, que es la secuencia lógica que conecta los datos obtenidos con las cuestiones iniciales a investigar y sus conclusiones (Yin 1994). Por consiguiente, el diseño de la investigación consiste en describir el plan de acción, desde el conjunto inicial de consideraciones a estudiar y a través de una serie de pasos —recogida de datos y su análisis— al conjunto de respuestas o conclusiones (Hartley 1994; Yin 1994).

Yin (1994) identifica cinco componentes especialmente importantes en el diseño de la investigación, como son las cuestiones para estudiar, las proposiciones del estudio,

la unidad de análisis, la lógica que vincula datos y proposiciones, y los criterios para interpretar los resultados.

El modelo propuesto de cultura organizacional incluye varios componentes que deben ser validados, así como la relación causal entre dicho modelo y la gestión del desempeño (efectividad) en el contexto de la evaluación propuesta. Para ello, es necesario definir qué componentes serán validados y cómo se llevará a cabo dicho proceso. En este sentido, se ha derivado el siguiente modelo de cultura organizacional:

- a. Las dimensiones internas que evaluar son: Estrategia, Estructura y Operaciones, y las consideraciones sobre las dimensiones externas,
- b. Definición de las variables de cultura organizacional, y
- c. Evaluación del desempeño organizacional.

La primera será validada a través del estudio de las situaciones empresariales, en lo referente a determinar si las dimensiones son relevantes. La segunda será validada a través de entrevistas semi estructuradas y la validación teórica con estudios referentes sobre organizaciones Chinas o que tienen una relación comercial activa con ellas. Para el tercer componente se considerará el análisis de estados financieros y evaluaciones del desempeño laboral.

Una vez definidos los elementos constitutivos del diseño investigativo, el foco se desplazó hacia la evaluación de su calidad metodológica. Esto implicó un análisis detallado del rigor con el que se estructuró y ejecutó la investigación, así como una valoración de la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Siguiendo las contribuciones de Yin (1994), se identificaron cuatro criterios fundamentales para valorar la solidez de un diseño de investigación: validez del constructo, fiabilidad, validez interna y externa. Estos principios tienen un carácter universal, siendo aplicables tanto a metodologías cuantitativas como cualitativas. En el contexto específico de este estudio, se procederá a una interpretación pormenorizada de dichos criterios desde la perspectiva metodológica cualitativa empleada.

La validez del constructo hace referencia a la credibilidad que pueda tener la investigación, en cuanto a que alcanza su verdadero objetivo (Ruiz et al., 1998). Las medidas respecto al fenómeno a estudiar deben ser suficientemente operativas, así como evitar introducir juicios subjetivos al momento de recolectar los datos. Para aumentar la validez, Yin (1994) propone la utilización de múltiples fuentes de evidencia, la triangulación, la observación persistente, o el control del informe final por parte de los investigados. En esta investigación, se persigue la validez de los constructos a través de:

- la definición de los aspectos a estudiar;
- el uso de diferentes o variadas fuentes de evidencia en diferentes niveles organizacionales;
- la revisión del informe final de cada caso por las empresas analizadas.

La fiabilidad alude a que un fenómeno debe ser definido de igual modo por diferentes investigadores (Ruiz 1998) que apliquen los mismos procedimientos de trabajo (Bonache 1999). Yin (1994) apunta el diseño y desarrollo de un protocolo del estudio de casos como tácticas para incrementar la fiabilidad, cuestión que ha sido especialmente considerada en el estudio y que se describirá posteriormente con detalle.

La validez interna, o coherencia de las relaciones establecidas, se refiere a la correspondencia entre el significado que tiene para el investigador las categorías conceptuales utilizadas en el estudio y el significado que les atribuyen los participantes (Rodríguez et al. 1996). Yin (1994) señala que este criterio solo se aplica en los casos de tipo causal o explicativo.

Por último, la validez externa o transferibilidad alude a la aplicabilidad de los resultados de la investigación mediante el muestreo intencional o la descripción espesa (Ruiz 1998). La validez externa tiene que ver con la capacidad de comparación de los resultados del estudio con los de otras investigaciones (Rodríguez 1996) y, por tanto, si estos son generalizables (Yin 1994). La táctica que se propone para alcanzar un mayor grado de validez externa es la lógica de la réplica de los resultados en estudios con múltiples casos (Bonache 1999; Yin 1994).

6. Selección de situaciones empresariales de estudio

Un aspecto crucial en cualquier estudio de investigación es decidir cuántos casos se van a analizar. Esta decisión no tiene una respuesta estándar, ya que depende en gran medida de los objetivos y el enfoque de la investigación. Por ejemplo, en investigaciones que buscan construir teoría a partir de la contrastación de hipótesis y constructos, como en los estudios explicativos, es más razonable optar por un número mayor de casos. Sin embargo, este enfoque presenta desafíos importantes relacionados con el manejo de la complejidad y el volumen de datos, lo que puede dificultar el proceso de recolección de información (Eisenhardt 1989). A mayor número de casos, mayor será la cantidad de

datos a gestionar, lo que incrementa la carga de trabajo y la posibilidad de errores en la interpretación.

El manejo de una gran cantidad de casos requiere un esfuerzo considerable en la organización y análisis de los datos, lo que a su vez puede afectar la precisión y profundidad de los hallazgos. Además, un número elevado de casos puede diluir la comprensión detallada de cada uno de los fenómenos estudiados. Por esta razón, algunos investigadores abogan por enfoques más enfocados, limitando el número de casos analizados para poder obtener una visión más clara y profunda del fenómeno en cuestión.

Dyer y Wilkins (1991) establecen una idea contrapuesta al criterio de contar con un gran número de casos, y por su parte proponen que el estudio de casos debe focalizarse en la comparación dentro de un mismo contexto organizacional.

Esta perspectiva sugiere que, en lugar de tratar de abordar una amplia gama de casos, es preferible concentrarse en unos pocos casos que ofrezcan una rica descripción del fenómeno y del contexto en el que ocurre. Este enfoque permite una comprensión más precisa de la verdadera estructura del comportamiento social y la dinámica interna de las organizaciones.

Desde esta perspectiva, los estudios de casos no solo deben buscar generalizar, sino también contextualizar. Es decir, cada caso debe ser estudiado en profundidad para revelar las particularidades del contexto que lo rodea. A través de este enfoque, los investigadores pueden identificar patrones y comportamientos específicos que podrían no ser evidentes en un análisis más superficial o generalizado.

La decisión sobre cuántos casos analizar también debe estar alineada con los objetivos del estudio. Si el objetivo es explorar un fenómeno de manera detallada y profunda, un número reducido de casos puede ser más adecuado. De hecho, en investigaciones de tipo exploratorio, donde se busca generar nuevas teorías o enfoques, un menor número de casos permite un análisis más exhaustivo y la posibilidad de obtener datos más completos y significativos.

Balbastre (2001) respalda esta visión al concluir que, cuando se persiguen fines exploratorios, la selección de un número reducido de casos es más apropiada. Un número limitado de casos permite un análisis más intensivo de cada uno, lo que resulta en una comprensión más rica y matizada del fenómeno. Esta estrategia también facilita la generación de nuevas ideas y teorías, ya que se puede profundizar en los aspectos específicos de cada caso sin la dispersión de un enfoque de mayor escala.

Por otro lado, algunos estudios pueden requerir un enfoque híbrido, donde se utilicen tanto estudios de casos más amplios como más focalizados. De este modo, el investigador puede combinar las ventajas de ambos enfoques: la profundidad de los estudios de casos pequeños y la capacidad de comparar patrones a través de un mayor número de casos. Esta flexibilidad permite una mayor adaptabilidad al tipo de fenómeno estudiado y a los objetivos de la investigación.

En última instancia, la decisión sobre cuántos casos analizar dependerá de las características específicas del estudio, los recursos disponibles y los objetivos del investigador. No existe una fórmula única para determinar el número ideal de casos, pero la elección debe ser coherente con el tipo de investigación y el nivel de profundidad que se desea alcanzar. Lo importante es que cada investigador tome una decisión informada, considerando tanto las ventajas como las limitaciones de los enfoques de número reducido o ampliado de casos.

Además de decidir acerca de la cantidad de casos a analizar, el investigador debe considerar los criterios de selección, que deben ser explícitos y basados en los conceptos y teoría que apoyan la investigación (Céspedes y Sánchez, 1996; Pérez Aguiar 1999). Puesto que la investigación cualitativa no se caracteriza por su intencionalidad representativa ni generalizadora (Rodríguez 1996), los criterios de selección no se han de plantear en términos de representatividad de los casos elegidos, sino más bien en su carácter peculiar, subjetivo e idiosincrásico, buscando maximizar lo que se puede aprender de los mismos (Stake 1995). La capacidad de aprender sobre el objeto a investigar a partir de los casos analizados dependerá de que (Rodríguez 1996):

- Se pueda asegurar la credibilidad y calidad del estudio,
- El investigador pueda desarrollar su papel todo el tiempo que sea necesario,
- Exista una buena relación con los transmisores de información sobre el caso,
- Se establezca una alta probabilidad de que se dé una buena mezcla de procesos, programas, personas y/o estructuras, y
- Se logre un fácil acceso a la información necesaria.

Teniendo en consideración lo anterior, en esta investigación se ha recurrido a analizar dos casos. Esto se consideró como un esquema adecuado dado el carácter exploratorio, debido a que un número mayor podría impedir acercarse al fenómeno con la profundidad deseada, y un solo caso aportaría una visión demasiado concretada de un único proceso de cambio.

La selección de casos para el estudio se fundamentó en un marco teórico específico que orientó la decisión de concentrarse en un proceso de transformación organizacional bien delimitado. El objetivo principal era profundizar en el análisis de los casos seleccionados, maximizando la capacidad de obtener información significativa y aprendizajes relevantes.

La estrategia metodológica contempló dos consideraciones principales. Primero, se estableció la necesidad de acotar la investigación a un tipo de cambio específico y, adicionalmente, circunscribirlo a un único sector empresarial. A pesar de las fluctuaciones económicas y la aparente volatilidad del sector energético, estas variaciones no generaron una incertidumbre que comprometiera el estudio, sino que más bien limitaron el crecimiento operativo de las organizaciones, permitiendo mantener el enfoque en un sector de indudable trascendencia.

Dado que el investigador ha podido trabajar para estas dos organizaciones, esto ayudó a realizar un proceso de recolección y análisis de información. Así, la facilidad de acceso a la que alude Rodríguez et al. (1996) se determina como una característica para alcanzar una mayor comprensión y capacidad de aprender. En primer lugar, derivado de la facilidad logística y geográfica y, en segundo lugar, se puede lograr una mayor disponibilidad por parte de las empresas a analizar.

Siguiendo con las consideraciones de Rodríguez (1996), se constata que las dos organizaciones las han determinado características diferentes, sin embargo las dos empresas se han enmarcado en realidades o situaciones similares, de modo que la capacidad de aprender se ve así facilitada.

La selección de las organizaciones participantes en el estudio se realizó considerando criterios estratégicos de accesibilidad y colaboración. En el primer caso, se identificó una oportunidad significativa de establecer una comunicación fluida con el departamento de Recursos Humanos. Tras exponer los objetivos de la investigación, se obtuvo una respuesta sumamente favorable que permitió un amplio conocimiento de la estructura organizacional y facilitó la aplicación de las técnicas de investigación previstas.

El segundo caso surgió a través de una recomendación del contacto inicial, también vinculado al área de Recursos Humanos. Nuevamente, se experimentó una disposición colaborativa similar, lo que resultó fundamental para garantizar el acceso a la información necesaria y asegurar el tiempo requerido para cumplir con los objetivos de la investigación.

Teniendo en cuenta las reflexiones anteriores, se considera que la calidad y credibilidad del estudio a las que hacen referencia Rodríguez (1996) quedan garantizadas. Se concluye este apartado desvelando los nombres de las dos empresas estudiadas: Andes Petroleum Ecuador Ltda. y la Corporación Eléctrica de Ecuador Empresa Pública (CELEC EP) en tres unidades de negocio: Coca Codo Sinclair, HidroToapi y Enerjubones. A continuación, se mostrará el protocolo de investigación contemplado, dejando la exposición de ambos casos al capítulo dedicado a resultados de la investigación.

7. Protocolo del estudio de situaciones empresariales

El protocolo del estudio de las organizaciones es un instrumento clave utilizado para la recolección de información, ya que establece los procedimientos y las reglas generales a seguir durante todo el proceso investigativo. Este protocolo define las pautas a seguir en cada fase del estudio, asegurando la coherencia y la validez en los datos obtenidos. En este sentido, se detallarán los pasos seguidos en el análisis de las dos organizaciones seleccionadas para este estudio, a fin de proporcionar claridad sobre cómo se implementó el protocolo en cada caso.

El protocolo utilizado fue consistente para ambos casos, lo que permitió mantener un enfoque uniforme en la recolección de datos y el análisis. El primer paso consistió en revisar la información disponible sobre las dimensiones de cultura organizacional que se habían planteado como parte de los objetivos del estudio. Esta revisión preliminar fue esencial para tener una visión general de las características culturales de las organizaciones y para identificar las áreas clave que requerían un análisis más profundo.

En cuanto al procedimiento de acercamiento a las organizaciones, este se dividió en dos períodos distintos, relacionados con los momentos en los que el investigador fue contratado por las respectivas organizaciones. Durante estos períodos, se llevó a cabo una breve presentación de los objetivos de la investigación, en la cual se explicó la finalidad del estudio y se solicitó la colaboración de las organizaciones seleccionadas. Este enfoque permitió establecer una base de confianza y asegurar la cooperación durante el proceso de recolección de datos.

El siguiente paso fue la recopilación de información sobre la estrategia, estructura y modelo de gestión de cada organización, con el fin de comprender cómo se desarrollan sus operaciones. En el caso de Andes Petro, se focalizó el análisis en aquellas áreas

organizacionales donde se habían manifestado una mayor cantidad de cambios, con el objetivo de identificar cómo dichos cambios afectaban a la cultura organizacional y a la operatividad de la empresa. Este análisis de áreas específicas permitió obtener una visión detallada de las dinámicas internas y los factores que impulsaban dichos cambios.

Por otro lado, en CELEC, el enfoque fue ligeramente diferente. Se centró en analizar las propuestas de análisis de mercado y estrategia que la organización había implementado, lo que permitió obtener una comprensión de las prioridades estratégicas de la empresa. A partir de esta información, se realizó un análisis más detallado de las dimensiones de la cultura organizacional que merecían una mayor consideración, basándose en su impacto directo en el desempeño y las decisiones estratégicas.

El proceso de recolección de datos incluyó entrevistas con miembros clave de ambas organizaciones, así como el análisis de documentos internos, informes y otros recursos relevantes. Este enfoque multimétodo proporcionó una comprensión integral de las dinámicas organizacionales en cada caso, permitiendo que el investigador identificara las variables más relevantes y las interacciones entre ellas. La triangulación de datos fue esencial para asegurar la validez de los resultados obtenidos.

En ambos casos, el protocolo incluyó la observación directa de las actividades diarias en las organizaciones, lo que permitió al investigador obtener información contextual adicional que no siempre es capturada a través de entrevistas o documentos. Este enfoque de observación también ayudó a comprender mejor las interacciones informales y las prácticas culturales que influyen en la toma de decisiones y en la forma en que se gestionan las operaciones dentro de cada organización.

8. Protocolo para la elaboración del levantamiento de información para validación de las variables

En el ámbito de las ciencias sociales, existe una diversidad de instrumentos de recopilación de información. Para los propósitos de este estudio, se utilizará el término “cuestionario” para referirse al formulario base que fundamentó las entrevistas semi estructuradas realizadas. La finalidad principal de este instrumento fue identificar y validar las variables más relevantes para medir la cultura organizacional, permitiendo la obtención de datos precisos que facilitaran una descripción detallada de los cambios objeto de investigación.

La construcción del cuestionario se inició mediante una exhaustiva revisión de la literatura teórica disponible. Este proceso permitió establecer los componentes fundamentales que proporcionarían la estructura metodológica requerida para el análisis. A continuación, y tras analizar diversas investigaciones con temática afín, se decidió que era necesario definir una base de cuestionario ad hoc y que permite levantar información general de parte de los empleados en lo referente a su relación con la organización, con aspectos laborales y personales, y por último referente a la gestión del liderazgo y la comunicación.

El temario de los cuestionarios fue preparado para que de manera progresiva el entrevistador pudiera indagar sobre los diferentes temas, de tal forma que se levantara y relacionara los constructos derivados de las múltiples facetas que generan las interacciones entre los grupos de personas.

Lo que se busca determinar con la aplicación de dichas técnicas es lo siguiente:

- Relacionar e interactuar los conceptos que interpretan los empleados como factores de cultura o valores organizacionales.
- Construir una base que permita entender cuáles son las variables de relación de los trabajadores.
- Segmentar y entender a los grupos o equipos de trabajo.
- Determinar las asociaciones y sus responsables.

Los cuestionarios se desarrollaron en función del siguiente método:

Tabla 10
Esquema de desarrollo de entrevistas

Etapa	Método	Objetivo	Duración
Capacitación	Explicar a los participantes los objetivos de la investigación y las actividades a realizar	Establecer un tiempo de reflexión, empatía y catarsis para traer ideas y motivaciones del subconsciente al consciente sobre un tema determinado	20 minutos
Narración de Historias	Trabajar en las primeras preguntas de la guía, en función de los temas planteados para la apertura de la investigación para entender en temas generales que sabe la gente acerca de los temas centrales a tratar	Delimitar los temas de estudio	20 minutos
Interrelación de Temas	Exponer cada uno de los temas de manera específica. Se pasará a una siguiente etapa cuando se ha podido comprender las relaciones de varios conceptos o constructos con otros	Empezar a amar mapas conceptuales a través 20 minutos de las relaciones que tienen los diferentes temas de estudio	20 minutos
Técnica de ordenamiento	Ordenar la información que se ha discutido con los participantes hasta ese momento, de acuerdo a las variables que se han planteado y que permitan establecer comportamientos o temas específicos	Entender las categorías y la manera en que las 20 minutos personas clasifican ciertos factores	20 minutos
Cierre de la entrevista	Establecer un consenso sobre las conclusiones de la entrevista. Se establece un espacio de aclaración debido que el nivel de confianza es alto en este momento y se puede trabajar en temas relacionados a valores y confianza	Asegurar que los constructos e interpretaciones son claros sobre los conocimientos, actitudes y prácticas de los temas tratados. Entender valores y sentimientos sobre los temas centrales	20 a 40 minutos

Fuente y elaboración propias

El proceso de análisis de información se realizó bajo la construcción de las siguientes etapas:

- Levantamiento de la información: entendimiento y clasificación de la información (la entrevista se realizó en todos los niveles organizaciones; nivel gerencial, medio y operativos)
- Procesamiento de la información: se levantaron mapas conceptuales de conceptos que luego serían validados para su consideración como variables de medición.

El tamaño de la muestra se definió en 30 cuestionarios realizadas al equipo directivo de CELEC EP en las unidades de negocio de interés, las cuales fueron: Coca Codo Sinclair, HidroToapi y Enerjubones (10 cuestionarios por Unidad de Negocio). Metodológicamente el número de entrevistas se fundamentó en que, al realizar un mayor número de ellas, ya no se logró un incremento en el aporte sobre las mismas.

9. Conclusiones sobre la información para validación de variables

Los resultados de este proceso se detallarán en el próximo capítulo. Como se mencionó inicialmente, este estudio representa la fase preliminar de nuestra investigación y ha servido como fundamento para el posterior análisis cuantitativo. Por consiguiente, se presentarán conclusiones preliminares del estudio cualitativo, ilustrando su influencia en la investigación cuantitativa, sin profundizar en los resultados específicos obtenidos.

A pesar de ser conscientes de que un marco teórico más comprehensivo hubiera requerido un número mayor de casos de estudio, las restricciones de tiempo, recursos y contexto del entorno condujeron a la conclusión de que la información recopilada era suficientemente significativa. El estudio logró identificar las variables cruciales para medir la Cultura Organizacional, permitiendo una comprensión profunda del campo de investigación y la realidad empresarial estudiada.

Esta aproximación no solo contrastó la teoría existente, sino que también aportó matices y ampliaciones importantes. Sin embargo, se reconoció que la investigación quedaría incompleta sin una validación adicional. Por ello, se consideró necesario complementar los hallazgos cualitativos con un estudio cuantitativo que permitiera contrastar los resultados mediante una muestra más amplia y un análisis causal más riguroso.

El siguiente apartado se enfocará en la segunda parte de la investigación, la cual se llevó a cabo utilizando una metodología cuantitativa. El análisis y la discusión del caso estudiado, junto con los resultados obtenidos, se presentarán en el capítulo siguiente.

10. La investigación cuantitativa

Esta investigación persigue analizar el grado de relación existente entre las variables de cultura organizacional en dos momentos distintos (previo a la adquisición y posterior a la adquisición, entre los años 2008 a 2012) y, más concretamente, contrastar su efecto sobre el desempeño laboral. Es decir, el objetivo es dónde o bajo qué circunstancias se produce tal influencia, y no el cómo o por qué de las relaciones establecidas, por lo que, siguiendo a Yin (1994), la metodología de análisis más adecuada para este tipo de investigación es la utilización de un cuestionario que permita la cuantificación y valoración de dichas variables en esos dos momentos en particular.

En este apartado se presentarán los elementos fundamentales de la investigación cuantitativa, comenzando por la definición de objetivos e hipótesis, y posteriormente detallando la metodología de recopilación de datos y diseño del cuestionario.

La investigación cuantitativa busca verificar las conclusiones derivadas del análisis teórico y cualitativo previo, específicamente en relación con la medición de variables de cultura organizacional y su impacto causal en el desempeño laboral.

Para la determinación de las variables a ser medidas se tomó como base los estudios realizados por Tsui, Wang y Xin (2006) sobre la cultura china. Se describen variables de identificación de cultura organizacional que tienen dos criterios de clasificación, aquellos que se determinan por influencia interna y externa. Como se describen en la Tabla 11.

Tabla 11
Variables culturales de integración en compañías de inversión extranjera

Valores Internos		Objetivo Duración	
Armonía		Valores Externos	
Trabajo en equipo	26,60%	Resultados y Calidad	41,20%
Trabajando juntos		Eficiencia	
Confianza en la Gente		Orientado a resultados	
Cooperación ante dificultades		Estándares	
		Calidad	
Estandarización		Orientación al Cliente	
Estandarización	16,50%	Orientación al Cliente	24,40%
Evaluación Desempeño		Satisfacción a necesidades	
Disciplina		Primero el cliente	
Comunicación		Innovación	
Comunicación efectiva	14,60%	Innovación determinada	22%
Se comparte información		Aprendizaje	
Actividades grupales			
Desarrollo Empleados		Orientación de productos	
Desarrollo potencial empleados	13,80%	Búsqueda de excelencia	13%
Dignidad individual respetada		Servicio a la Sociedad	
Ambiente de trabajo positivo			
Contribución del Empleado			
Estandar moral y profesional	12,70%		
Responsabilidad			
Compromiso			
Liderazgo			
Empoderamiento	12%		
Democracia			
Subordinación líder			
Visión Compartida			
Visión compartida	3,80%		
Visión Clara			

Nota: porcentaje sobre el total de número de ítems. Variables con mayor frecuencia
Fuente: Cultura organizacional en China. Tsui, Wang y Xin (2006).

Dichas variables fueron contrastadas con las variables obtenidas de las entrevistas realizadas para posteriormente determinar cuáles eran las definiciones y variables para evaluar en función a cada dimensión organizacional (Estrategia, estructura y operaciones). Proceso que se resume en la Tabla 12 donde se identifican 17 variables:

Tabla 12
Variables culturales sobre modelo de cultura organizacional

Valores Internos	Ajuste de variable para medición	Ajuste de variable para medición	Definición
Innovación determinada	Operaciones	Reactivo vs. Proactivo	Flexibilidad para adaptarse a nuevas circunstancias o estímulos
Estándares		Analítico vs. Intuitivo	La posibilidad de lograr un respuesta con o sin conciencia del proceso para alcanzarla
Visión Clara		Orientado estratégicamente vs. Orientado tácticamente	Capacidad para planificar algo antes de realizarlo o sólo realizarlo
Orientado a resultados		Decisivo vs. Indeciso	Capacidad para implementar una decisión bajo el mismo criterio de uso de información
Dignidad individual respetada		Respetuoso vs. Arrogante	Capacidad para relacionarse con otros bajo un comportamiento socialmente aceptado
Compromiso		Estable vs. Inestable	Capacidad para realizar las actividades acordadas o establecidas de manera consistente
Eficiencia	Estructura	Burocrático vs. Empresarial	Estructura administrativa que promueve un sistema estructurado
Confianza en la gente		Cohesivo vs. Divisivo	Estructura que promueve relaciones más estrechas entre
Trabajando juntos		Inclusivo vs. Excluyente	Estructura que promueve decisiones a la luz del criterio de
Trabajo en equipo		Centrado en el equipo vs. Falta de	Estructura que promueve el trabajo en equipo
Comunicación efectiva		No comunicativo vs. Comunicativo	Estructura que permite un flujo de información claro y
Subordinación al líder	Persuasivo vs. Intimidante	Estructura que permite la participación fluida de sus miembros	
Estandarización	Operaciones	Formal vs. Informal	Gestión estructurada bajo normativa y procesos definidos
Responsabilidad		Evita Riesgos vs. Tomar de riesgos	Gestión que promueve el análisis de riesgos y su evaluación
Empoderamiento		Orientado a la gente vs. Orientado a la tarea	Gestión enfocada hacia el desarrollo de la gente o hacia el resultado
Cooperación ante dificultades		Consistente vs. Inconsistente	Gestión que promueve el análisis relacional de las situaciones dentro de la organización y las afronta
Disciplina		Confrontar problemas vs. Evitar problemas	Gestión que promueve decisiones bajo los mismos parámetros, políticas

Fuente: Adaptación de cultura organizacional en China. Tsui, Wang y Xin (2006).

11. Recolección de datos y características de la muestra

Para el levantamiento de información se utilizó la herramienta survey monkey. La encuesta fue realizada tanto para personal ecuatoriano, chino o extranjero según quienes ocupaban las posiciones. La decisión de levantamiento a nivel de censo se realizó debido a que la organización cuenta con menos de 500 trabajadores, siendo un número menor a 100 el de los empleados que ocupan las posiciones de ese nivel. Siendo la población menor a 200 no se aplicó un cálculo muestral en función a la normalidad de este.

Algunos datos de categorización de la población fue la siguiente composición:

- 82 % de la población fue personal ecuatoriano
- 18 % de la población fue personal chino
- 73 % de la población fueron hombres
- 17 % de la población fueron mujeres
- 88 % de la población eran empleados que estuvieron antes de después de la adquisición.

Para la encuesta se proporcionó una escala Likert de 5 niveles para su evaluación: extremadamente en acuerdo, algo en acuerdo o considera que la dimensión se ha tratado de igual manera antes y después de la adquisición.

12. Elaboración del cuestionario cuantitativo

La encuesta planteada se detalla en la Tabla 13.

Tabla 13
Variables consideradas en la encuesta

<i>Variable</i>	<i>Opciones de Respuesta</i>					<i>Definición</i>
No Flexible vs. Flexible						Flexibilidad para adaptarse a nuevas circunstancias o estímulos del medio ambiente y generar una respuesta
Decisivo vs. Indeciso						La posibilidad de lograr un respuesta con o sin conciencia del proceso para alcanzarla
Evita Riesgos vs. Tomar de riesgos						Capacidad para planificar algo antes de realizarlo o sólo realizarlo
Orientado a la gente vs. Orientado a la tarea						Capacidad para implementar una decisión bajo el mismo criterio de uso de información
Reactivo vs. Proactivo						Capacidad para relacionarse con otros bajo un comportamiento socialmente aceptado
Analítico vs. Intuitivo						Capacidad para realizar las actividades acordadas o establecidas de manera consistente
Cohesivo vs. Divisivo						Estructura administrativa que promueve un sistema estructurado o más libre jerárquicamente
Inclusivo vs. Excluyente						Estructura que promueve relaciones más estrechas entre diferente niveles o un trabajo más individual
Confrontar problemas vs. Evitar problemas	Extremadamente	Algo	Igual	Algo	Extremadamente	Estructura que promueve decisiones a la luz del criterio de diferentes miembros
Centrado en el equipo vs. Falta de cooperación						Estructura que promueve el trabajo en equipo
Respetuoso vs. Arrogante						Estructura que permite un flujo de información claro y transversal a la organización
Persuasivo vs. Intimidante						Estructura que permite la participación fluida de sus miembros
Orientado estratégicamente vs. Orientado tácticamente						Gestión estructurada bajo normativa y procesos definidos
Estable vs. Inestable						Gestión que promueve el análisis de riesgos y su evaluación
Directivo vs. Participativo						Gestión enfocada hacia el desarrollo de la gente o hacia el resultado
Consistente vs. Inconsistente						Gestión que promueve el análisis relacional de las situaciones dentro de la organización y las afronta
Formal vs. Informal						Gestión que promueve decisiones bajo los mismos parámetros, políticas o normativas

Fuente y elaboración propias.

Por otro lado, es importante mencionar que se tuvo acceso a la información de evaluación de desempeño laboral y organizacional de Andes Petroleum Ecuador Ltda.

Para los años comprendidos entre el 2006 a 2014. La evaluación de desempeño laboral y organizacional es un proceso que se realiza de manera anual., La evaluación de desempeño consta básicamente de tres componentes: una evaluación personal del desempeño del trabajador (autoevaluación y de terceros), una evaluación departamental, y una evaluación de resultados corporativo. Lastimosamente esta división no estaba disponible para todos los años por definición metodológica del uso del sistema de evaluación, como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14
Variables consideradas en la encuesta

Año		Puntaje General			Autoevaluación			Evaluación de terceros			Número de empleados	Evaluación departamental	Evaluación Corporativa	% Evaluación > 91%	
		Promedio	Max.	Min.	Average	Max.	Min.	Average	Max.	Min.				Número	%
2007	100%	99,90	109,06	84,70							294,00			291,00	99%
2008	100%	100,88	108,05	90,75							393,00			393,00	100%
2009	86%	86,45	98,00	19,54							441,00			70,00	16%
2010	94%	94,04	100,00	78,76							474,00			407,00	86%
2011	95%	94,50	98,08	86,87							565,00			546,00	97%
2012	96%	96,23	98,50	72,63	98,08	100,00	-	97,20	100,00	-	613,00	95,82	94,03	607,00	99%
2013	96%	96,49	98,39	77,03	98,58	100,00	55,00	98,15	100,00	-	648,00	93,49	98,16	647,00	100%
2014	84%	83,89	97,38	58,47							700,00	93,30	87,07	71,00	10%

Fuente y elaboración propias.

Para establecer el análisis en esta investigación se tomaron en consideración entre los años 2007 a 2010, bajo las siguientes consideraciones:

- De 2007 a 2008; período previo a la adquisición (operación de Encana)
- De 2009 a 2010; período de adquisición y posterior a ella (operación de Andes)

Respecto de la evaluación de desempeño organizacional, se han analizado los estados financieros correspondientes entre los años 2006 a 2010, como se muestra en la Figura 14.

Andes Petroleum Company Ltd.					
Estado de Resultados Consolidado					
(en Miles de US\$)					
	Dic 31, 2006	Dic 31, 2007	Dic 31, 2008	Dic 31, 2009	Dic 31, 2010
Ventas	577.588	643.721	737.359	541.845	667.504
Costo de Producción	311.041	303.362	282.544	298.457	303.827
Utilidad Bruta	266.547	340.359	454.815	243.388	363.677
Contingencias	-	-	-	-	58.170
Otros ingresos	33.555	17.466	15.021	18.370	9.828
Transporte de crudo	(45.358)	(53.518)	(55.935)	(62.987)	(64.164)
Gastos administrativo	(90.725)	(85.952)	(102.694)	(68.525)	(81.909)
Deducción cierre Bloque 15	(66.899)	-	-	-	-
Deducción cierre Shiripuno	(2.443)	-	-	-	-
Pérdidas con Socios	(30.878)	(19.492)	(24.464)	(12.534)	62.396
Deterioro de la inversión	-	-	-	13.170	-
Gastos de transporte de crudo (SOTE)	-	-	-	-	(217.297)
Otros gastos	(20.193)	(36.919)	(31.873)	(23.536)	(21.511)
Utilidades antes de impuestos	43.605	161.944	254.870	107.346	109.190
Impuesto a la Renta	41.021	51.706	71.247	37.998	26.404
Utilidad anula	2.584	110.238	183.623	69.348	82.786
Ganancias	577.588	643.721	737.359	541.845	667.504
Gastos	533.983	481.777	482.489	434.499	558.314
Impuestos	41.021	51.706	71.247	37.998	26.404
Utilidad Neta	2.584	110.238	183.623	69.348	82.786
Desempeño Organizacional					
Análisis RONA					
RONA:	3,4%	13,2%	24,2%	9,5%	8,4%
UAI / Ingresos	7,5%	25,2%	34,6%	19,8%	16,4%
Ingresos / Activos	0,46	0,52	0,70	0,48	0,52
Activos / Patrimonio	488,94	10,91	3,56	3,08	2,88
Utilidad / Patrimonio	1687%	144%	86%	29%	24%

Figura 14. Cálculo de RONA; Andes Petroleum 2006 - 2010

Fuente: Departamento Financiero Andes Petroleum.

Se excluyó del análisis el año 2006, debido a que fue un año atípico debido a la participación de Andes Petroleum en la exploración y explotación del Bloque 15 y Shiripuno, campos y operación que pasaron a manos del Estado, por ende, estas pérdidas debían ser registradas en los estados financieros de Andes Petroleum o en aquella época de Encana debido a su participación accionaria en dichos proyectos.

Capítulo tercero

Resultados: La cultura organizacional como eje de adaptación y sostenibilidad

Prefiero un conocimiento verdadero pero imperfecto, aunque deje mucho sin determinar e imprevisible, a una pretensión de conocimiento exacto que probablemente sea falsa.
(F.A. Hayek)

Este capítulo realiza una presentación de los resultados obtenidos tanto de la aplicación de los métodos cualitativos como de los métodos cuantitativos de investigación. Con la principal meta de demostrar el cumplimiento de los objetivos de investigación y la aceptación o rechazo de la hipótesis.

Por otro lado, se establecen recomendaciones necesarias para futuras investigaciones con relación a las limitaciones propias encontradas en este estudio.

1. Características generales de las situaciones empresariales abordadas

Como se expuso en el capítulo anterior, la principal intención de explorar dos casos de organizaciones del mismo sector, pero que atravesaban circunstancias similares de transformación organizacional, fue validar la relevancia de las tres dimensiones de cultura organizacional: Estrategia, Estructura y Operaciones. Este enfoque busca entender cómo estas dimensiones son influenciadas tanto por factores internos como externos a las organizaciones. Al analizar dos organizaciones con contextos paralelos, se pretende observar cómo la cultura organizacional se ve moldeada por el entorno y las dinámicas internas que permiten la evolución y adaptación de cada una.

En este estudio, se ha incorporado un parámetro adicional: la evolución de estas dimensiones en diferentes momentos temporales. Este parámetro tiene como objetivo proporcionar una visión más dinámica del proceso de transformación organizacional, permitiendo observar cómo los cambios en la estrategia, la estructura y las operaciones de las organizaciones han evolucionado a lo largo del tiempo. En el caso de Andes Petroleum, se pretende comprender cómo estas dimensiones han sido influidas por su proceso de adquisición por capital chino, lo que aporta una capa adicional de complejidad

al estudio. La evolución de la organización a través de este proceso es crucial para comprender las implicaciones de este tipo de transacciones en su cultura organizacional.

Por otro lado, en el caso de CELEC, aunque su realidad fue diferente en términos de una adquisición por parte de un capital extranjero, sí atravesó una transformación organizacional significativa, dado que se produjo una fusión integral del sector eléctrico en una sola corporación pública. A pesar de que no fue adquirida por capital chino, su proximidad a las compañías chinas en términos de relaciones comerciales y la similitud en su sector hizo que fuera relevante su inclusión en el estudio. De esta forma, se busca explorar cómo una transformación organizacional de este tipo, aunque en un contexto diferente, también afecta las tres dimensiones de cultura organizacional y cómo se compara con el caso de Andes Petroleum.

Una de las limitaciones del estudio radica en el hecho de que CELEC no fue adquirida por capital chino, lo que crea una diferencia significativa en cuanto al tipo de influencia externa que podría haber experimentado en comparación con Andes Petroleum. Sin embargo, la proximidad de CELEC al capital chino y la similitud en el sector eléctrico permiten inferir que las dinámicas organizacionales en ambas empresas podrían compartir ciertos aspectos clave. Esta similitud, aunque no idéntica, justifica la relevancia de incluir a CELEC en el análisis para estudiar cómo las transformaciones organizacionales en este contexto particular afectan las dimensiones culturales organizacionales.

El estudio se desarrollará en tres etapas fundamentales. En primer lugar, se presentarán las particularidades de cada uno de los casos de estudio de manera profunda, con el fin de proporcionar un contexto claro y detallado de la situación en cada organización. Esta presentación incluirá la descripción de los cambios experimentados en cada dimensión de la cultura organizacional, así como los factores que impulsaron dichos cambios. La comparación de ambos casos permitirá identificar similitudes y diferencias clave que enriquecen el análisis.

Posteriormente, se procederá a concluir las dimensiones que están en constante transformación en cada caso, a partir de un análisis exhaustivo de las tres dimensiones clave: Estrategia, Estructura y Operaciones. Esta fase del estudio permitirá identificar patrones comunes entre las organizaciones y señalar las áreas de mayor cambio o adaptación. Finalmente, los resultados de la validación de las variables se presentarán tanto de forma cuantitativa como cualitativa, proporcionando un análisis más completo y robusto de los hallazgos obtenidos durante la investigación. Esto permitirá ofrecer

conclusiones más precisas sobre cómo las transformaciones organizacionales impactan en la cultura organizacional en contextos similares.

2. Presentación individual de las situaciones empresariales

2.1. Industria petrolera: Andes Petroleum Ecuador Ltda. (ANDES PETRO)

Las principales variables para analizar en el estudio de Andes Petroleum se basarán en los componentes del modelo de cultura organizacional planteado. Este enfoque tiene como objetivo explorar cómo las tres dimensiones clave de la cultura organizacional —estrategia, estructura y operaciones— han evolucionado a lo largo del tiempo en respuesta a los cambios en la administración y las influencias externas. La aplicación del modelo proporcionará un marco para examinar cómo estos elementos interactúan y se interrelacionan dentro de la organización, permitiendo comprender la forma en que se gestionan y transforman las prácticas organizacionales en el contexto de una compañía con un proceso de adquisición reciente.

Para llevar a cabo este análisis, se estableció un procedimiento que comenzó con una revisión exhaustiva de los archivos históricos de la empresa, centrado principalmente en los momentos de cambio de administración que ocurrieron en la compañía. Esta revisión permitió identificar los puntos críticos de transformación organizacional y los factores que impulsaron estos cambios. Además de los documentos históricos, se llevaron a cabo entrevistas con miembros clave de la organización para entender más profundamente el diseño y la implementación de dichos cambios. Estas entrevistas proporcionaron información adicional sobre cómo la administración conceptualiza y aplica las transformaciones dentro de la estructura organizacional.

Los documentos analizados fueron fundamentales para el estudio, ya que proporcionaron información clave sobre la estructura organizacional de Andes Petroleum, sus políticas internas, y la manera en que se gestionan los procesos. Entre los documentos revisados se incluyen la estructura organizacional de la compañía, la matriz de aprobación, la matriz de comités, las políticas organizacionales, así como el modelo de gestión y procesos que la empresa sigue para llevar a cabo sus operaciones. Además, se revisó la planificación estratégica de la empresa para comprender cómo se alinean las decisiones y estrategias a largo plazo con las transformaciones organizacionales experimentadas en los últimos años.

Para el análisis de las dimensiones internas de la organización, se determinó que se centrarían en evaluar la manera en que los cambios en la administración afectaron la estrategia organizacional, la estructura interna y las operaciones diarias:

- a) *De la estrategia*: Se analizarán los objetivos, fines y modelo de gestión
- b) *De la estructura organizacional*: se ha planteado el estudio de la estructuración o conformación de comités, los cambios sobre “la estructura organizacional en sí misma, las implicaciones sobre la distribución de las actividades y de poder, analizando paralelamente los cambios que vivió dicha organización” (Ramírez 2019, 158) en un período de gestión de 10 años.
- c) *De las operaciones*: sobre este acápite se analizará sus sistemas, procesos de innovación y gestión sobre las personas.

Para el análisis de las dimensiones externas se determinará:

- a) Sobre el impacto del entorno: los cambios que se dieron sobre el entorno en lo referente a su mercado y problemática de gestión.
- b) Sobre la relación con el entorno: se analizarán su ámbito de relaciones externas.

2.1.1 Estrategia organizacional

El punto central de una dimensión organizacional se encuentra “en el proceso de constitución de una organización *crosscultural*, el proyecto está primero” (Crozier 1990, 1), por tanto, el diseño de las estructuras organizacionales debe basarse en una configuración que mantenga todo junto o enlazado para las diferentes culturas en la organización: los espacios de control, tipos de formalización y descentralización, sistemas de planeación, entre otros (Cortazar 2005, 1). Esta configuración, puede ir variando en de acuerdo con los diferentes momentos que se den por la adquisición, optando por distribuciones de estructura distinta o con pesos distintos.

La estrategia puede ser entendida en diferentes componentes: la construcción de los fines, objetivos, modelo de gestión (tecnoestructura). Como manifiesta Cortazar, la consideración de estos componentes es necesaria para evitar la politización y la generación de “conflictos que se dan al interior del espacio organizacional al momento de encontrarse en un vacío relativo de poder y rivalizar” (Ramírez 2019, 159) por este

por la interacción de las dos culturas, la china y la ecuatoriana, por la falta de definiciones plasmadas de forma pragmática en la estructura (11).

La Corporación Encana inició sus operaciones en Ecuador durante la década de 1980, respaldada por una inversión canadiense, y estableció un contrato de operación con el Gobierno ecuatoriano bajo la modalidad de responsabilidad compartida. Como empresa multinacional, Encana implementó una estrategia global que, hacia el año 2000, experimentó un cambio significativo. La compañía adoptó una política de desinversión total en sus actividades de exploración y producción petrolera, con el objetivo de reducir su exposición en diversos mercados internacionales, incluido Ecuador. En el marco de esta estrategia, decidió vender sus intereses en el país, enfrentando importantes desafíos tanto operativos como estratégicos.

El proceso de venta de las operaciones de Encana en Ecuador fue complejo, no solo por la necesidad de llevar a cabo un “due diligence” exhaustivo, sino también por la estricta normativa ecuatoriana que regula la transferencia de activos en el sector petrolero. Este procedimiento requería cumplir con una serie de requisitos legales y regulatorios específicos que complicaron la transacción. La legislación local sobre inversiones extranjeras, junto con las normativas sobre la propiedad y explotación de recursos naturales, añadieron capas adicionales de complejidad al proceso, exigiendo un cumplimiento meticuloso de los procedimientos para garantizar la legalidad y efectividad de la venta.

En ese periodo, aproximadamente el 30 % de la producción petrolera en Ecuador estaba bajo la gestión de compañías privadas, las cuales experimentaron cambios significativos debido a una serie de transformaciones impulsadas en gran medida por la entrada de inversiones chinas. Según datos de la Superintendencia de Compañías, la inversión china en el sector energético ecuatoriano no solo creció de forma notable, sino que también vino acompañada de un aumento en el número de empresas chinas operando en el país, el cual incrementó en un 20 %.

Esta expansión reflejaba el interés estratégico del Gobierno chino en los recursos ecuatorianos, consolidando su presencia en el sector y modificando la composición de los actores empresariales. Además, considerando que las fusiones y adquisiciones transfronterizas se han convertido en una de las estrategias más populares para la internacionalización, representando aproximadamente el 30 por ciento del volumen total de transacciones globales de fusiones y adquisiciones en mayor medida de las industrias chinas (JPMorgan 2018).

La Figura 15 ofrece una visión estructurada de esta evolución, permitiendo observar el impacto de la inversión china en aspectos clave como las relaciones de poder, el liderazgo dentro de las empresas, las estructuras organizativas y el contexto general del sector energético. Esta línea de tiempo ilustra de manera visual cómo los cambios en la titularidad y en el capital invertido transformaron las dinámicas de gestión, marcando una etapa de transición hacia una estructura en la que las influencias externas, especialmente las chinas, jugaron un rol crucial. La transformación no solo afectó el mercado de hidrocarburos, sino que también influyó en las relaciones empresariales y el enfoque de gestión en el país, promoviendo nuevos modelos de liderazgo y ajustando las estrategias corporativas al marco de una economía globalizada con presencia asiática en el continente.

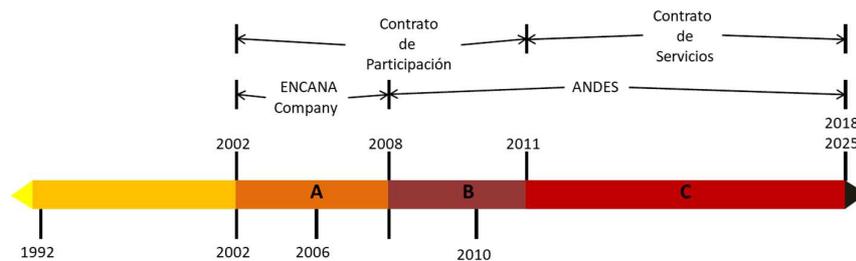


Figura 15. Línea temporal de análisis.
Fuente: Construcción derivada del análisis interno.

La administración canadiense establecía una planificación corporativa centralizada que se fundamentaba en un plan global enfocado en el crecimiento, rentabilidad e inversión. Esta visión global se trasladaba a cada país como una misión en la que los equipos locales debían encontrar las formas óptimas para alcanzar los objetivos corporativos. Para la administración, la estructura y los objetivos definidos por la casa matriz eran considerados como los principales motores de cohesión organizacional y la integración funcional, asegurando que todas las unidades trabajaran hacia metas comunes. Sin embargo, esta centralización también generaba ciertos desafíos en la operatividad diaria, particularmente en los países donde los equipos locales debían balancear los objetivos globales con las realidades y limitaciones locales.

Aunque la estructura estaba formalmente definida, la dispersión geográfica de las operaciones introducía barreras en la implementación efectiva de procesos integrados, lo que llevó a una fragmentación en los procesos y las funciones en cada región. Las tareas y responsabilidades en muchos departamentos no estaban claramente delimitadas, lo que

provocaba competencia interna por recursos y generaba conflictos en torno a la asignación de estos. Esta falta de integración y claridad en roles y funciones afectaba la eficiencia y dificultaba la alineación total con los objetivos globales, puesto que cada departamento tenía una interpretación particular de su rol y sus prioridades.

A pesar de la fragmentación en la estructura y los desafíos en la asignación de recursos, los sistemas de comunicación formal de la administración canadiense eran estrictos en lo relacionado a la planificación estratégica y la toma de decisiones. Los canales formales de comunicación buscaban coordinar a los distintos equipos en función de los objetivos corporativos y mantener una visión alineada. Sin embargo, en el contexto ecuatoriano, este formalismo se flexibilizaba en ciertos espacios, y los empleados locales adoptaban una comunicación informal en algunas etapas de los procesos. Esto respondía a la necesidad de adaptarse a la realidad local y de cumplir con los proyectos de manera ágil, minimizando costos y acortando plazos.

Esta dinámica comunicacional mixta, donde coexisten sistemas formales de planificación y prácticas informales en el nivel operativo, revela una adaptación pragmática a las exigencias del contexto local. La comunicación informal en Ecuador no solo facilitaba la agilidad en la ejecución de los proyectos, sino que también permitía a los equipos locales solucionar problemas de manera rápida sin la necesidad de recurrir a una burocracia centralizada. La flexibilidad en ciertos aspectos operativos se volvió una ventaja estratégica, permitiendo que los equipos pudieran cumplir con los objetivos de manera eficiente y adaptada a las particularidades del entorno ecuatoriano.

La división del trabajo en cada área, departamento o equipo estaba centrada exclusivamente en alcanzar los objetivos establecidos. Por ello, la implementación formal de una cadena de valor o procesos diagramados no se consideraba prioritaria, ya que, de alguna forma, estas dinámicas operaban de manera informal. Asimismo, las descripciones de cargos carecían de elementos estructurados o detallados; eran breves y se enfocaban únicamente en las principales responsabilidades del puesto. En aquel tiempo, no era común hablar de competencias laborales. En cuanto a la formación de los empleados, ya fueran actuales o futuros, su relevancia quedaba en segundo plano frente a otros criterios, como un dominio perfecto del inglés y un cumplimiento mínimo del 60 % del perfil requerido para la posición.

Ahora bien, bajo la administración china, se prioriza un enfoque administrativo más explícito y estructurado. Durante este período, se comenzó a desarrollar y documentar los diferentes procesos tanto de la cadena de valor como de los procesos de

soporte. Además, se elaboraron descripciones detalladas de los puestos, enfocándose no solo en los aspectos técnicos o “perfil duro requeridos para cada posición, sino también en el “perfil suave”, que abarca características personales y habilidades relacionadas con los valores organizacionales. Este último elemento es especialmente relevante para esta administración, que busca alinear a los colaboradores con la cultura y los principios de la organización.

Luego de la adquisición, en el año 2008, se realizan una serie de talleres para determinar la cadena de valor organizacional y determinar una base estructurada de objetivos, para la integración organizacional con la cultura ecuatoriana. Sin embargo, el reconocimiento de los objetivos de manera formal, fueron publicados 5 años después de instituida la nueva administración.

La publicación formal de los objetivos, sin duda, ayudó a mejorar la comunicación al interior de la organización, no solo para su entendimiento sino también para determinar su consecución en el corto, mediano y largo plazo, este se constituyó en una suerte de contrato formal al interior de la organización y con los empleados nacionales” (Ramírez 2019, 158-60).

Para ello fue necesario establecer como serían gestionados los procesos dentro de la organización, en la Figura 16 se detalla la cadena de valor. En ella se incluyen los procesos estratégicos, los procesos de valor y los procesos de soporte.

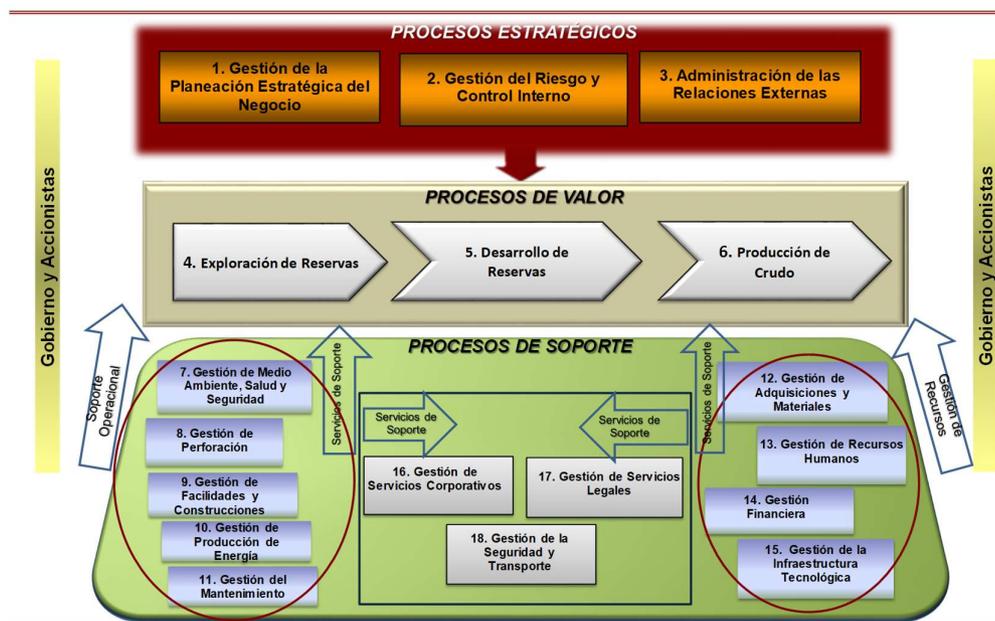


Figura 16. Cadena de valor de Andes Petroleum.

Fuente: Departamento de Control Interno Andes Petroleum (Ramírez 2019, 158-60)

“Con la cadena de valor definida, establece un mapa general de: 75 subprocesos, 13 subprocesos estratégicos, 8 subprocesos agregadores de valor y 54 subprocesos de soporte” (Ramírez 2019, 168-9).

- La interrogante clave a partir de esta definición es: ¿Cómo se estructuran las dinámicas de poder y cómo se distribuyen las responsabilidades dentro de la organización?

2.1.2 Estructura organizacional

La administración canadiense estructuró su organización basándose en las particularidades de su realidad geográfica, lo que resultó en la creación de tres áreas de negocio principales: Exploración, Operaciones y Administración. Estas unidades, aunque independientes entre sí, eran consideradas de igual importancia dentro de la empresa. La organización adoptó un modelo descentralizado a nivel local, otorgando autonomía operativa a cada unidad. Sin embargo, esta descentralización coexistía con una planificación global centralizada, lo que generaba una tensión inherente entre una dirección unificada y las necesidades específicas de cada área.

Este modelo organizacional dio lugar a conflictos internos, ya que los líderes de las distintas unidades buscaban consolidar y defender sus propios intereses. Estas disputas de poder no solo complicaron la gestión operativa, sino que también se convirtieron en un problema político significativo que afectó el funcionamiento general de la organización, reflejando una problemática estructural de la época.

El sistema administrativo canadiense se centraba en la coordinación de los diferentes procesos y operaciones a nivel global. Sin embargo, uno de los aspectos más evidentes era que el control no era un elemento tan destacado en la estructura organizacional. En lugar de tener un sistema jerárquico rígido y controlador, la administración canadiense priorizaba una estructura que permitiera una cierta flexibilidad, con un enfoque en la cooperación entre las diferentes unidades de negocio. Esta falta de un control más estricto derivó en dificultades operativas, especialmente cuando los diferentes departamentos competían por recursos y poder. Los comités organizacionales, que se centraban en la vigilancia de los procesos de compras, se

convirtieron en un escenario de confrontación política y de lucha por la toma de decisiones clave.

En términos de estructura jerárquica, la administración canadiense presentaba una organización bastante horizontal, con un total de cinco niveles jerárquicos. A pesar de la presencia de varias capas de mando, la relación entre los superiores y los subordinados tendía a ser menos rígida que en estructuras más verticales. Con un total de 538 empleados locales y 12 expatriados, la proporción de expatriados era bastante baja, alrededor del 2.2% del total de empleados locales. Esto significaba que, por cada 45 empleados locales, había un expatriado, lo que reflejaba una estructura en la que la mayor parte de la gestión y la toma de decisiones recaían sobre el personal local, aunque con la supervisión y guía de los expatriados. Este tipo de estructura, aunque favorecía la integración local, también daba lugar a tensiones en términos de poder, ya que los expatriados, que generalmente ocupaban posiciones de liderazgo, a menudo chocaban con los intereses y la influencia de los empleados nacionales.

Según la teoría de las fuentes de poder de Cozier (1990), se puede entender que la administración canadiense basaba su poder principalmente en la capacidad de establecer reglas y normas que regularan el comportamiento de las diferentes unidades de negocio. Sin embargo, con el tiempo, los empleados nacionales comenzaron a ganar más poder dentro de la organización debido a su conocimiento experto y su dominio de los aspectos técnicos y operativos del negocio. Este cambio en el equilibrio de poder provocó ciertas dificultades dentro de la administración, ya que los empleados nacionales comenzaron a defender sus intereses y a resistirse a las decisiones tomadas por los expatriados, lo que generó una burocratización excesiva de los procesos. Este fenómeno resultó en una disminución de la eficiencia operativa, pues las decisiones tardaban más en tomarse debido a la interferencia de múltiples actores que buscaban consolidar su propio poder.

En este contexto, el problema de identidad, tal como lo señala Suárez (1989), se convirtió en uno de los principales desafíos sociales dentro de la organización. La división geográfica y la especialización del conocimiento generaron una sensación de fragmentación entre las distintas unidades de negocio. Los empleados locales, especialmente aquellos que estaban en áreas de exploración y operaciones, comenzaban a desarrollar una identidad profesional y cultural distinta, lo que dificultaba la integración y la cooperación dentro de la empresa. Además, la creciente tensión entre los intereses de los expatriados y los empleados nacionales generaba un ambiente de competencia interna que afectaba el clima organizacional.

La administración china, en contraste, adoptó una estructura jerárquica mucho más vertical y centralizada. Este modelo organizacional se definía por una jerarquía de nueve niveles y estaba organizada en ocho áreas de reporte directo. Sin embargo, la administración china se sustentaba principalmente en tres vicepresidencias, las cuales estaban distribuidas entre los socios según su participación accionaria: dos vicepresidencias para un socio y una para el otro. Esta concentración de poder en manos de los vicepresidentes principales facilitaba una toma de decisiones más centralizada y rápida, pero también generaba una mayor rigidez en la estructura organizacional. A diferencia de la administración canadiense, la china estaba mucho más enfocada en el control, con un énfasis claro en la supervisión de los procesos y en la estricta implementación de las decisiones tomadas a nivel central.

Las operaciones dentro de la administración china estaban bajo el control exclusivo de expatriados, lo que reflejaba una clara jerarquía de poder que diferenciaba a los líderes locales de los expatriados en términos de autoridad y responsabilidad. Esta estructura vertical no solo consolidaba el poder en los expatriados, sino que también aseguraba que las decisiones operativas se alinearan con los intereses globales de la organización. Sin embargo, este tipo de estructura también presentaba desafíos, como una menor flexibilidad para adaptarse a las particularidades locales, lo que en algunos casos podría generar resistencia por parte de los empleados nacionales y afectar la eficiencia operativa en los mercados locales.

Un factor determinante radica en la ausencia de un aporte geográfico previo por parte de la administración anterior, lo que llevó a que el desarrollo de la planificación se realizara a nivel local. Esto generó un proceso acelerado de crecimiento y la adopción de responsabilidades específicas en dichas áreas.

Una evidencia adicional de este fenómeno es la creación de nueve comités adicionales y la implementación de cinco reuniones permanentes, todas establecidas con el propósito de reforzar el control sobre las operaciones. En este contexto, la participación de expatriados en diferentes niveles se ha vuelto indispensable. En promedio, estos comités están conformados por ocho integrantes, de los cuales aproximadamente la mitad corresponde a personal expatriado. Actualmente, la organización cuenta con 580 empleados nacionales y 32 expatriados, lo que equivale a una proporción del 5,5 %. En términos prácticos, por cada 18 empleados nacionales, hay un expatriado. Este dato respalda la comprensión de que la estructura organizacional está diseñada para priorizar la implementación de mecanismos de control más robustos (Ramírez 2019, 160-1).

Los principales problemas sociales identificados fueron los vinculados con la identidad, la participación de los empleados y la excesiva burocratización de los procesos. Ambas administraciones, tanto la canadiense como la china, adoptaron estructuras organizacionales que respondían a sus respectivas realidades geográficas y culturales. La administración canadiense se destacaba por su enfoque descentralizado y una jerarquía más horizontal, lo que permitía cierta autonomía en las unidades de negocio, mientras que la china implementó un modelo mucho más vertical y controlado, con un fuerte enfoque centralizado.

Cada uno de estos enfoques presentó retos propios: el canadiense se vio afectado por dificultades en la coordinación y la eficiencia operativa debido a la lucha interna de poder entre sus departamentos, lo que complicaba la toma de decisiones. En contraste, el modelo chino, al ser más centralizado, favorecía la alineación global de la empresa, pero corría el riesgo de perder flexibilidad en su adaptación a las particularidades locales.

“Referente a esta dimensión es posible mencionar como conclusión que la estructura organizacional puede establecer o definir de alguna manera las fuentes de poder, en función de manejo de la información, el conocimiento, la gestión de las relaciones y la capacidad de generar normas” (Ramírez 2019, 161-2).

2.1.3 Corporación Encana: Antes de la adquisición

La filosofía corporativa de la Corporación Encana se refleja claramente en su eslogan: “Crecimiento y Rendimiento Importan”. Estos dos pilares fundamentaban sus actividades de exploración y producción de crudo a nivel global.

Para comprender la estructura organizativa de la Corporación Encana antes de la adquisición, se presenta en la Figura 17 una representación detallada de su configuración corporativa (161).

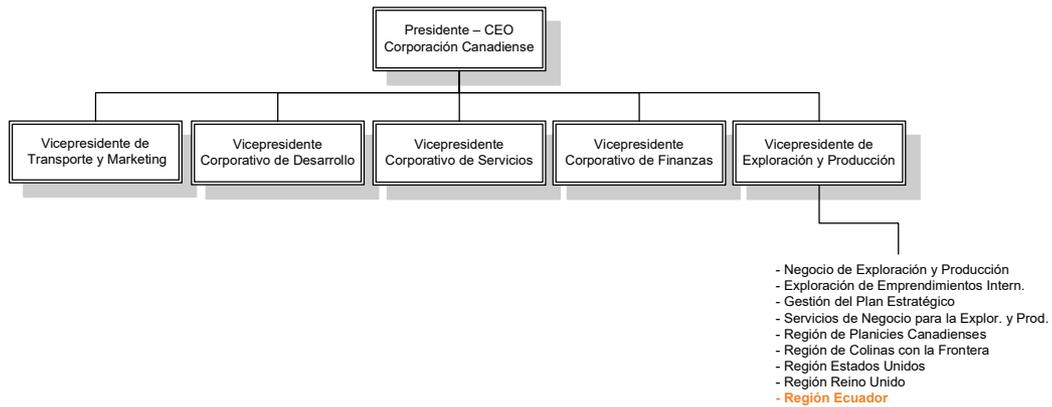


Figura 17. Estructura organizacional Corporación Encana antes de la adquisición.
Fuente: Departamento de Talento Humano Andes Petroleum. (Ramírez 2019, 161)

La Corporación Encana, de origen canadiense, es una empresa de propiedad accionaria privada que cotiza en bolsa. Una de sus inversiones estaba localizada en Ecuador, específicamente en la Región Ecuador. Es importante destacar que la presidencia de esta región no operaba físicamente en el país, ya que sus operaciones eran gestionadas directamente desde Canadá.

En el ámbito local, la estructura de la corporación incluía tres divisiones principales: exploración y desarrollo, operaciones, y la gerencia general, esta última funcionando como una división de servicios administrativos. Además, en Ecuador se identificaban tres liderazgos principales (Vicepresidencias), los cuales reportaban a una Presidencia Ejecutiva de la Región, tal como se muestra en el esquema correspondiente.

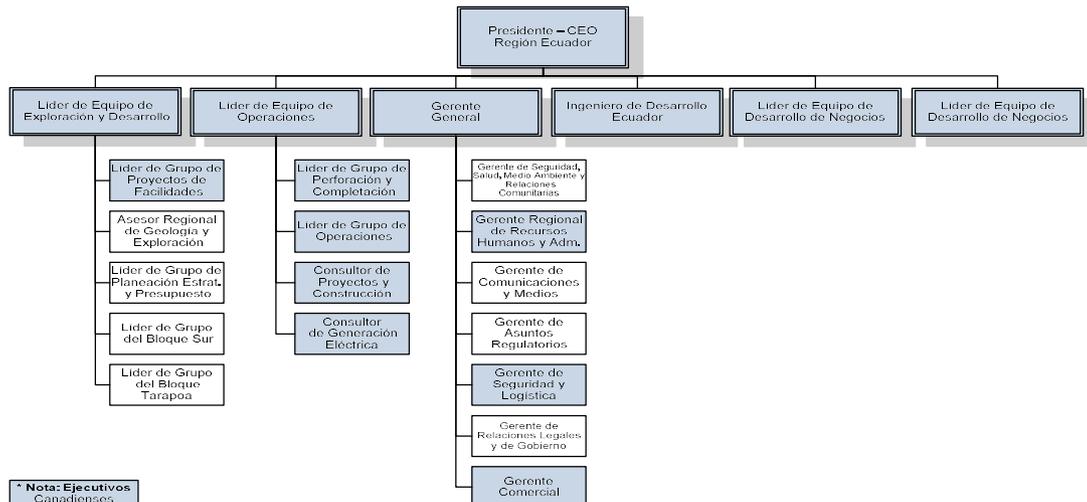


Figura 18. Estructura organizacional Corporación Encana (Región Ecuador).
Fuente: Departamento de Talento Humano Andes Petroleum (Ramírez 2019, 162).

En la Figura 18 se evidencia la estructura organizacional de la corporación Encana en la región de Ecuador. En la cúspide se encuentra el Presidente - CEO de esta región, quien dirige la operación en su totalidad. Bajo su liderazgo, existen diversos roles estratégicos, como el Líder de Equipo de Exploración y Desarrollo, el Líder de Equipo de Operaciones, el Gerente General, el Ingeniero de Desarrollo en Ecuador y dos Líderes de Equipo de Desarrollo de Negocios. Estos líderes principales son responsables de coordinar actividades específicas de la empresa y de supervisar varios equipos.

Cada uno de estos roles dirige a su vez diferentes grupos de trabajo, formando una estructura que desciende en jerarquía y especialización. El equipo de Exploración y Desarrollo cuenta con líderes para los grupos de proyectos de facilidades, geología y exploración, y planificación estratégica, además de líderes para cada bloque geográfico, como el Bloque Sur y el Bloque Tarapoa. Estos roles reflejan el enfoque de la compañía en optimizar la exploración y el desarrollo de sus recursos en la región.

El área de Operaciones es gestionada por líderes de grupos de perforación y operaciones, y cuenta con consultores especializados en proyectos de construcción y generación eléctrica. Esta estructura permite a Encana responder con eficacia a las necesidades operativas y técnicas del sector energético, garantizando una ejecución eficiente en cada fase del proyecto, desde la perforación hasta la generación de energía.

Por último, el equipo de Apoyo Operacional y Administrativo incluye varias gerencias enfocadas en la seguridad, salud, medio ambiente, comunicaciones y asuntos regulatorios. Estas funciones se encargan de aspectos críticos como la seguridad comunitaria, las relaciones públicas y el cumplimiento normativo. Además, se aclara que algunos ejecutivos en esta estructura son canadienses, lo que evidencia una integración de talento expatriado que aporta experiencia internacional a las operaciones en Ecuador.

Poco tiempo después, la Corporación Encana decidió enfocar sus esfuerzos en la exploración y producción de gas natural, lo que inició un proceso de desinversión global de sus operaciones petroleras, incluida su presencia en Ecuador.

Encana se insertó en un contexto que, de acuerdo con Schlemenson (1998, 1), cumplía con los elementos de un sistema sociotécnico integrado. A lo largo de su trayectoria, la corporación demostró una notable capacidad de adaptación, ajustando sus operaciones y estrategias a los cambios en los entornos socioeconómicos y políticos de cada periodo. Esto le permitió navegar los desafíos inherentes a un sector en constante evolución.

2.1.4 Corporación Andes Petroleum Ecuador Ltd.: Posterior a la adquisición

Tras ser adquirida por un consorcio multinacional chino, la Corporación Encana experimentó un cambio significativo en su identidad corporativa, adoptando el nombre de Andes Petroleum Ecuador Ltd. y renovando todos sus símbolos organizacionales. El nuevo logotipo, diseñado para reflejar una integración cultural entre China y Ecuador, incorpora elementos distintivos de ambas naciones. En este contexto, el eslogan “Energía y Ambiente en Armonía” refuerza la misión renovada de la empresa, centrada en un enfoque de equilibrio y sostenibilidad.

Este replanteamiento cultural también se evidencia visualmente, como se muestra en la Figura 19, donde los Andes ecuatorianos aparecen representados dentro de un círculo rojo, símbolo icónico de la cultura china, estableciendo un vínculo simbólico entre ambos países.



Figura 19. Logo de los Andes Petroleum después de la adquisición China

Cuando se concreta la compra de la Corporación Encana, esta se constituye en Ecuador como una empresa privada, perteneciente a un consorcio de inversión público de China, gestionada por personal nacional y expatriados en todos los niveles, distribuidos en la nueva estructura (Ramírez 2019, 161).

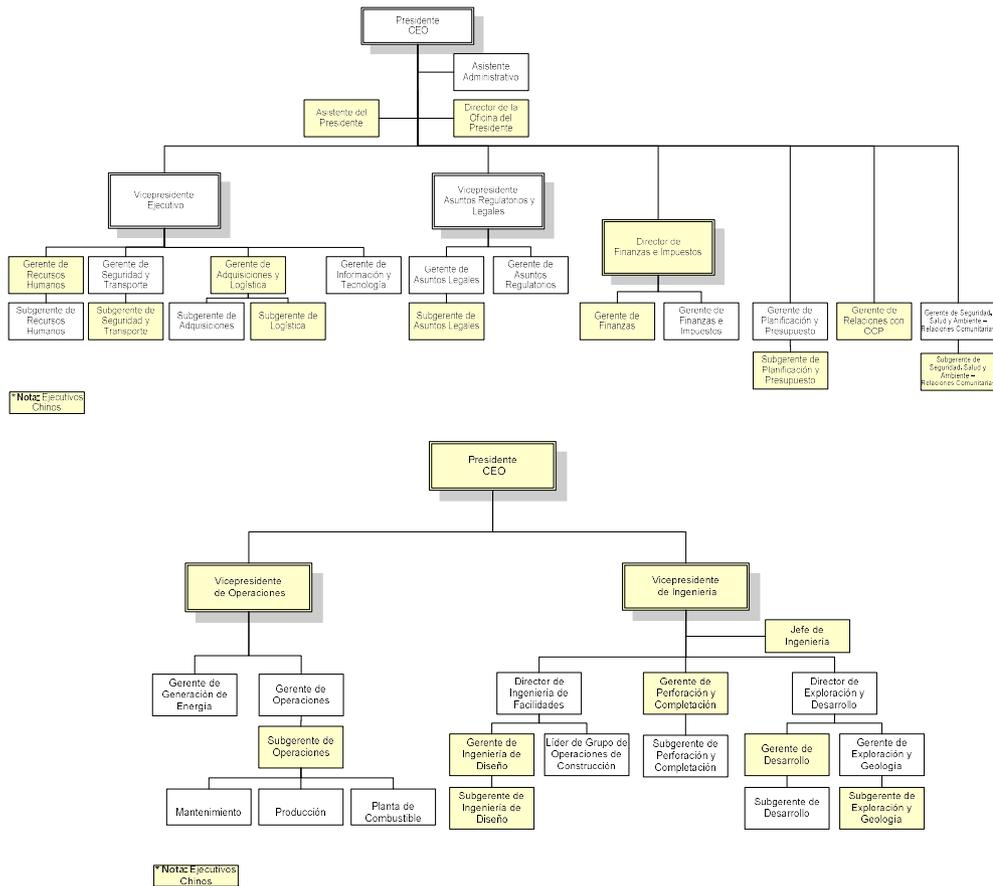


Figura 20. Estructura organizacional Corporación Andes Petro posterior a la adquisición
Fuente: Departamento de Talento Humano Andes Petroleum (Ramírez 2019, 162).

Por otra parte, se establecen una serie de comités enfocados en el análisis y control de temas organizacionales específicos, como se observa en la figura 20. Es evidente que, a medida que las organizaciones crecen en tamaño, la defensa de principios fundamentales se torna más compleja. Aunque los grupos directivos sociales no son completamente indispensables, esto genera la necesidad de un nuevo orden organizacional (Eisenhardt 1989, 166-70), lo que lleva a la creación de comités o equipos de trabajo colaborativo que funcionan a través de reuniones.

“Tanto las reuniones como los comités tienen como propósito establecer procesos de comunicación y de validación o control de los procesos o las decisiones al interior de la organización, y algunos de ellos se encuentran conformados para realizarlos de manera secuencial”. Según Simon (1960), las actividades no programadas tienen un impacto significativo en la propuesta de mayor control y el incremento de reglas.

La estructura de estos comités se organiza en función de diversos ámbitos que abarcan casi todas las áreas o funciones de la organización, tales como:

1. Comités:

- ✚ Comité del Equipo de Gestión de Crisis
- ✚ Comité Técnico
- ✚ Comité de Auditoría y Consultoría
- ✚ Comité para la Comisión de Compras Menores
- ✚ Comité para la Comisión de Compras Mayores
- ✚ Comité de Seguridad Industrial, Ambiente y Relaciones con la Comunidad
- ✚ Comité de Donaciones
- ✚ Comité de Investigaciones
- ✚ Comité de Planificación de Perforación
- ✚ Comité Técnico de Exploración
- ✚ Comité Técnico de Desarrollo
- ✚ Comité del Plan de Ahorros
- ✚ Comité de Evaluación del Desempeño

2. Reuniones:

- ✚ Reunión de Medios y Administración
- ✚ Reunión de Actividades de Negocios
- ✚ Reunión de Abastecimientos
- ✚ Reunión de Seguridad Industrial y Ambiente
- ✚ Reunión de Seguridad

Los cambios que implican una fusión o adquisición de una organización tienen un impacto en cada uno de los aspectos del espacio organizacional, más aún cuando dicha fusión implica una integración cultural, en este caso ecuatoriana y china (Ramírez 2019, 162-3).

2.1.5 Gestión operacional

Antes de la adquisición por parte de una multinacional china, la Corporación Encana estructuraba sus operaciones de acuerdo con la geografía. Cada país donde operaba contaba con una estrategia adaptada a sus necesidades, aunque con un enfoque unificado bajo un plan central de acción diseñado en Canadá. Este plan central era la unidad de control para la planificación de las actividades de Encana en sus diversas sedes,

lo cual permitía cierta autonomía en la ejecución de estrategias según las particularidades de cada región, pero bajo lineamientos comunes.

El control de esta planificación central permitía a Encana operar en distintos países con un enfoque estandarizado, mientras que cada filial ajustaba sus actividades a las circunstancias locales. Las decisiones estratégicas, sin embargo, eran tomadas en Canadá, lo que brindaba una supervisión y una dirección coherente con la visión corporativa general de la compañía. Esto implicaba que los procesos de cada región estuvieran alineados con los objetivos establecidos por la matriz en Canadá, generando una sinergia en todas sus operaciones globales.

En el año 2006, la operación de Encana en Ecuador cambia de manos cuando una multinacional china adquiere el control de la compañía. Esta transición no solo implicó un cambio de propietario, sino también una transformación significativa en la gestión y el liderazgo de la organización. Bajo la nueva administración, se establecieron directrices diferentes, orientadas principalmente hacia la reducción de costos y la optimización del uso de recursos, tanto económicos como humanos. Esto significó una reestructuración en la manera en que se gestionaban los recursos y en cómo se priorizaban las inversiones y los gastos.

La planificación estratégica, el diseño y la implementación de las decisiones pasaron a ser completamente centralizados bajo la administración de la sede en China. La alta dirección china asumió el control de la toma de decisiones, eliminando gran parte de la autonomía que anteriormente tenían las sedes en cada país. Esta centralización implicó que las políticas y estrategias fueran definidas de manera uniforme para todas las filiales, sin importar sus particularidades locales, siguiendo un modelo de gestión centralizado desde la casa matriz china.

A diferencia de la gestión canadiense, la nueva administración china definía las operaciones no solo para las áreas de creación de valor o de operaciones, sino también para las áreas administrativas de cada país. Esto incluía una regulación detallada en aspectos como programas de compensación, capacitación y desarrollo de personal, metodologías para los planes de sucesión y administración de proyectos. De esta forma, la gestión centralizada abarcaría cada aspecto organizativo, asegurando que todas las áreas de la empresa siguieran las mismas políticas corporativas sin importar su ubicación geográfica.

Además, la nueva administración china estableció normas específicas de control interno, las cuales se aplicaban de manera homogénea en todos los países donde la

multinacional tenía operaciones. Esta uniformidad en las normas de control buscaba garantizar una coherencia operativa y minimizar riesgos, permitiendo a la alta dirección mantener un control estricto sobre todas las actividades, incluso en las áreas administrativas. De esta manera, se pretendía asegurar la eficiencia y reducir la posibilidad de desviaciones en los procesos.

Sin embargo, a pesar de esta centralización, los programas y políticas podían ser ajustados en función de las necesidades específicas de cada país de operación. Esto significaba que, si bien existían lineamientos generales emitidos desde la sede en China, cada filial podía adaptarlos a su contexto local, siempre que no se desviaran de los objetivos corporativos. Esta flexibilidad dentro de un marco centralizado permitía a las filiales cierta capacidad de respuesta ante las particularidades del mercado o la normativa local.

En contraste con la administración canadiense anterior, que diseñaba los planes, presupuestos y programas en su sede en Canadá para luego implementarlos de manera uniforme en todas sus operaciones globales, la nueva administración china optó por una estructura en la que cada país seguía una guía detallada desde la casa matriz. Esto marcó un cambio radical en la manera de operar, reflejando las diferencias culturales y estratégicas entre ambas administraciones.

La administración canadiense enfoca su gestión en promover el logro de objetivos y garantizar el cumplimiento normativo corporativo. Durante este período, los sistemas de incentivos se estructuraron principalmente en torno a la asignación de generosos bonos por la realización exitosa de tareas o proyectos específicos, los cuales podían alcanzar entre seis y ocho salarios promedio. Además, se implementó un esquema de opciones de compra de acciones con el propósito de alinear la eficiencia corporativa global con el compromiso de los empleados, fomentando así su participación en la creación de valor para toda la organización.

Al hablar de culturas occidentales ecuatoriana y canadiense,⁵ siempre fue mucho más sencilla su integración, aunque no necesariamente cultural, ya que ambas mantuvieron sus espacios claramente definidos. Sin embargo, una clara ventaja fue que, pese a que el inglés no es el idioma materno de los ecuatorianos, sí lo era para los canadienses, lo que facilitó la comunicación. La integración psicosocial fue mucho más rápida, enfocada

⁵ En ese momento, conviven en la organización tres culturas; la china, la ecuatoriana y la canadiense o americana.

siempre en la consecución de objetivos claramente definidos, de manera formal y en la realización de un trabajo individual, grupal y, obviamente, corporativo de manera cooperativa.

La cultura china en Ecuador, y al interior de la organización, tuvo que combatir primero el estigma que generalmente rodea a las administraciones de dicho país. La percepción es que son destructivas con el medio ambiente, malas pagadoras y que buscan obtener el mayor provecho económico.

Hábilmente, la administración china mantuvo inicialmente todas las políticas de administración de la misma manera que eran manejadas anteriormente por la administración canadiense. El único cambio se integró en la estructura, ya que los expatriados chinos no solo sustituyeron las posiciones gerenciales canadienses, sino que también incluyeron diferentes expatriados en posiciones de staff (menor nivel). Estos últimos eran responsables de consolidar la información del día a día y reportarla a las gerencias de cada departamento y, posteriormente, a la casa matriz.

Aunque la administración canadiense mantenía una gestión centralizada en la planificación, la administración china, al estar centralizada en Ecuador, centralizó completamente la planificación, el diseño y la implementación de la toma de decisiones en la alta administración china. Por ello, también se establecieron Comités con el objetivo de establecer un mejor control y participación de diferentes expatriados y empleados locales en el análisis y control de las operaciones de manera general.

Una implicación directa de este nuevo esquema es el tiempo en la toma de decisiones. Aunque el camino de aprobaciones se realiza localmente, en la mayoría de los casos, el tiempo que toma es excesivo. Para la administración china, el establecimiento de objetivos formales no es una prioridad, pese a que su cumplimiento es requerido de manera real. Esto, sin duda, genera grandes problemas de comunicación en el corto y mediano plazo entre las dos culturas (Ramírez 2019, 169-70).

La manera en que las dos culturas pueden trabajar dentro de un mismo espacio organizacional está basada en normas, procedimientos y aprobaciones. La última palabra siempre la tendrá el presidente de la organización, es decir, no importa si una situación ha sido analizada por tres o cuatro comités y ellos coinciden con la recomendación; al final del día, el presidente tiene la potestad de negar o aprobar la decisión final.

Por su parte, los sistemas de incentivos de bonos no fueron eliminados, pero fueron recortados a valores entre 1 y 2 salarios promedio. Esto ha generado, en los últimos años, una pérdida de motivación en la consecución de actividades individuales y grupales.

Como resultado, el estilo de liderazgo se ha modificado hacia un manejo más autoritario y coercitivo en su aplicación.

Sin duda, uno de los factores relevantes a mencionar es la importancia dada a la confianza como uno de los valores organizacionales más poderosos. En el caso de que algún empleado pierda este beneficio, es aislado organizacionalmente; “su despido es un premio”.

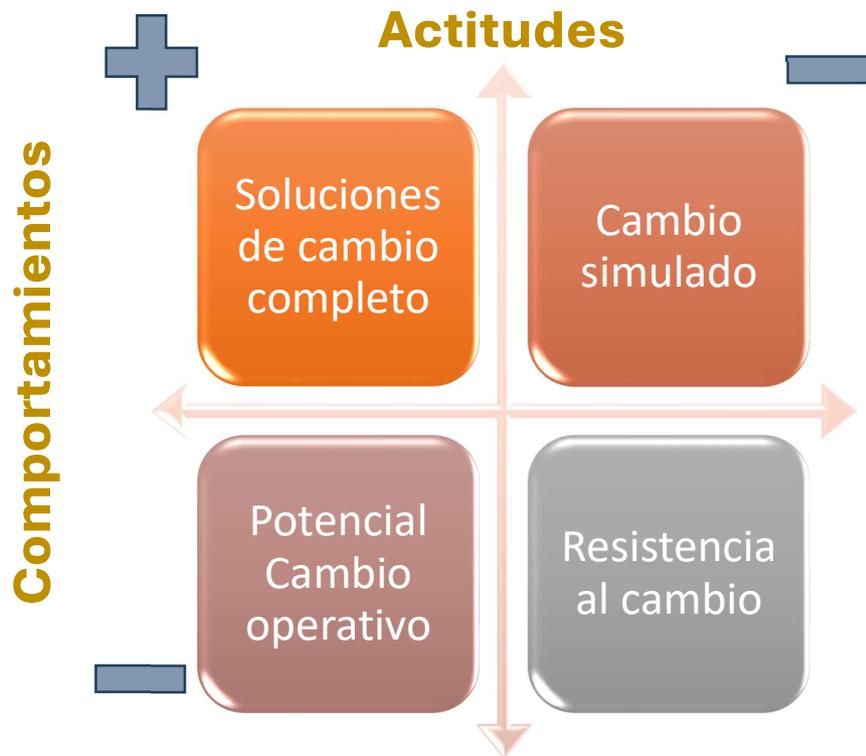
Por otro lado, los cambios en los sistemas de incentivos pueden ser contraproducentes en lo referente a la motivación individual de los empleados. Por lo tanto, su administración en el tiempo debe ser manejada con mucha sutileza, buscando que estos puedan ser reemplazados con otros motivantes, tales como beneficios no monetarios. Las redes son integradas en función de la especialización del trabajo, por su enfoque en la tarea, pero en general no podemos decir que existe una integración cultural. Cada cultura mantiene su propio espacio en el ámbito organizacional.

Los incentivos y la integración cultural necesaria entre los actores en el espacio organizacional tienen que ver también con la conceptualización de los procesos en una industria, así como con la manera en que los objetivos son establecidos (Ramírez 2019, 170).

La administración canadiense basaba su camino de innovación en soluciones de cambio completo, quizá debido a que lo único que importaba era el resultado y el retorno. En este sentido, un camino diferente generaría un costo adicional.

Según los niveles de innovación presentados por Suárez e Isuani (1998, 8).

Tabla 15
Niveles de innovación y comportamiento al cambio



Fuente: Interpretación resumida diferentes autores (Ramírez 2019, 169).

Basándose en el esquema de la Tabla 15, es posible afirmar que la administración canadiense orientaba su camino de innovación hacia soluciones de cambio integral dentro del espacio organizacional. Esto se fundamentaba en la importancia del resultado dentro del entorno en el que se desenvuelve. En este sentido, un camino diferente generaría un costo adicional.

Por otro lado, la administración canadiense operaba dentro de un contexto nacional mucho más favorable en comparación con otras organizaciones internacionales. Canadá, con su entorno político y económico relativamente estable, ofrecía condiciones que permitían a las empresas, como Encana, tomar decisiones estratégicas con mayor previsibilidad y control. Esto otorgaba a la administración canadiense una ventaja temporal al contar con un marco regulatorio y de políticas públicas que fomentaba el desarrollo y la innovación. En este contexto, los procesos de cambio y las decisiones internas podían ser planificados de manera más cuidadosa y detallada, sin la misma presión que enfrentaban otras compañías en mercados más volátiles. Esta estabilidad del entorno interno proporcionaba una ventaja comparativa que facilitaba la implementación

de nuevas estrategias, además de ofrecer un margen de tiempo para ajustar y perfeccionar los planes de acción antes de lanzarlos al ámbito global.

El uso de las últimas herramientas tecnológicas disponibles fue una tendencia bajo la administración canadiense, lo cual contribuyó a incrementar la eficiencia en la toma de decisiones y en la administración de la información. En contraste, la administración china, especialmente en los últimos años, ha establecido un esquema de cambio simulado. Esto no solo se debe a que la organización enfrentó un contexto país mucho más cambiante, sino también a que la cultura china prefiere implementar pequeños cambios, especialmente debido al costo que conllevan dichos proyectos. Sin embargo, estos cambios no abordan las verdaderas causas de los problemas.

En referencia a esta dimensión, se puede mencionar que dependiendo del entendimiento de lo que es el largo plazo o corto plazo y obviamente de que tan duras son las condiciones del contexto, el proceso o camino de innovación y cambio puede ser más estructurado o al menos el ambiente favorece para que así sea (Ramirez 2019, 171).

2.1.6 Impacto del entorno

Durante el período de la administración canadiense, aunque algunos cambios importantes comenzaron a gestarse en la industria, es fundamental destacar que el entorno económico y político de Ecuador, especialmente en lo que respecta a las políticas públicas y la figura contractual, fue mucho más favorable para las empresas extranjeras, en comparación con otros países productores de petróleo. En este contexto, la estructura contractual en la industria petrolera ecuatoriana jugó un papel crucial.

Históricamente, Ecuador había establecido dos tipos de contratos para la explotación de recursos petroleros: el contrato de participación y el contrato de servicios, ambos con implicaciones distintas para las compañías operadoras. El contrato de participación es el modelo que, después de descontar una serie de impuestos derivados de la operación, distribuye las ganancias generadas de manera porcentual entre la empresa petrolera y el Estado. Este tipo de contrato implicaba que las compañías asumieran un riesgo de inversión mucho mayor, ya que, a cambio de un mayor riesgo, podrían obtener una mayor rentabilidad si se esperaba un crecimiento en el precio del petróleo. Es decir, si el precio del crudo subía, las ganancias para las empresas serían sustancialmente mayores, lo cual incentivaba a las compañías a invertir más recursos en la operación, ya que el retorno de la inversión podría ser significativo.

En contraste, el contrato de servicios estipula una compensación fija por barril producido, lo que ofrece un panorama mucho más predecible y seguro para la empresa. Sin embargo, este esquema puede desmotivar a las compañías a invertir más capital, ya que las ganancias no varían según los precios del mercado, sino que están predeterminadas. Por otro lado, el contrato de servicios, aunque menos atractivo para las empresas en un contexto de precios elevados, podía resultar muy perjudicial para el Estado cuando los precios del petróleo caen, ya que el Gobierno seguiría perdiendo ingresos por cada barril producido, sin tener la flexibilidad de beneficiarse de la subida de los precios.

Este entorno favorable para las empresas en términos contractuales y de políticas públicas cambió drásticamente a partir de 2007, cuando Ecuador experimentó un cambio significativo en su gobierno y en su orientación política. En 2008, el país aprobó una nueva constitución que marcó el inicio de una serie de transformaciones estructurales en la economía y en las relaciones contractuales con las empresas extranjeras. Durante 2009, Ecuador había pasado por tres procesos electorales, lo que reflejaba un contexto de constante cambio político.

Además, se implementaron una serie de nuevas leyes, reglamentos y resoluciones en áreas clave como la tributaria, societaria, laboral y mercantil, que afectaron directamente a las industrias y empresas operadoras en el país. Una de las decisiones más significativas de este período fue la declaración de caducidad de todos los contratos de participación en la industria petrolera, lo que representó un giro radical en la política energética del país. A partir de ese momento, se convocó a las compañías operadoras a una renegociación inmediata de sus contratos, lo que provocó incertidumbre en el sector y un ajuste en las condiciones de operación. Este cambio no solo reflejó un giro en las políticas económicas del país, sino también una reconfiguración de las relaciones entre el Estado y las empresas extranjeras, con un enfoque más nacionalista y de control sobre los recursos naturales del país.

En un lapso de menos de dos años, la operación de la empresa china en Ecuador sufrió un golpe significativo cuando el Estado ecuatoriano confiscó una de sus operaciones conjuntas con otra compañía. Esta operación representaba más de la mitad del tamaño total de la inversión de la empresa en el país, lo que significó una pérdida sustancial tanto en valor como en perspectivas futuras. La confiscación de este activo no solo afectó la capacidad operativa de la empresa, sino que también redujo drásticamente su proyección de crecimiento en el mercado ecuatoriano.

Este evento, que tuvo un impacto inmediato sobre la estabilidad de la operación china, estuvo fuertemente influenciado por un cambio en el contexto global del mercado del petróleo. Para ese momento, el precio del barril de petróleo había experimentado un aumento notable, pasando de aproximadamente 45 dólares a 130 dólares por barril en su clasificación Oriente en menos de dos años. Este aumento del precio del petróleo fue un indicador clave que influyó en la decisión del Estado ecuatoriano de asumir el control de la operación, buscando maximizar sus propios ingresos por medio de la explotación directa de los recursos en un contexto de mayores precios internacionales.

La industria petrolera, como sector de alto riesgo y alta inversión, funciona bajo el principio financiero de que “a mayor riesgo, mayor rentabilidad”. En este sentido, el planteamiento del Estado ecuatoriano respecto a la negociación de tarifas fijas debía ser cuidadosamente equilibrado. La tarifa debía ser atractiva para las empresas, pero al mismo tiempo lo suficientemente beneficiosa para el Estado como para garantizar una compensación adecuada por los recursos extraídos. Si las tarifas fijas eran demasiado bajas, podría desmotivarse la inversión de largo plazo en la búsqueda de nuevas reservas de petróleo, que es fundamental para la creación de valor en el sector.

Sin embargo, las políticas públicas del gobierno ecuatoriano parecían centrarse más en la obtención de mayores recursos financieros de la industria petrolera, a corto plazo, que en la creación de un entorno favorable para la inversión a largo plazo. A pesar de este enfoque económico, la principal fortaleza de la operación china radicaba en su identidad como empresa estatal china. Este vínculo con el gobierno chino le otorgaba una serie de ventajas en el contexto internacional y una sólida red de apoyo político y económico.

Durante este período de incertidumbre y dificultad para la operación china, el Estado ecuatoriano, impulsado por su esquema político de “socialismo del siglo XXI”, estrechó relaciones con varios países orientales, incluyendo China, mientras rompía relaciones con algunos países occidentales. Esta política fortaleció la posición de la empresa china, que pudo firmar una serie de acuerdos de cooperación entre ambos Estados. Estos tratados se convirtieron en una fortaleza clave para la gestión de la operación china en Ecuador, ya que les proporcionaban un marco de seguridad jurídica y respaldo político frente a las incertidumbres del entorno local. A pesar de las dificultades en el terreno operativo, la gestión de las relaciones bilaterales entre los gobiernos de China y Ecuador resultó ser un factor determinante en la supervivencia y adaptación de la operación de la empresa en el país.

En este contexto, es posible concluir que el alcance e influencia de las relaciones internacionales, especialmente entre Estados, tienen un papel fundamental en las operaciones de las organizaciones multinacionales. La gestión de estas relaciones, tanto a nivel gubernamental como empresarial, se vuelve crucial para garantizar la estabilidad y el éxito en mercados internacionales, particularmente en sectores como el petróleo, que están fuertemente regulados y son sensibles a los cambios en las políticas públicas y en el contexto político global.

La pregunta que surge es si la gestión de estas relaciones entre Estados y con otros actores clave en el sector es de vital importancia para la operación de las organizaciones multinacionales, y la respuesta es claramente afirmativa. Las decisiones políticas y los tratados internacionales no solo afectan el contexto en el que operan las empresas, sino que también determinan su capacidad de adaptación y crecimiento en mercados clave.

2.1.7 Relación con el entorno

En el contexto de industrias que operan en diversas locaciones geográficas y que cuentan con diferentes niveles de especialización, jerarquía o dispersión espacial, la gestión de las relaciones con el entorno se vuelve aún más compleja. Como señala Hall (1996), las organizaciones que operan en estos sectores deben tener una visión integral que considere no solo los aspectos internos de la empresa, sino también cómo se articula con las distintas entidades externas, como las comunidades locales, las autoridades gubernamentales y las normativas ambientales. Esta complejidad requiere un análisis detallado de las relaciones interorganizacionales y la capacidad de adaptación a los diversos entornos locales en los que se desarrollan sus operaciones.

En particular, la industria de la energía, debido a su naturaleza, se encuentra dispersa en diversas locaciones y presenta distintos niveles de especialización según el tipo de proyecto o actividad que se lleve a cabo. Esta dispersión geográfica y técnica implica la necesidad de una gestión robusta para coordinar proyectos de gran envergadura y, al mismo tiempo, cumplir con los requerimientos legales y normativos en cada jurisdicción. Además, las empresas deben relacionarse con diversos actores sociales y ambientales, lo que exige una articulación efectiva entre la jerarquía interna de la organización y las entidades externas con las que interactúa, como los gobiernos y las comunidades locales, en cumplimiento de normativas medioambientales y de seguridad.

En este contexto, el mantenimiento de relaciones positivas con las comunidades locales, la sociedad en general y las autoridades gubernamentales es fundamental para las empresas del sector energético. Estas relaciones se deben gestionar de manera proactiva, con un enfoque en la responsabilidad social y el compromiso ambiental, factores que han cobrado especial relevancia en las últimas décadas. El impacto de las operaciones de una empresa energética, tanto en el entorno físico como en las comunidades cercanas, puede generar tensiones y desafíos si no se gestionan adecuadamente. La responsabilidad laboral y la seguridad de los empleados, así como la gestión sostenible de los recursos naturales, son elementos que las empresas deben integrar en sus políticas operacionales para garantizar la viabilidad a largo plazo de sus proyectos.

El cumplimiento normativo también juega un papel crucial. Las empresas del sector energético deben adherirse a regulaciones locales e internacionales que abordan cuestiones ambientales, sociales y de seguridad. El incumplimiento de estas regulaciones no solo puede generar sanciones económicas, sino que también puede dañar la reputación de la empresa y afectar sus relaciones con el Estado y las comunidades. En este sentido, la gestión del entorno y la alineación con las expectativas de la sociedad y el gobierno son esenciales para mantener una operación sustentable y socialmente responsable.

Un ejemplo de cómo la administración canadiense entendía la importancia de estas relaciones con el entorno es su enfoque hacia la gestión ambiental y comunitaria. Siendo una empresa regulada por la SEC (Securities Exchange Commission), cualquier situación negativa en sus operaciones, en cualquier parte del mundo, podría afectar su valor en los mercados internacionales. Para mitigar estos riesgos, la administración canadiense implementó una estrategia enfocada en mejores prácticas ambientales y sociales. Esto incluyó, entre otras iniciativas, la creación de una hacienda autosustentable en la que los habitantes locales podían recibir capacitación en prácticas sostenibles. Este enfoque permitió a la empresa mejorar sus relaciones con las comunidades cercanas a sus operaciones y, al mismo tiempo, disminuir su impacto ambiental.

A través de este tipo de programas, la administración canadiense logró fortalecer su compromiso social y ambiental, lo que no solo tuvo beneficios inmediatos en términos de relaciones públicas y reputación, sino que también contribuyó a la sostenibilidad de sus operaciones a largo plazo. La formación de comunidades locales en prácticas sostenibles generó una sinergia positiva entre la empresa y su entorno, ayudando a asegurar la aceptación social de sus proyectos y operaciones. Este tipo de enfoque proactivo es especialmente relevante en la industria energética, donde la responsabilidad

social corporativa (RSC) juega un papel clave en el establecimiento de relaciones duraderas y en el fortalecimiento de la legitimidad social de la empresa.

Por otro lado, la administración china adoptó un enfoque diferente en relación con la gestión de sus relaciones con el entorno. En lugar de continuar con programas comunitarios como los implementados por la administración canadiense, la administración china se centró en cumplir estrictamente con los estándares nacionales y la legislación ecuatoriana. Esta decisión fue, en gran medida, impulsada por una preocupación por la reducción de costos operativos. Si bien la administración china también debía cumplir con las normativas locales, su enfoque estaba más orientado a cumplir con los requisitos legales sin comprometer recursos adicionales en programas comunitarios o ambientales que pudieran implicar costos adicionales.

Este enfoque centrado en el cumplimiento normativo mínimo es común en empresas que operan con márgenes de costos estrictos o que buscan optimizar la rentabilidad en el corto plazo. Sin embargo, este tipo de gestión puede tener implicaciones a largo plazo, ya que el desinterés por fortalecer relaciones comunitarias o invertir en prácticas sostenibles puede generar tensiones sociales o enfrentar a la empresa con la comunidad local y otros actores clave, lo que podría afectar la sostenibilidad a largo plazo de sus operaciones.

En este sentido, se puede concluir que la gestión ambiental y la responsabilidad social tienen una relación directa con la sostenibilidad de las organizaciones. Aunque los beneficios derivados de estas prácticas no siempre son inmediatos y a menudo no se reflejan directamente en los estados financieros de corto plazo, sus efectos a largo plazo pueden ser decisivos para garantizar una operación más segura y alineada con los requerimientos locales. Las empresas que logran construir relaciones de confianza con las comunidades y los gobiernos, y que implementan políticas de responsabilidad social y ambiental, tienden a tener menos conflictos y mayores posibilidades de permanecer operando en el tiempo.

Por último, la relación con el entorno tiene un impacto significativo en la capacidad de una empresa para adaptarse a los cambios sociales, políticos y ambientales. Las empresas que no logran gestionar adecuadamente estas relaciones corren el riesgo de enfrentar oposición social, conflictos laborales o restricciones regulatorias, lo que puede afectar su capacidad de operar de manera eficiente. Por lo tanto, la capacidad de una empresa para gestionar su relación con el entorno no solo está vinculada a su

responsabilidad social corporativa, sino también a su capacidad de asegurar la sostenibilidad de sus operaciones a largo plazo.

3. Industria de Energía: Empresa Pública Corporación Ecuatoriana de Electricidad (CELEC EP)

3.1 Estrategia organizacional

A continuación en la tabla 16 ilustra la línea de tiempo de creación, conformación y evolución organizativa de CELEC E

Tabla

16

Línea temporal

2009	2010	2011	2015
<ul style="list-style-type: none"> Mediante escritura pública suscrita el 13 de enero de 2009, se constituye la Corporación Eléctrica de Ecuador CELEC S. A., con la fusión de las empresas HIDROPAUTE S. A., HIDROAGOYAN S. A., ELECTROGUAYAS S. A., TERMOESMERALDAS S. A., TERMOPICHINCHA S. A. y TRANSELECTRIC S. A. En Suplemento del Registro Oficial 48 de 16 de octubre de 2009, se publicó la Ley Orgánica de Empresas Públicas, cuya Disposición Transitoria Segunda establece que el procedimiento de transformación de las Sociedades Anónimas en las que el Estado, a través de sus entidades y organismos sea accionista único, deberá cumplirse en un plazo máximo de noventa días, contado a partir de la expedición de la precitada Ley. 	<p>La Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica de Ecuador CELEC EP, se creó mediante Decreto Ejecutivo n.º 220, expedido el 14 de enero del 2010, la misma que subroga en todos los derechos y obligaciones las de CELEC S. A. e HIDRONACIÓN S. A. La Corporación Eléctrica de Ecuador CELEC EP, se creó como una Empresa Pública Estratégica, responsable de cumplir con los procesos de: generación, transmisión, distribución, comercialización, importación y exportación de energía eléctrica; ampliación del sistema eléctrico existente; planificación, diseño, instalación, operación y mantenimiento de sistemas, no incorporados al Sistema Nacional Interconectado, así como las demás responsabilidades establecidas en el Decreto Ejecutivo 220, de fecha 14 de enero de 2010.</p>	<p>Mediante Decreto Ejecutivo n.º 845, de fecha 4 de agosto de 2011; el señor Presidente de la República, traslada la sede de CELEC EP Matriz, a través de la reforma el artículo n.º 1 del Decreto Ejecutivo n.º. 220; sustituyendo “el Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha; por, la Ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay”.</p>	<p>Mediante resolución n.º. 2015-003-02, del 23 de julio de 2015; los Directorios de las Empresas Públicas Estratégicas COCASINCLAIR EP y CELEC EP, resolvieron los siguientes artículos: “Artículo 1.- Aprobar la fusión por absorción de la Empresa Pública Estratégica Hidroeléctrica Coca Codo Sinclair, COCASINCLAIR EP a la Empresa pública Estratégica Corporación Eléctrica de Ecuador CELEC EP, en consideración al informe favorable de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), contenido en el Oficio n.º SENPLADES SGTEPBV-2015-0074-OF de 01 de julio de 2015.</p> <p>Con estos antecedentes, la nueva unidad de Negocio CELEC EP Coca Codo Sinclair (que incorpora a la Unidad de Negocio CELEC EP Enemorte), forma parte de la CELEC EP desde agosto de 2015.</p>

Fuente: Dirección de Gestión Estratégica (CELEC).

La Tabla 16 detalla la evolución legal y administrativa de la Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC EP) desde su constitución en 2009 hasta 2015. En enero de 2009, mediante escritura pública, se crea CELEC EP a partir de la fusión de varias empresas eléctricas, entre ellas HIDROPAUTE, HIDROAGOYÁN, y ELECTROGUAYAS. Posteriormente, en octubre de ese año, la Ley Orgánica de Empresas Públicas establece un marco legal para la transformación de estas sociedades y regula las responsabilidades de CELEC EP en el sector energético ecuatoriano.

En enero de 2010, se oficializa la creación de CELEC EP como Empresa Pública Estratégica mediante el Decreto Ejecutivo n.º 220. A partir de este decreto, CELEC EP asume la responsabilidad de los procesos de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica en Ecuador, además de la ampliación y operación del sistema eléctrico nacional. Un cambio importante ocurre en 2011, cuando el Decreto Ejecutivo n.º 845 dispone el traslado de la sede matriz de CELEC EP de Quito a Cuenca, lo que implica una reestructuración en su administración y operación.

Finalmente, en 2015, mediante una resolución, los directores de CELEC EP y la Empresa Pública Estratégica Hidroeléctrica Coca Codo Sinclair (COCAINSINCLAIR EP) aprueban la fusión de ambas entidades. Esta fusión, ratificada por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), culmina en la integración de la Unidad de Negocio Coca Codo Sinclair dentro de CELEC E Así, la estructura de CELEC EP se consolida con la inclusión de nuevas unidades de negocio, optimizando su capacidad de operación en el sector eléctrico ecuatoriano.

El sector eléctrico en los últimos años se ha desarrollado intensamente en Ecuador. Al observar el plan de expansión al 2022, el nivel de reserva de potencia se incrementará hasta llegar a 8 mil megavatios, es decir, se duplicará considerando los niveles de 2015.

Como se puede apreciar en el gráfico, para lograr este objetivo se desarrollan diferentes tipos de proyectos, los mismos que tuvieron diferentes envergaduras, pero básicamente enfocados en desarrollar el potencial hidroeléctrico.

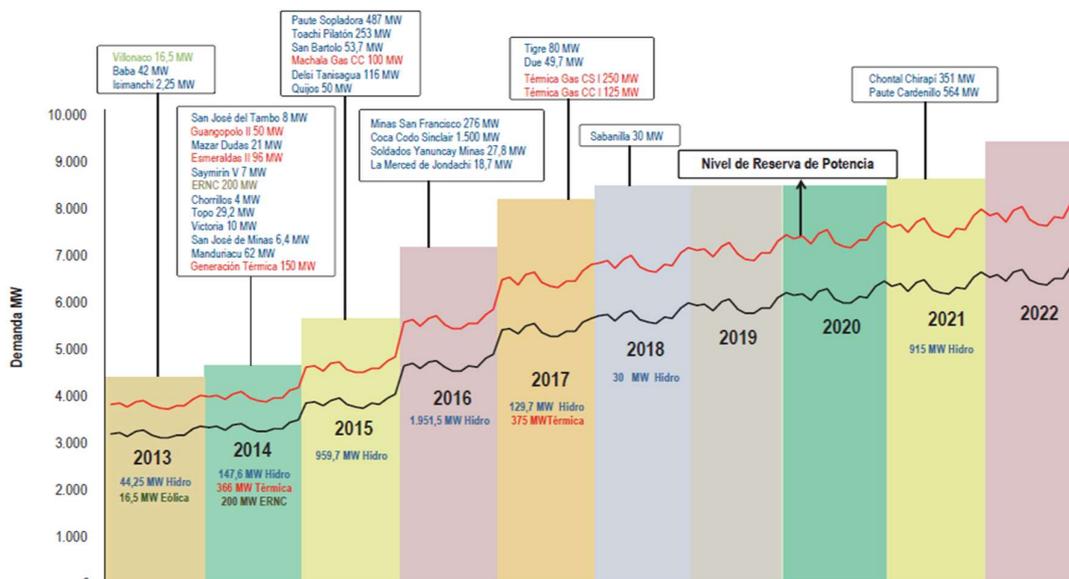


Figura 21. Plan de expansión de generación 2013-2022.

Fuente: CONELEC —Plan Maestro de Electrificación (2013-2022)— III Perspectiva y expansión del sistema eléctrico ecuatoriano.

La Figura 21 muestra el Plan Maestro de Expansión de la Corporación Nacional de Electricidad (CONELEC) de Ecuador, enfocado en el crecimiento de la demanda de energía y la incorporación de nueva capacidad de generación entre los años 2013 y 2022. En el eje vertical se observa la demanda de electricidad en megavatios (MW), que incrementa progresivamente a lo largo de la década. Las líneas de colores representan la demanda, y los bloques de colores debajo de cada año reflejan la entrada en operación de diferentes plantas generadoras, clasificadas según su tipo: hidroeléctrica, térmica, eólica, y otras fuentes de energía renovable.

Entre 2013 y 2016, la Figura 21 muestra un aumento gradual en la capacidad de generación hidroeléctrica con la entrada en operación de varias plantas, como Villonaco en 2013, Coca Codo Sinclair en 2015, y Minas San Francisco en 2016. Estas incorporaciones son fundamentales para cubrir la creciente demanda de energía y reducir la dependencia de plantas térmicas, disminuyendo costos y emisiones. Es notable que en esta primera fase se prioriza el uso de recursos hídricos, aprovechando la capacidad del país para generar energía limpia.

A partir de 2017, el plan de expansión de CONELEC incluye tanto proyectos hidroeléctricos como incrementos en la generación térmica para asegurar una reserva de potencia. Este nivel de reserva es crucial para garantizar la estabilidad del sistema eléctrico en períodos de alta demanda o en situaciones imprevistas. Durante estos años,

se incorporan proyectos adicionales, como Toachi Pilatón y Sopladora, que fortalecen la capacidad de generación hidroeléctrica. La combinación de fuentes permite una mayor resiliencia del sistema, adaptándose a variaciones en las condiciones climáticas y otros factores externos.

Para el período de 2020 a 2022, la Figura 21 indica la entrada de grandes proyectos como Chontal-Chongón y el inicio de operación de plantas que siguen diversificando la matriz energética ecuatoriana. Esta fase final del plan de expansión muestra cómo la capacidad de generación sobrepasa la demanda proyectada, lo que refleja un nivel de autosuficiencia energética y un sistema más robusto. La línea de “Nivel de Reserva de Potencia” simboliza la capacidad adicional disponible para enfrentar crecimientos inesperados de demanda o eventualidades en la red, consolidando un suministro energético seguro y confiable.

Adicionalmente, la Tabla 17 presenta la lista de proyectos con proveedores chinos de CELEC E. Para el desarrollo de estos proyectos, se estableció un esquema de inversión pública, a través de la contratación de contratistas tanto para la construcción de la obra civil como para la provisión de los equipos. Estos se constituyen en los dos componentes básicos para la gestión de un proyecto hidroeléctrico. Los más importantes fueron llamados “emblemáticos” y los desarrollaron empresas chinas, según se muestra en tabla 17.

Tabla 17
Proyectos con proveedores Chinos (CELEC EP)

Proyecto	Ubicación		Potencia (MW)	Avance Físico al 30/09/2017		Observaciones
	Zona	Provincia		% Programa do	% Ejecutado	
Coca Codo Sinclair	2	Napo y Sucumbios	1.500	100,00	99,45	La central Coca Codo Sinclair se encuentra totalmente operativa, sin embargo, se determinaron algunos pendientes técnicos por solventar.
Sopladora	6	Morona Santiago	487	100.00	100.00	La central Sopladora se encuentra totalmente operativa, no se ha logrado ejecutar el proceso de cierre contractual y existen pendientes menores en discusión.
Minas San Francisco	6	Azuay y El Oro	275	100.00	98.20	Su ejecución se vio afectado por problemas geológicos presentado en el pozo combinado de cables y ventilación.
Toachi Pilatón		Santo Domingo de los Tsáchila, Cotopaxi, Pichincha	254.4	99.34	95.01	La programación se vio afectada por la terminación unilateral del contrato de equipamiento, actualmente continua solo la ejecución del contrato de obras civiles.
Delsitanisagua		Zamora Chinchipe	180	99,22	89,17	Su ejecución se vio afectado por problemas geológicos presentado en el estribo izquierdo de la presa

Fuente: Informe de gestión Corporación Eléctrica Ecuatoriana de Ecuador (CELEC EP)
Elaboración propia.

Esta estrategia de desarrollo persigue un objetivo el mismo que se centra en una visión de eficiencia energética, ya que según reporte del CONELEC (Plan Maestro de Electrificación 2013-2022) por cada 10 MW que se generan con diésel, el estado ecuatoriano pierde USD 17 MM al año. Para lograr este beneficio futuro, el estado además de cubrir con los costos acarreados por el subsidio de los combustibles debe cubrir el valor de las inversiones del sector eléctrico que están proyectadas en USD 10.418 millones.

3.2 Historia de la corporación

Con fecha 14 de enero de 2010 en Decreto Ejecutivo n.º 220, publicado en el Registro Oficial 128 con fecha 11 de febrero de 2010, a través de la cual se comunica la creación de La Corporación Eléctrica de Ecuador (CELEC EP) como una entidad de derecho público constituida con patrimonio propio y personalidad jurídica, fue concebida para actuar con autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de control. CELEC EP tiene como misión fundamental asegurar el ciclo completo del servicio eléctrico en Ecuador, abarcando desde la generación hasta la comercialización de energía, incluyendo la expansión y desarrollo del sistema eléctrico nacional mediante procesos de transmisión, distribución, importación y exportación de electricidad. Su misión es asegurar un suministro energético confiable, accesible y sostenible para la población y la industria del país.

La estructura organizativa de CELEC EP se basa en diversas unidades de negocio encargadas de operar distintas plantas de generación, como las hidroeléctricas, termoeléctricas y eólicas, además del sistema nacional de transmisión. Esta organización ha permitido generar sinergias que, combinadas con estrategias de economías de escala, han traído beneficios significativos para el sector eléctrico en su conjunto. A través de la integración de estas áreas operativas, la Corporación ha logrado optimizar procesos, reducir costos y mejorar la eficiencia general, contribuyendo al fortalecimiento de la infraestructura eléctrica del país.

Actualmente, CELEC EP suministra aproximadamente el 88 % de la demanda de electricidad a nivel nacional, consolidándose como el principal proveedor de energía eléctrica de Ecuador. Además, la Corporación tiene a su cargo la operación y mantenimiento del 100 % del sistema de transmisión del país. Esta amplia

responsabilidad ha permitido a CELEC EP no solo garantizar el abastecimiento eléctrico para los sectores residenciales, comerciales e industriales, sino también asegurar la estabilidad y confiabilidad de la red nacional de energía.

En los últimos años, el sector eléctrico ecuatoriano ha experimentado una transformación significativa en su matriz energética. En 2013, aproximadamente el 47 % de la electricidad se generaba a partir de centrales hidroeléctricas, mientras que en 2017 este porcentaje alcanzó el 74 %. Durante el mismo período, la participación de las centrales térmicas en la generación de electricidad disminuyó del 33% al 14%, reflejando un cambio hacia fuentes más limpias y sostenibles. La participación de la generación de energía no correspondiente a CELEC EP, como la proveniente de otras empresas, pasó del 20 % en 2013 al 12 % en 2017, lo que evidenció el creciente protagonismo de la Corporación en el sector eléctrico nacional.

Uno de los principales retos que enfrenta el sector eléctrico ecuatoriano es asegurar la Soberanía Eléctrica y contribuir al cambio de la Matriz Productiva del país. Estos desafíos, asignados a CELEC EP por parte del Gobierno Nacional, son los que guían las estrategias y planes de negocio de la Corporación. En este contexto, CELEC EP tiene como prioridad concluir la construcción de nuevas centrales hidroeléctricas y fortalecer el sistema de transmisión, en particular la infraestructura de 500 kV, que es clave para mejorar la distribución de electricidad en todo el país.

Además de concluir los proyectos en curso, CELEC EP también se enfoca en la realización de estudios para nuevos proyectos hidroeléctricos y la promoción de energías renovables no convencionales. La Corporación ha identificado la necesidad de diversificar sus fuentes de generación eléctrica para lograr una mayor sostenibilidad y resiliencia ante posibles fluctuaciones en los recursos naturales. Paralelamente, la Corporación está explorando nuevos mercados, tanto dentro de Ecuador como en otros países de la región, con el objetivo de sustituir el uso de combustibles líquidos por electricidad, lo que contribuiría a reducir la dependencia de fuentes de energía fósil y promover el uso de energías más limpias.

El plan estratégico de CELEC EP también contempla la consolidación y mejora de los procesos internos. A medida que la Corporación se enfrenta a un entorno más competitivo y a una creciente demanda de servicios eléctricos, la optimización de sus procesos es clave para garantizar una gestión eficiente de los recursos. Esto incluye la implementación de mejores prácticas administrativas, el fortalecimiento de la gestión

operativa y la mejora continua en la calidad del servicio, asegurando que la electricidad llegue de manera confiable y segura a todos los ecuatorianos.

Dentro de las estrategias a largo plazo de la Corporación, también se ha incluido el aprovechamiento de su infraestructura eléctrica para promover otras iniciativas adicionales, como las telecomunicaciones. Esta estrategia de diversificación es vista como una ventaja competitiva importante, ya que la infraestructura de transmisión y distribución de electricidad que posee CELEC EP podría facilitar el desarrollo de nuevas tecnologías y servicios complementarios que maximicen su uso y generen valor agregado.

Es fundamental que CELEC EP también ponga atención en la comunicación interna y externa de la Corporación. Una comunicación efectiva permite mejorar la colaboración interna entre las diferentes unidades de negocio y asegura que todos los empleados estén alineados con los objetivos y valores de la organización. A nivel externo, la Corporación debe fomentar la difusión de su misión y visión para que la sociedad entienda el papel crucial que juega en el desarrollo económico y social de Ecuador.

La mejora en las condiciones de calidad del servicio eléctrico es otro de los aspectos clave para CELEC E Al ser el principal proveedor de electricidad del país, la Corporación tiene la responsabilidad de garantizar que el servicio no solo sea confiable, sino también de alta calidad. La implementación de tecnologías innovadoras, la mejora en la atención al cliente y el cumplimiento de estándares internacionales son componentes esenciales para asegurar la satisfacción de los usuarios y el éxito de la organización.

La sostenibilidad económica y financiera es uno de los objetivos más importantes para CELEC EP, ya que es fundamental que la Corporación logre un equilibrio entre el suministro eléctrico, la cobertura de la demanda y la sostenibilidad financiera a largo plazo. Las estrategias orientadas a garantizar la rentabilidad de la Corporación permiten asegurar que el servicio eléctrico se mantenga a un costo razonable para los consumidores, al mismo tiempo que se invierte en la expansión y modernización de la infraestructura energética del país.

Finalmente, el rol de CELEC EP en el desarrollo del país es indiscutible. La Corporación no solo tiene la tarea de garantizar el abastecimiento de electricidad, sino que también cumple un papel clave en la transformación del sector energético nacional y en el impulso de una matriz energética más limpia y sostenible. A través de sus proyectos y estrategias, CELEC EP se posiciona como un actor esencial en la consecución de los objetivos nacionales de desarrollo económico y social.

3.3 Análisis de mercado: Análisis ambiental

La evaluación del entorno organizacional busca examinar sistemáticamente los diferentes contextos en los que opera una empresa, con el propósito de detectar elementos de riesgo internos y externos que puedan impactar el cumplimiento de sus metas estratégicas de mediano y largo plazo. Para llevar a cabo este análisis se presenta en la tabla 18 la matriz de los factores externos.

Tabla 18
Análisis de factores de mercado

FACTOR EXTERNO	DESCRIPCIÓN
Social	La insatisfacción de las necesidades de la comunidad.
	Necesidades satisfechas de la comunidad, creando en ella un agente promotor de la estabilidad e imagen de la empresa. Promover proyectos tipo “Smart cities” uso de tecnología de punta y de telecomunicaciones que promueven el desarrollo social.
Económico	Déficit presupuestal. Dependencia de los recursos del Estado en contra de la autonomía y/o auto sostenibilidad financiera No implementar la utilización de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFS). Dependencia de proveedores únicos en especial en repuestos y servicios especializados, monopolios sin control de precios.
	Ejecución apropiada de los proyectos de expansión en generación y telecomunicaciones. Acceso a créditos para inversiones en proyectos de generación con fuentes de energía renovables. Ampliación de la red de tendido eléctrico. Oportunidades de inversión.
Político/ Legal	Inestabilidad política. Altos niveles de riesgo país. Desconocimiento general de la marca CELEC EP por parte de los usuarios de energía en Ecuador.
	Coyuntura política del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida. Interconexión con facilidades de producción de la Industria Petrolera ecuatoriana para proveer energía limpia.
Internacional	No alinearse a las políticas a nivel mundial en lo que al cambio progresivo de la matriz energética respecta.
	Suscripción de Convenios de intercambios comerciales entre Ecuador, Perú y Colombia. Alineamiento mundial que existe en torno al cambio de la matriz energética.
	<i>Commodities</i> globales como el gas natural, disponible de procesos asociados a la explotación petrolera, como fuente de generación de energía eléctrica Ser parte de un Mercado Eléctrico Regional del Sur (MERS), para ampliar su mercado.
Tecnológico	No disponer de una estrategia de comunicación y cooperación con los proveedores de Tecnologías de la Información y Comunicaciones a nivel mundial.
	Tecnologías de la Información y Comunicaciones de última generación alineada a la estrategia corporativa. Planificar a mediano y largo plazo, la investigación, dimensionamiento y posterior implementación de redes inteligentes -Smart Grids, con el uso de las telecomunicaciones.
Proveedores	Dependencia de proveedores únicos en especial en repuestos y servicios especializados, monopolios sin control de precios.
	Administrar un portafolio único de proveedores a nivel corporativo.
Clientes	Falta de control por parte de los GAD para delimitar el asentamiento poblacional en franjas de seguridad de infraestructura eléctrica.

	Crecimiento en la demanda por variables demográficas. Cambio de la matriz de consumo energético en los hogares.
Competidores	Incursionar en el mercado de telecomunicaciones aprovechando la infraestructura robusta que posee la UDN Transelectric.
Ambiental	No existe un plan de adaptación para afrontar los efectos del cambio climático. Fenómenos naturales. Multas asociadas a los pasivos ambientales.
	Captación de recursos de inversión para la generación a través de energías alternativas. Gran diversidad de recursos naturales los cuales pueden ser explotados para la generación de energía eléctrica.

Fuente: Corporación Eléctrica Ecuatoriana (CELEC EP).

3.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional en CELEC EP consolidada a través de unidades de negocio las mismas que se encuentran desconcentradas en su gestión, sin embargo, todas las decisiones y procesos se manejan centralizadamente de una unidad corporativa que es llamada la Matriz, como se evidencia en la Figura 22.

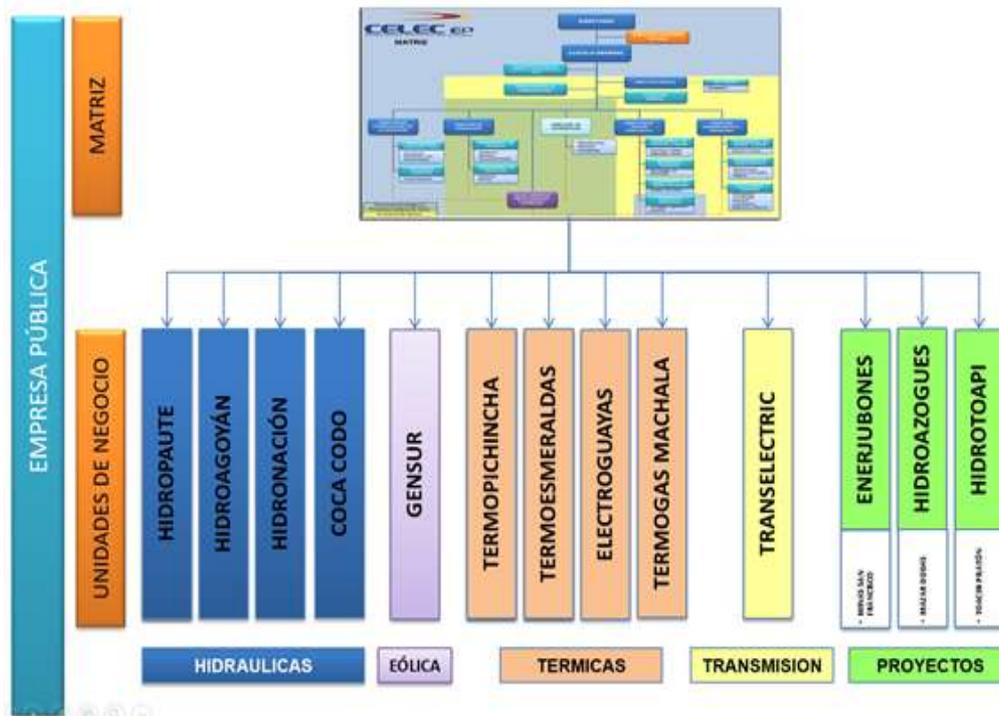


Figura 22. Estructura Corporativa de CELEC EP, 2017.
Fuente: Corporación Eléctrica Ecuatoriana (CELEC EP).

Al realizar un análisis de factores internos a la organización en lo referente a la gestión de cada uno de los ámbitos transversales de la estructura, se puede tener una idea

más clara de cómo se gestionó cada una de las áreas, a continuación en la tabla 19 se presenta el detalle:

Tabla 19
Análisis de factores internos

FACTOR INTERNO	DESCRIPCIÓN
Laboral	Personal altamente calificado que tiene amplia experiencia en el sector eléctrico y de telecomunicaciones.
	Resistencia al cambio por parte de los líderes clave de la empresa. Falta de trabajo en equipo, lo que ocasiona que algunas Unidades continúen trabajando como negocios independientes. No contar con estrategias de comunicación corporativa. Falta de un sistema integral de administración del Talento Humano. Ausencia de un Plan de Desarrollo de Centros de Especialidades Certificados en las Unidades de Negocio con enfoque corporativo.
Financiero	Respaldo financiero por parte del estado. Alto valor de los activos de la empresa, lo que representa un gran apalancamiento para facilidades de financiamiento.
	Fortalecer los mecanismos de control, seguimiento y auditoría a contratos actuales. No implementar la utilización de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFS). No participar en proyectos de implementación de eficiencia energética con empresas del sector hidrocarburífero y de manufactura de primer nivel en el país.
Organización	Cambio en el modelo de gestión organizacional dispuesto por la alta gerencia. Estructura orgánica actualizada en función del giro de negocio y mejores prácticas empresariales. Implementación de grupos de trabajo corporativos para atender necesidades de operación y mantenimiento por tipo de tecnología, independiente a las Unidades de Negocio.
	Falta de homologación, cobertura e implementación de las políticas y lineamientos a nivel corporativo. Carencia de un departamento de comercialización. Desproporción entre el personal administrativo y el personal técnico. Falta de una homologación de la estructura técnica (equipamiento, tecnología y personal) en función de las necesidades de las centrales por tipo de tecnología y tipo de central. No existe un plan de modernización de las Centrales de Generación.
Producción	Operación a nivel nacional e integración con Transmisión y Telecomunicaciones. Sistema de Telecomunicaciones en operación y con altos niveles de disponibilidad y confiabilidad del servicio.
Comercial	Decisión de diversificación de productos y servicios para comercializarlos en mercados nacionales e internacionales.
	Fortalecimiento a planes de comercialización para apertura de nuevos mercados que permitan la prospección y apertura de nuevos negocios y/o servicios en el ámbito nacional e internacional.

Fuente: Corporación Eléctrica Ecuatoriana (CELEC EP).

3.5 Gestión operacional

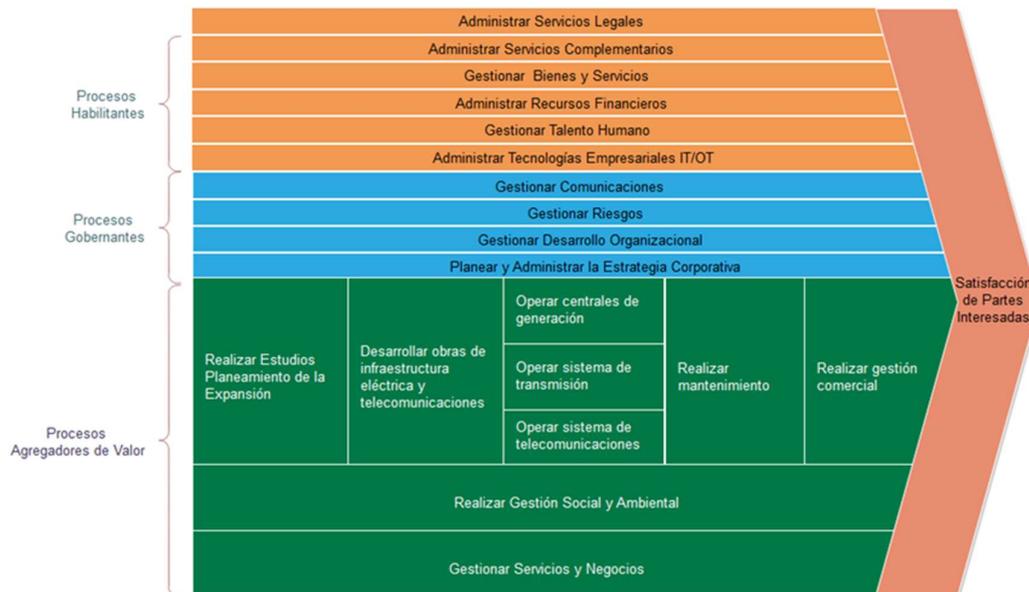
Dentro del mapa de procesos de CELEC EP, como se muestra en la figura 1, en la cual se pueden apreciar los “Macro procesos agregadores de valor” de la organización:

- Realizar estudios de planeamiento de la expansión, de la generación y la transmisión del sistema interconectado nacional, para garantizar el servicio de electricidad.
- Desarrollar obras de infraestructura eléctrica, para lo cual se han creado Unidades de Negocio o se ha asignado los proyectos a Unidades de Negocio existentes.

- Operar el sistema de generación, transmisión y telecomunicaciones en condiciones técnicas y económicas óptimas.
- Realizar el mantenimiento con base en la planificación y ejecución efectiva precautelando la disponibilidad de las unidades, el efecto económico en los ingresos y la seguridad del personal.
- Realizar gestión comercial en el mercado interno y externo, cumpliendo con lo establecido en las normativas, para garantizar los ingresos que requiere la Corporación para su sustentabilidad.

Se conjugan también en el Mapa de Procesos de la Corporación, los macroprocesos gobernantes y los habilitantes, se requiere el nivel de dirección y funciones complementarias a los procesos agregadores de valor.

Figura 23. Mapa de procesos (CELEC EP).



Fuente: Corporación Eléctrica Ecuatoriana (CELEC EP).

El Mapa de Procesos de CELEC EP (Corporación Eléctrica del Ecuador) presentado en la figura 23 clasifica y organiza sus operaciones en tres grandes grupos: Procesos Habilitantes, Procesos Gobernantes y Procesos Agregadores de Valor. Cada uno de estos grupos de procesos cumple una función específica en el objetivo general de satisfacer a las partes interesadas, como se indica en el lado derecho del mapa. La estructura permite visualizar cómo cada área funcional contribuye al desempeño y a la estrategia de la organización.

Los Procesos Habilitantes se encuentran en la parte superior del mapa y están compuestos por tareas que apoyan de manera transversal el funcionamiento de la empresa. Entre estos procesos se incluyen la administración de servicios legales, servicios complementarios, bienes y servicios, recursos financieros, talento humano, y tecnologías empresariales. Estas actividades son esenciales para garantizar que los recursos y capacidades necesarias estén disponibles para que los procesos principales puedan llevarse a cabo de manera eficiente.

En el centro del mapa se encuentran los Procesos Gobernantes, que regulan y orientan la dirección estratégica de CELEC E Estos procesos incluyen la gestión de comunicaciones, riesgos, desarrollo organizacional, y la planificación y administración de la estrategia corporativa. Su objetivo es garantizar que la organización mantenga un enfoque coherente y alineado con sus metas estratégicas, además de gestionar cualquier tipo de riesgo que pueda afectar el logro de sus objetivos.

La base del mapa está formada por los Procesos Agregadores de Valor, los cuales son fundamentales para el propósito de la empresa, que es la generación, transmisión y comercialización de energía eléctrica. Estos procesos incluyen la realización de estudios de planificación para la expansión, el desarrollo de infraestructura eléctrica y de telecomunicaciones, la operación de centrales de generación, el sistema de transmisión, y el sistema de telecomunicaciones, así como las actividades de mantenimiento y gestión comercial. Estos procesos permiten a CELEC EP cumplir con su misión principal en el sector energético de Ecuador.

Un aspecto importante que destaca en el mapa es la Gestión Social y Ambiental, ubicada al final de los Procesos Agregadores de Valor. Esto refleja el compromiso de CELEC EP con la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental, aspectos cada vez más relevantes en la industria de la energía. La gestión social y ambiental busca mitigar el impacto de las operaciones de la empresa en las comunidades y el entorno, promoviendo un desarrollo energético responsable.

Finalmente, en el lado derecho del mapa, se observa la Satisfacción de las Partes Interesadas como un objetivo integral de todos los procesos de la organización. Esto sugiere que CELEC EP valora la alineación de sus procesos y objetivos con las expectativas de sus partes interesadas, incluyendo clientes, comunidades, empleados y el gobierno. A través de esta estructura de procesos, CELEC EP busca mantener un equilibrio entre eficiencia operativa, gobernanza y responsabilidad social, logrando así un impacto positivo en el sector energético del país.

3.6. Impacto del entorno

La dirección estratégica del sector eléctrico recae en el Poder Ejecutivo, quien es responsable de desarrollar, definir y orientar las estrategias del servicio eléctrico. Esta labor garantiza el derecho constitucional de los participantes y usuarios finales. La ejecución de estas responsabilidades se realiza a través del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER) y otros organismos establecidos por ley.

La configuración institucional del sector eléctrico comprende los siguientes componentes:

- *Consejo Sectorial de Sectores Estratégicos*: Responsable de establecer lineamientos para los sectores considerados estratégicos, incluyendo el eléctrico.
- *Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER)*: Organismo central que:
 - Diseña e implementa políticas
 - Supervisa y controla la prestación del servicio eléctrico
 - Identifica y monitorea proyectos
 - Emite permisos operativos
 - Evalúa el desempeño del sector
 - Promueve energías renovables
 - Implementa mecanismos de eficiencia energética
- *Agencia de Regulación y Control de Electricidad (ARCONEL)*: Institución administrativa encargada de regular y supervisar las actividades relacionadas con el servicio eléctrico público y el alumbrado público, protegiendo los intereses de los consumidores.
- *Operador Nacional de Electricidad (CENACE)*: Organismo técnico adscrito al MEER que:
 - Gestiona el Sistema Nacional Interconectado
 - Administra transacciones comerciales de energía
 - Garantiza el suministro continuo al menor costo posible

- *Empresas Generadoras (Públicas y Privadas)*: Entidades habilitadas para producir electricidad, operando según los permisos otorgados y las normativas establecidas.
- *Empresa de Transmisión (Pública)*: Función ejecutada por el Estado a través de CELEC EP, Unidad de Negocio TRANSELECTRIC, siguiendo los lineamientos de su título habilitante.
- *Empresas de Distribución (Públicas)*: Responsables de expandir su sistema según las directrices del MEER, cubriendo la demanda eléctrica en áreas geográficas específicas.
- *Auto generadores*: Entidades productivas o comerciales que generan electricidad para su propio consumo, con posibilidad de producir excedentes.
- *Grandes Consumidores o Clientes No Regulados*: Usuarios con capacidad de negociar directamente contratos de suministro eléctrico con generadores privados.
- *Usuarios Finales o Clientes Regulados*: Personas que reciben el servicio eléctrico, ya sea como propietarios o receptores directos.

En el ámbito de telecomunicaciones, se encuentran la Agencia de Regulación de las Telecomunicaciones (ARCOTEL) y las Empresas Portadoras de Telecomunicaciones.

3.7 Relación con el entorno

La identificación de riesgos en función de los procesos de la cadena de valor o líneas de negocio es crucial para establecer acciones que mitiguen dichos riesgos y evalúen su probabilidad e impacto. En el sector energético, donde los proyectos son de gran envergadura y requieren de una estricta planificación, esta identificación permite una gestión más efectiva y reduce la probabilidad de consecuencias negativas para el negocio.

En el análisis de riesgos realizado, uno de los riesgos más significativos es el derivado de la alta proporción de personal de origen chino o asiático en las empresas contratistas. Esta situación genera barreras de comunicación y diferencias culturales que afectan la ejecución de los proyectos. La comunicación ineficaz y la falta de entendimiento de normas y expectativas culturales pueden llevar a malentendidos y conflictos, obstaculizando el avance del proyecto.

Este riesgo cultural y comunicativo tiene como principal consecuencia potencial los retrasos en la entrega de las obras. En proyectos de generación eléctrica, el cumplimiento de los plazos es esencial, ya que cualquier demora implica no solo la postergación de la operación de las plantas, sino también una pérdida económica importante. La incapacidad de operar una central en la fecha prevista genera un lucro cesante, al no poder vender la energía producida que se proyectaba durante ese período.

La presencia de este riesgo afecta directamente una línea de negocio estratégica relacionada con la producción y venta de energía eléctrica. La producción de energía tiene una demanda constante y está sujeta a contratos y previsiones de venta, por lo que cualquier retraso en el inicio de la operación de una central impacta negativamente en los ingresos esperados de la organización, además de afectar su posición en el mercado energético.

En este contexto, el lucro cesante se convierte en una pérdida tangible, ya que los ingresos proyectados no se logran debido a los retrasos en la entrega del proyecto. Esto no solo representa una pérdida financiera, sino que también puede dañar la reputación de la empresa, afectando futuras contrataciones y alianzas estratégicas. Los inversionistas y socios pueden percibir la falta de cumplimiento de los plazos como una señal de ineficiencia, lo cual podría reducir la confianza en la empresa.

Para mitigar este tipo de riesgo, es fundamental implementar estrategias de gestión cultural y comunicativa entre el personal de origen local y extranjero. Las capacitaciones interculturales, los talleres de comunicación efectiva y el uso de traductores especializados pueden ayudar a disminuir los malentendidos y fomentar un ambiente de colaboración. Además, establecer protocolos claros de comunicación puede asegurar que los objetivos del proyecto sean comprendidos y respetados por todos los involucrados.

Es necesario que la organización establezca también un sistema de monitoreo constante del avance de los proyectos, de manera que cualquier indicio de retraso pueda ser detectado y gestionado a tiempo. La incorporación de tecnología de gestión de proyectos y de seguimiento en tiempo real puede ser una herramienta invaluable para minimizar los efectos de las diferencias culturales y evitar que los problemas de comunicación escalen a niveles que comprometan la viabilidad del proyecto.

En conclusión, la presencia de personal de origen extranjero en empresas contratistas del sector energético en Ecuador, aunque aporta valor en términos de especialización y experiencia, representa un riesgo importante en términos de comunicación y adaptación cultural. La gestión efectiva de este riesgo junto con los

expuestos en la tabla 20 es esencial para asegurar el cumplimiento de los plazos y proteger los ingresos proyectados de la organización.

Tabla 20
Matriz de evaluación de riesgos-Proyectos CELEC E

LÍNEA DE NEGOCIO	PRODUCTOS/SERVICIOS	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	INDICADOR DEL RIESGO	PROBABILIDAD (%)	IMPACTO (%)	PLAN DE ACCIÓN	CONSECUENCIAS DE LA MATERIALIZACIÓN DEL RIESGO	ENTIDAD RESPONSABLE
TRANSMISIÓN	Servicios de transporte de energía eléctrica	Debido a la falta de redundancia, a la obsolescencia del equipamiento y la inexistencia de repuestos puede ocurrir indisponibilidad de los servicios lo cual podría afectar la gestión de la corporación.	Análisis de la mejora continua de los servicios corporativos	80%	80%	Actualización y mejora del equipamiento	Indisponibilidad de los servicios lo cual podría afectar la gestión de la corporación.	Subgerencia de Servicios del SNI
TRANSMISIÓN	Servicios de transporte de energía eléctrica	Debido a retrasos en la liberación de los sitios paso de las L/T se puede producir paralizaciones en las obras	Gestión de las servidumbres	80%	80%	* Negociaciones en firme más eficaces y flexibles. * Apoyo en brindar agilidad al proceso de pagos. * Apoyo de la matriz en la gestión de aval. * Transferencia de recursos por matriz.	* Paralizaciones de obras. * Recargo de costos improductivos y no planificados. * No cumplir con los cronogramas de ejecución del Proyecto.	Subgerencia 500kV Subgerencia Jurídica Departamento de Gestión Social y Ambiental
GENERACIÓN	Venta de la producción de energía eléctrica	Debido a la crítica situación económica del País, puede ocurrir un recorte presupuestario inesperado, lo que podría afectar en la disponibilidad de equipos principales	Elaborar el plan de mantenimiento	100%	80%	Gestiones con Matriz, Ministerio (MEER) Priorización de proyectos	* Retraso en los resultados.	Supervisor de mantenimiento
GENERACIÓN	Venta de la producción de energía eléctrica	Debido a que la mayor parte del personal del contratista son de origen asiático puede ocurrir problemas comunicativos y de orden cultural que generen inconvenientes en la ejecución del proyecto.	Ejecución de Proyectos de Expansión	100%	100%	Reuniones Periódicas para Coordinación entre la Administración del Contrato y el Contratista en la que el traductor facilita la comunicación considerando diferencias culturales de los participantes	Retrasos en la obra. Consecuencias económicas si las obras no entran a operar en las fechas previstas	Subgerente de Expansión
GENERACIÓN	Venta de la producción de energía eléctrica	La falta de personal técnico en el área de mantenimiento de instrumentación y control, para atender las actividades de mantenimiento preventivo y predictivo del equipamiento de los nuevos proyectos (ciclo combinado), podría ocasionar un incremento considerable de las actividades correctivas (comparando con las esperadas, asociadas al concepto de la curva de la bañera) y/o reducción en la vida útil de los nuevos activos.	Programación de la ejecución del mantenimiento preventivo y predictivo y preparar la logística y recursos.	80%	80%	* Solicitar a la Gerencia de la Unidad de Negocio el incremento en la estructura organizacional actual del área de Mantenimiento de Instrumentación. 1 Supervisor de instrumentación. 2 Técnicos de Instrumentación. 3 Ayudantes de Instrumentación.	* Incremento de los índices de falla de los equipos y por ende de las actividades correctivas (comparado con las fallas esperadas, curva de la bañera, concepto aplicado a nuevos proyectos); * Disminución de la confiabilidad/disponibilidad de las Unidades; * Incremento de costos de Producción; * Incumplimiento de las directrices de la Matriz de CELEC EP, de las NCI de la CGE y demás normativa legal asociada al cuidado y mantenimiento que se debe dar a los nuevos proyectos; * Aumento de las enfermedades ocupacionales; * Aumento de horas extras, inclusive llegando a niveles no permitidos por la ley; * Pérdida de garantía en el nuevo equipamiento debido a la NO correcta ejecución de las actividades de mantenimiento preventivo y/o correctivo.	Subgerente de Producción
GENERACIÓN	Venta de la producción de energía eléctrica	La falta de personal técnico en el área de mantenimiento mecánico, para atender las actividades de mantenimiento preventivo y predictivo del equipamiento de los nuevos proyectos (ciclo combinado), podría ocasionar un incremento considerable de las actividades correctivas (comparando con las esperadas, asociadas al concepto de la curva de la bañera) y/o reducción en la vida útil de los nuevos activos.	Programación de la ejecución del mantenimiento preventivo y predictivo y preparar la logística y recursos.	80%	80%	* Solicitar a la Gerencia de la Unidad de Negocio el incremento en la estructura organizacional actual del área de Mantenimiento Mecánico. 1 Supervisor Mecánico. 3 Técnicos Mecánico. 4 Ayudantes Mecánico	* Incremento de los índices de falla de los equipos y por ende de las actividades correctivas (comparado con las fallas esperadas, curva de la bañera, concepto aplicado a nuevos proyectos); * Disminución de la confiabilidad/disponibilidad de las Unidades; * Incremento de costos de Producción; * Incumplimiento de las directrices de la Matriz de CELEC EP, de las NCI de la CGE y demás normativa legal asociada al cuidado y mantenimiento que se debe dar a los nuevos proyectos; * Aumento de las enfermedades ocupacionales; * Aumento de horas extras, inclusive llegando a niveles no permitidos por la ley; * Pérdida de garantía en el nuevo equipamiento debido a la NO correcta ejecución de las actividades de mantenimiento preventivo y/o correctivo.	Subgerente de Producción

Fuente: Corporación Eléctrica Ecuatoriana (CELEC EP).

4. Conclusiones de las organizaciones analizadas

Tanto en el caso de Andes Petroleum como en el caso de CELEC, se pudo concluir que las dimensiones relevantes y que están en constante transformación de procesos de cambio son la: Estrategia, Estructura y la Operaciones.

Al realizar un análisis de los cambios internos en diferentes áreas y al analizar sus documentos de planificación estratégica, planes de negocio entre otros se pudo concluir lo siguiente:

- Los principales factores de una falta de integración cultural son las comunicaciones imperfectas, la manera reactiva en tomar las decisiones y los riesgos, la excesiva burocracia debido a un enfoque en las tareas, y la informalidad en los procesos. El análisis debe centrarse en: las personas y la cultura, la disponibilidad al cambio y la comunicación.

- En procesos de fusiones o adquisiciones uno de los aspectos más relevantes es la optimización de costos, la gestión de la motivación de los empleados es vital, más aún cuando esto signifique la reevaluación de mantener o no planes de incentivos o beneficios.
- Dependiendo del nivel de enlace cultural y comunicacional, el diseño organizacional puede variar para establecer sistemas más estructurados de seguimiento, control y división detallada de trabajo.
- La formalización de los objetivos depende del sistema de administración dominante, al igual que la formalización de los procesos administrativos, los cuales están en función de la necesidad de controlar la fuente de incertidumbre.
- La estructura organizacional no solo determina la distribución del poder interno, sino también permite un diseño acorde a la realidad del espacio organizacional; centralizada, distribuida, descentralizada o externalizada, en función de quien se quiere que controle o gestione la información, el conocimiento y la normativa.
- El ámbito temporal es una variable importante en la gestión organizacional, la conceptualización de lo que se considera corto, mediano o largo plazo impacta directamente sobre la gestión del conocimiento, la innovación y la actitud frente a los procesos de cambio.
- Dependiendo de la industria y el sector, el contexto y la gestión de las relaciones externas sobre las cuales se desempeña la organización de mayor atención y complejidad, ya que se constituyen en un factor de gestión de su rentabilidad financiera y de sostenibilidad de su operación.
- La gestión del cambio en una organización depende del contexto sobre el cual la organización se desarrolla, y sobre la actitud y disponibilidad que tengan los empleados en lo referente a sus actitudes y comportamientos.
- Motivar a estas personas influyentes para que hagan propios sus planes y programas no es tarea fácil. Una de las causas de dificultad son procesos de cambio complejos. Por esta razón se debe empezar a trabajar este plan con todos los impactados dentro de la Corporación que son capaces de influir en el proceso de este y luego con los que tienen contacto.

- El proceso de identificación de nuevos implicados y su proceso de selección es dinámico, y debe ser actualizado y comprendido constantemente.

En el caso de Andes Petroleum

Pese al choque cultural, que plantea la adquisición de una corporación canadiense-ecuatoriana por una China, no solo por sus costumbres sino también por su historia, valores, tradiciones, entre otros, influyen también los estilos de liderazgo y quizá el más importante, los procesos de comunicación, los mismos que son diversos y complejos, incluso por la diferencia del idioma materno en las dos culturas” (Ramírez 2019, 176).

La inclusión del parámetro temporal es importante y también valida la consideración de esta propuesta en nuestro modelo de cultura organizacional, ya que a través de este factor se puede determinar qué tan eficientes han sido las decisiones tomadas en primera instancia, es decir, que tan eficiente ha sido el proceso de aprendizaje o de retroalimentación, también propuesto en el modelo, como un sistema de aprendizaje adaptativo.

Por tanto, la determinación de procesos, en el espacio organizacional, es la implementación de políticas para la gestión y consecución del logro de resultados u objetivos, de tal manera que se encuentra centrado en un ejercicio estratégico para la generación de valor, lo que nos aleja de una visión mecanicista de su implementación, por el contrario, se define en una mirada netamente estratégica, que integra a diferentes actores que tienen distintos valores, visiones e intereses (Suárez 1989, 1-2). (Ramírez 2019, 176)

Adicionalmente, la experiencia intercultural de Andes Petroleum influye directamente en su capacidad para gestionar esta adquisición. Debido a que se embarcan en adquisiciones en etapas tempranas de su internacionalización, lo que resulta en la falta de capacidades interculturales necesarias para aplicar efectivamente formas integrativas de recombinação de recursos. Sin una adecuada preparación, la alta dirección subestima los desafíos culturales, llevando a conflictos que podrían perjudicar la productividad interna en lugar de aumentarla.

Se podría establecer que en los espacios organizacionales donde existe una mejor comunicación no es tan evidente o necesario establecer sistemas estructurados de seguimiento y control, y de división del trabajo detallada, sin duda alguna, esto tiene relación también con el sistema administrativo dominante planteado por los líderes de dicha organización, y quizá tenga que ver más con la regulación y manejo de autonomía;

en las palabras de Isuani (1998) el poder está en función de la capacidad de controlar la fuente de incertidumbre.

Ningún grupo de la sociedad, incluyendo las organizaciones, tiene la capacidad ni los recursos para atender de manera equitativa todas las necesidades y demandas de sus miembros. Este carácter dinámico y sociopolítico de los problemas sociales se comprende mejor al introducir el concepto de problemas socialmente vigentes (Michels 1991, 2). Cada proceso tiene un ciclo temporal que va desde su problematización social hasta su resolución. En este contexto, diferentes actores pueden posicionarse a favor o en contra del surgimiento de una postura específica, como se observó en Ecuador en las relaciones e intereses entre el sector energético y el Gobierno ecuatoriano.

Por lo que resulta relevante diseñar una herramienta de análisis robusta, la cual requiere no solo de la inclusión de dimensiones o factores organizacionales, sino también de la consideración de un parámetro dinámico temporal especialmente en las fusiones multiculturales (Ramírez 2019, 176).

En el caso de CELEC

El espacio organizacional debe modificarse para favorecer el empoderamiento del grupo y el sistema de reconocimientos para motivar los logros. Además, se debe generar mayor concientización del cambio desde la parte Directiva, que haya una cascada de comunicación alineada para empezar a ver los procesos transversales. Así como sensibilizar y empoderar a mandos medios de las Unidades de Negocio a través del conocimiento del nuevo Modelo Integral de Gestión definido para el sector eléctrico para que ellos se conviertan en embajadores y comunicadores naturales del cambio naturales y no designados.

A medida que CELEC avanza en su transformación, es vital considerar la experiencia intercultural de la empresa como un factor determinante en el éxito de sus procesos de cambio. Dado que, al ser más susceptibles a los desafíos culturales, deben prestar especial atención a cómo gestionan la diversidad en su fuerza laboral. La creación de un entorno inclusivo donde se valoren las diferencias culturales puede facilitar la cooperación y minimizar conflictos, promoviendo así una integración más efectiva. En este sentido, es importante que la alta dirección entienda la necesidad de cultivar capacidades interculturales a través de la formación y el desarrollo continuo, lo que permitirá a la empresa adaptarse mejor a las dinámicas multiculturales en su entorno operativo.

En ese sentido, apoyar desde los diferentes mandos de la Corporación en la identificación de roles, responsabilidades y perfiles, generando involucramiento de las personas y el entendimiento de las responsabilidades. En esa línea, es necesario comunicar y hacer acercamientos por medio de grupos primarios en las áreas, para dar a conocer objetivos y acciones que adelanta la Corporación y las personas conozcan hacia donde están direccionando sus esfuerzos.

Otro aspecto importante para considerar es generar en las personas transferencia de conocimientos y mejores prácticas. En la medida que sea posible este debería constituirse en un proceso de estandarización de procedimientos, normas y roles. Apoyando al área de procesos como integrador del cambio y trabajar en red, que estén interrelacionados entre las diferentes áreas. Así como la disposición, la actitud, el trabajo en equipo y sinergia entre las áreas son factores claves de éxito para el cambio y debe ser promovido y fomentado desde la Matriz.

Además, difundir los diferentes esquemas, políticas y especialmente el Modelo Integral de Gestión y sus beneficios, esto debe ser comprendido desde la Matriz y por los directivos que hacen parte de cada una de las Unidades de Negocio. Tal como resulta importante que se trabajen las diferencias culturales dadas por la idiosincrasia de las personas de la sierra y de la costa del país. Construir un lenguaje propio, pero gestionando las diferencias desde su propia subjetividad.

El proceso se debe fundamentar en una Comunicación permanente. La Comunicación escasa, equívoca o esporádica debilita el apoyo al cambio. En medio de las turbulencias que producen los proyectos de cambio, la Comunicación puede crear una barrera, la Comunicación con las personas clave o implicados debe ser utilizada juiciosamente para promover y propulsar los cambios que se pretenden. La Comunicación debe ser la sombra de todo lo que se emprenda a partir de la implementación del nuevo modelo de transformación.

En el contexto de refuerzo para el cambio, las palabras eficaz y honrado son sinónimas. La credibilidad es el fundamento de una Comunicación efectiva. La confianza es imposible de sostener cuando el proyecto del cambio se ve afectado por una información errónea. Esté o no justificada por una política determinada o venga o no como una necesidad operativa, la falta de integridad quita importancia al asunto que se lleva entre manos y puede perjudicar a las relaciones entre las personas clave que deben trabajar en estrecha asociación durante el proceso de cambio.

Tener en cuenta que se pueden desplegar todas las iniciativas de forma correcta, pero si no se despliega un conjunto de medidas de desempeño que lo acompañen, los criterios de evaluación deben ser una encuesta de primer orden para el despliegue de esta iniciativa. Como tales, deben unirse con la estrategia para asegurarse que la alta dirección realiza las indicaciones correctas. Cuando se conocen, se reciben con fuerza y claridad, así los empleados conocerán que es lo que más importa. Este medio contribuye además a configurar la cultura definida como propia para la Corporación para el nuevo modelo de gestión y para el proceso de fusión.

5. Resultados de la validación de variables de carácter cualitativo: CELEC EP

Para comprender cómo interactúan las dimensiones de enlace cultural en los procesos de fusión y adquisición en el sector energético ecuatoriano, se desarrolló un estudio exhaustivo que involucró entrevistas a profundidad con gerentes de unidades de negocio clave: Coca Codo Sinclair, Hidrotoapi y Enerjubones. Estas entrevistas, complementadas con talleres y otros métodos de recolección de información, permitieron establecer una base metodológica sólida para medir y analizar la cultura organizacional en cada una de las unidades, identificando variables clave en la comunicación y cohesión cultural dentro de la organización.

Uno de los resultados más destacados del estudio fue la identificación de aspectos tanto positivos como negativos en los procesos comunicativos de la organización. En primer lugar, los hallazgos señalaron que la comunicación interna de CELEC EP posee fortalezas en ciertas áreas, como la claridad y transparencia en las directrices operativas. Sin embargo, también se detectaron deficiencias que afectan la integración y la alineación entre las diferentes áreas y unidades de negocio, lo cual podría representar un obstáculo importante durante los procesos de fusión y adquisición. La falta de una comunicación fluida y bidireccional puede crear una percepción de desconexión y desconfianza entre los empleados, afectando su compromiso y adaptabilidad al cambio.

Basándose en las entrevistas realizadas con los gerentes de las unidades de negocio; Coca Codo Sinclair, Hidrotoapi y Enerjubones, se han podido establecer la viabilidad metodológica de las variables utilizadas en la medición de cultura organizacional. Entre otros resultados se han identificado puntos positivos y, por otra parte, puntos negativos o falencias en los diferentes procesos comunicativos dentro de la organización.

Dentro de la investigación realizada se pudo observar que, tanto a nivel de las entrevistas como de los talleres, existieron varios puntos de coincidencia sobre aspectos como imagen de CELEC EP, vida de las personas, vida laboral y comunicación. En el Anexo I y II, se presenta tanto la Entrevista utilizada como los resultados de los mapas de conceptos y se describe cada una de las preguntas utilizadas.

Todas las variables levantadas pueden ser incorporadas dentro de las tres dimensiones de cultura organizacional ya establecidas en la propuesta de modelo. En la Tabla 21 se evidencia el encadenamiento de variables.

Tabla 21
Encadenamiento de variables con modelo de cultura organizacional

<i>Variable (Tsui)</i>		<i>Ajuste de variable para medición</i>	<i>Levantadas en Entrevistas</i>
Innovación determinada	Estrategia	Reactivo vs. Proactivo	Procesos transparentes Procesos engorrosos Capacitación y desarrollo
Estándares		Análítico vs. Intuitivo	Trabaja en una organización que tiene un impacto en la sociedad Ser parte de una empresa importante: orgullo
Visión Clara		Orientado estratégicamente vs. Orientado tácticamente	Profesionalismo: cumplimiento de objetivos Equilibrio en prácticas laborales
Orientado a resultados		Decisivo vs. Indeciso	Alta autoestima: buen ambiente de trabajo
Dignidad individual respetada		Respetuoso vs. Arrogante	Identificación con la empresa
Compromiso		Estable vs. Inestable	Responsabilidad: eficiencia y confiabilidad El modelo de gestión no promueve la eficiencia
Eficiencia	Estructura	Burocrático vs. Empresarial	Buenos profesionales
Confianza en la gente		Cohesivo vs. Divisivo	
Trabajando juntos		Inclusivo vs. Excluyente	
Trabajo en equipo		Centrado en el equipo vs. Falta de cooperación	Compañerismo: respeto y trabajo en Equipo
Comunicación efectiva		No comunicativo vs. Comunicativo	Buena comunicación interna
Subordinación al líder	Operaciones	Persuasivo vs. Intimidante	
Estandarización		Formal vs. Informal	Comunicación formal y estructurada
Responsabilidad		Evita Riesgos vs. Tomar de riesgos	Influenciada por factores políticos
Empoderamiento		Orientado a la gente vs. Orientado a la tarea	
Cooperación ante dificultades		Confrontar problemas vs. Evitar problemas	Principios fundamentales mencionados: compañerismo, responsabilidad con el país, honestidad.
Disciplina		Consistente vs. Inconsistente	

Fuente: Corporación Eléctrica Ecuatoriana (CELEC EP).

Durante las entrevistas y los talleres, surgieron puntos de coincidencia entre los gerentes respecto a varios aspectos fundamentales de la cultura organizacional, tales como la imagen corporativa de CELEC EP, la vida personal y laboral de los empleados y la comunicación interna. Estos aspectos son cruciales para construir un entorno de trabajo cohesivo y adaptable, especialmente en el contexto de fusiones, donde la integración cultural de las unidades de negocio es clave para el éxito organizacional. Los gerentes coincidieron en que la imagen corporativa de CELEC EP, percibida como una entidad estable y confiable, juega un papel crucial en la identidad profesional de los empleados, reforzando su sentido de pertenencia y seguridad en el empleo.

En los anexos de la investigación, específicamente en el Anexo I y Anexo II, se presenta el cuestionario de la entrevista utilizado, así como los resultados de los mapas de conceptos. Estos mapas permiten visualizar de manera gráfica las percepciones de los empleados sobre los elementos culturales más relevantes y cómo estos influyen en sus actitudes hacia el cambio. Los mapas conceptuales revelan no solo los elementos centrales de la cultura organizacional en cada unidad de negocio, sino también las relaciones y tensiones entre ellos, brindando una perspectiva clara sobre los puntos de convergencia y divergencia cultural dentro de la empresa.

Las variables obtenidas durante el estudio fueron organizadas en tres dimensiones clave de la cultura organizacional, de acuerdo con el modelo propuesto en la investigación. Estas dimensiones incluyen: la dimensión estructural, que se enfoca en los procesos y la organización del trabajo; la dimensión de compromiso y adaptabilidad, que analiza el nivel de identificación y flexibilidad de los empleados frente al cambio; y la dimensión de comunicación y cohesión, que evalúa la efectividad de los canales y flujos de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa. Cada una de estas dimensiones se compara para identificar las fortalezas y debilidades en el enlace cultural de las unidades de negocio.

En cuanto a la imagen de CELEC EP, se encontró que este elemento es percibido como un factor crucial en el proceso de fusión, ya que los empleados ven a la empresa como un referente de estabilidad y confiabilidad en el sector energético. Esta imagen positiva no solo fortalece la identidad de los empleados, sino que también les brinda un sentido de orgullo y pertenencia, lo cual facilita su disposición a aceptar los cambios inherentes a una fusión o adquisición. Este hallazgo sugiere que una imagen corporativa sólida puede actuar como un amortiguador de la resistencia al cambio, promoviendo una transición más suave en los procesos de integración cultural.

Por otro lado, la vida laboral de los empleados se ve influenciada de manera directa por la cultura organizacional. En varias unidades de negocio, la cultura promueve una atmósfera de trabajo colaborativa y abierta, donde los empleados se sienten valorados y escuchados. Sin embargo, también se observaron falencias en ciertos aspectos de la cultura laboral, particularmente en lo que respecta a la distribución de la carga de trabajo y la falta de reconocimiento. Estas deficiencias pueden afectar la moral y motivación de los empleados, generando sentimientos de insatisfacción que podrían obstaculizar la cohesión y el compromiso durante el proceso de fusión.

La comunicación fue otro aspecto central en el análisis. Si bien se observan esfuerzos significativos para mantener una comunicación clara y directa, los empleados y gerentes señalaron la necesidad de mejorar la transparencia y frecuencia de los canales de comunicación entre las diferentes áreas. La falta de un flujo de información consistente puede crear barreras en la integración de las unidades de negocio y generar incertidumbre en el equipo de trabajo, especialmente en momentos de cambio estructural como los procesos de adquisición. Los hallazgos sugieren que fortalecer los canales de comunicación contribuiría a una mayor cohesión y alineación entre los empleados, lo cual es esencial para consolidar la cultura organizacional en un entorno de fusiones.

Los mapas de conceptos elaborados durante el estudio sirven como una herramienta visual útil para identificar las percepciones de los empleados y sus interacciones con los elementos culturales de la organización. Estos mapas ofrecen a los directivos una comprensión más profunda de cómo se estructura la cultura organizacional en cada unidad de negocio y cómo pueden alinearse estos valores y actitudes con la misión y visión de CELEC EP, facilitando la construcción de una cultura organizacional integrada.

Asimismo, el análisis reveló que existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional dependiendo del rol y la posición de cada empleado dentro de la empresa. Mientras que los gerentes tienden a ver la cultura organizacional como un recurso estratégico para facilitar la integración, otros empleados manifestaron preocupaciones sobre la rigidez de ciertos aspectos culturales, percibiéndolos como barreras para la innovación y la adaptabilidad en el contexto de las fusiones.

Estos hallazgos subrayan la importancia de fomentar una cultura inclusiva que no solo respalde la integración de las unidades de negocio, sino que también promueva la cooperación y el entendimiento mutuo entre todos los empleados. La construcción de una cultura organizacional inclusiva y flexible permitirá que CELEC EP gestione eficazmente el enlace cultural en sus procesos de fusión y adquisición, asegurando la continuidad y el éxito en sus operaciones.

6. Resultados de la investigación cuantitativa

La investigación tiene como objetivo general determinar las variaciones en las dimensiones de la cultura organizacional, concebidas como un sistema, que permiten construir un entorno organizacional con actitudes que promuevan un desempeño percibido como superior, en el contexto de procesos de fusión y adquisición organizacional en el sector energético en Ecuador. Este objetivo busca entender cómo la cultura organizacional influye en el éxito y el rendimiento durante estos complejos procesos de cambio estructural.

Los objetivos específicos de la investigación son dos. En primer lugar, analizar la aplicación de la Teoría de Sistemas y su potencial para apoyar el desarrollo de un modelo de complejidades que facilite la creación de un espacio organizacional orientado a la gestión eficaz en los procesos de fusión y adquisición entre China y Ecuador en el sector energético. Este objetivo se enfoca en entender cómo un enfoque sistémico puede proporcionar una base estructurada para gestionar las dinámicas culturales y organizativas en este contexto transnacional.

En segundo lugar, la investigación pretende determinar el proceso de interacción entre las dimensiones de enlace cultural en los procesos de fusión y adquisición organizacional chino-ecuatoriano dentro del sector energético en Ecuador. Este objetivo apunta a explorar cómo las diferentes dimensiones culturales interactúan y afectan el éxito de la integración organizacional en un entorno marcado por diferencias culturales significativas.

Con base en estos objetivos, el estudio presentará los resultados obtenidos, seguidos de un análisis de las conclusiones pertinentes. Finalmente, se evaluará si los objetivos se han cumplido de manera razonable, proporcionando un entendimiento integral de las dinámicas culturales en los procesos de fusión y adquisición en el sector energético ecuatoriano.

7. Análisis descriptivo de la investigación cuantitativa

El detalle estadístico de los resultados evidencia en primer lugar la tabla 22 de distancias entre variables de “cultura organizacional” y “desempeño laboral” muestra un conjunto de valores que permite analizar cómo se relacionan o influyen mutuamente estas dimensiones. Los valores en la tabla presentan un rango amplio, con algunos valores

bajos, que indican una relación cercana entre ciertas variables, y otros valores altos, que sugieren una menor relación o una influencia indirecta. Este comportamiento de los valores sugiere que ciertos aspectos de la cultura organizacional están más alineados con el desempeño laboral que otros, lo que ofrece una base para identificar áreas de intervención específicas.

Al observar el comportamiento de los valores, se nota que algunas filas y columnas presentan distancias consistentemente bajas, lo que indica que esas variables específicas de la cultura organizacional están fuertemente relacionadas con varias dimensiones del desempeño laboral. Por ejemplo, si la fila correspondiente a “motivación organizacional” muestra valores bajos en múltiples columnas de desempeño, esto sugiere que la motivación organizacional es un factor crítico que influye en diversas áreas del rendimiento laboral, como la productividad, la satisfacción o la eficiencia. Esta consistencia en valores bajos en ciertas variables permite concluir que mejorar esos aspectos de la cultura podría tener un impacto positivo y generalizado en el desempeño laboral de los empleados.

Por el contrario, los valores altos en la tabla representan áreas donde la cultura organizacional y el desempeño laboral están menos relacionados. Estos valores altos pueden encontrarse en ciertas filas o columnas específicas, lo que indica que algunos aspectos de la cultura organizacional tienen una influencia limitada en determinadas áreas de desempeño. Por ejemplo, si la variable “formalidad en la comunicación” muestra valores de distancia altos respecto a “innovación en el trabajo”, se podría interpretar que la formalidad en la comunicación tiene poco efecto en la capacidad de los empleados para innovar. Esta información es útil para descartar áreas de la cultura que no requieren atención prioritaria en términos de mejora de desempeño.

Tabla 22
Cálculo de distancia entre variables de definición de: cultura organizacional y desempeño laboral

	Burocrático vs. Empresarial	Decisivo vs. Indeciso	Entre riesgos vs. Tomar de riesgos	Orientado a la gestión vs. Orientado a la tarea	Reactivo vs. Proactivo	Análisis vs. Intuitivo	Cobalvo vs. Divulgo	Inclusivo vs. Exclusivo	Confrontar problemas vs. Evitar problemas	Centrado en el equipo vs. Falta de cooperación	Respetuoso vs. Arrogante	Persuasivo vs. Intimidante	Orientado a la gente vs. Orientado a la tarea	Estable vs. Inestable	No comunicativo vs. Comunicativo	Consistente vs. Inconsistente	Formal vs. Informal	Desempeño %	Año		
	Eficiencia	Orientado a resultados	Responsabilidad	Visión Clara	Innovación determinada	Estándares	Confianza en la gente	Trabajando en equipo	Cooperación ante dificultades	Trabajo en equipo	Dignidad Individual/ respeto	Subordinación al líder	Empoderamiento	Compromiso	Comunicación efectiva	Disciplina	Estandarizada				
	Estructura administrativa ve que promueve un sistema estructural o a más libre jerárquico ante	Capacidad para implementar una decisión bajo el mismo criterio de uso de información	Gestión que promueve el análisis de riesgos y su evaluación	Capacidad para planificar algo antes de realizarlo o solo ambiente y generar una respuesta	Flexibilidad	La posibilidad de lograr un respeto con o sin conciencia del proceso para un trabajo más individual	Estructura que promueve relaciones más estrechas	Estructura que promueve el análisis racional de las situaciones dentro de la organización y las afronta	Gestión que promueve el análisis racional de las situaciones dentro de la organización y las afronta	Estructura que promueve el trabajo en equipo	Capacidad para relacionarse con otros bajo un comportamiento no socialmente aceptado	Estructura que permite la participación fluida de sus miembros	Gestión enfocada hacia el desarrollo de la gente o hacia el resultado	Capacidad para realizar las actividades acordadas o establecidas de manera consistente	Estructura que permite un flujo de información claro y transversal a la organización	Gestión que promueve decisiones acertadas bajo los mismos parámetros, políticas o normas	Gestión estructurada bajo normas y procesos definidos				
	Estructura	Estrategia	Operaciones	Estrategia	Estrategia	Estrategia	Estructura	Operaciones	Estructura	Estrategia	Estructura	Operaciones	Estrategia	Estructura	Operaciones	Operaciones					
Antes Adquisición	Media	3,73	2,19	3,19	2,56	2,19	2,40	2,20	2,20	1,84	2,24	2,12	2,20	1,79	3,25	2,00		91%	2007		
	Error Estándar	0,25	0,26	0,25	0,27	0,25	0,19	0,22	0,19	0,24	0,17	0,27	0,23	0,22	0,19	0,30	0,18		92%	2008	
	Mediana	4	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3,5	2				
	Moda	5	1	4	1	4	2	2	2	2	1	1	1	2	1	4	2				
	Desviación Estándar	1,25	1,33	1,30	1,40	1,28	0,98	1,12	0,96	1,22	0,85	1,36	1,13	1,12	0,93	1,48	0,88		91%		
	Varianza Simple	1,56	1,77	1,70	1,95	1,63	0,96	1,25	0,92	1,50	0,72	1,86	1,28	1,25	0,87	2,20	0,78				
Después Adquisición	Sumatoria	97	59	86	69	98	57	60	55	55	46	56	53	55	43	78	48				
	Conteo	78	81	81	81	81	78	75	75	75	75	75	75	75	72	72	72				
	Media	1,87	3,19	2,39	3,42	2,72	2,57	2,97	3,13	2,55	2,55	2,81	2,71	2,39	1,81	2,68	2,10		86%	2009	
	Error Estándar	0,18	0,24	0,25	0,22	0,23	0,23	0,20	0,25	0,23	0,21	0,26	0,23	0,20	0,22	0,18	0,20	0,18		94%	2010
	Mediana	1,5	4	2	4	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2				
	Moda	1	4	1	4	2	3	2	2	4	2	1	3	4	2	1	4	2			
Después Adquisición	Desviación Estándar	1,01	1,35	1,38	1,20	1,25	1,28	1,03	1,38	1,26	1,18	1,43	1,28	1,13	1,20	0,98	1,14				
	Varianza Simple	1,02	1,83	1,91	1,45	1,56	1,63	1,07	1,90	1,58	1,39	2,06	1,63	1,28	1,45	0,96	1,29		80%		
	Sumatoria	56	99	74	106	79	83	72	92	97	79	79	87	84	74	56	83				
	Conteo	90	93	93	93	87	90	84	93	93	93	93	93	93	93	93	93				
	Standard Deviation	28,99	28,28	8,49	26,16	13,44	18,38	8,49	26,16	29,70	23,33	16,26	24,04	20,51	21,92	15,56	24,75	15,56			

Fuente: Análisis estadístico descriptivo

Respecto al detalle del análisis estadístico, la Tabla 22 presenta un análisis longitudinal de la evolución del desempeño organizacional en los años 2007-2010, con un crecimiento constante en los indicadores de rendimiento, que se elevan del 86 % al 94 % durante este período. Este incremento sugiere que la alineación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral ha mejorado gradualmente, lo que refleja los beneficios de una cultura organizacional cada vez más orientada a los objetivos estratégicos de la empresa. En cuanto a la eficiencia y estructura administrativa, se observan medias elevadas, con valores de 3.73 y 3.19, y desviaciones estándar moderadas, lo cual denota una percepción consistente sobre estos aspectos dentro de la organización. La mediana de 4 en varios casos confirma una tendencia hacia valores altos, indicando que la organización posee una estructura bien establecida, con procesos administrativos eficientes y sólidos que brindan estabilidad a la gestión.

Por otro lado, las variables relacionadas con la toma de decisiones y la gestión de riesgos muestran una variabilidad interesante, con una desviación estándar que oscila entre 1.25 y 1.40. Esto refleja una diversidad en la percepción y ejecución de estos procesos en diferentes áreas de la organización, aunque la media estable entre 2.5 y 3.0 sugiere que, en general, estos aspectos mantienen una coherencia que permite una adecuada gestión de riesgos.

La innovación y la flexibilidad destacan como aspectos relevantes, con medias superiores a 3.0 y una varianza simple relativamente alta de 1.95. Esto indica que la

organización ha puesto un énfasis considerable en la innovación, aunque se observan variaciones en cómo se percibe e implementa este enfoque entre los distintos equipos. Esta heterogeneidad puede estar vinculada a la naturaleza de los departamentos, donde algunos pueden tener mayor apertura a la innovación que otros.

Las dimensiones de trabajo en equipo y cooperación se muestran estables y consistentes, con medias entre 2.20 y 3.13 y desviaciones estándar moderadas. Los valores sumatorios, que oscilan entre 55 y 97, sugieren que el trabajo colaborativo es una característica sólida de la cultura organizacional, aportando positivamente al desempeño laboral y fortaleciendo el sentido de comunidad dentro de la organización. Por su parte, la comunicación efectiva y la disciplina exhiben medias moderadas, entre 1.79 y 2.10, pero con desviaciones estándar bajas, lo cual indica una mayor estabilidad en estos aspectos. Esto sugiere que la comunicación y la disciplina son valores relativamente uniformes y bien establecidos en la organización, brindando un soporte estructural que contribuye a la claridad en la transmisión de objetivos y tareas.

Las variables relacionadas con la orientación a resultados y el emprendimiento muestran una progresión favorable a lo largo del período, con incrementos significativos en los años más recientes. Esta evolución sugiere un fortalecimiento en la cultura de desempeño y orientación a objetivos, lo cual podría estar contribuyendo directamente a los resultados positivos en el rendimiento organizacional observados hacia el final del estudio. En la desviación estándar general, los valores entre 8.49 y 29.70 reflejan una variabilidad considerable en la relación de los distintos aspectos culturales con el desempeño laboral. La mayor variabilidad se da en áreas como eficiencia y orientación estratégica, lo que podría indicar que estos son aspectos sujetos a distintos niveles de interpretación o implementación, dependiendo del contexto de cada área.

El tamaño de la muestra (representado como “Centro” en la tabla) se mantiene estable a lo largo del análisis, con valores entre 72 y 93 observaciones, lo cual provee una base estadística sólida para el estudio. Esta consistencia en el tamaño de la muestra refuerza la confiabilidad de los resultados y permite observar tendencias significativas en los cambios culturales y su relación con el desempeño. Considerando lo anterior, los indicadores de desempeño laboral muestran una mejora sostenida a lo largo del período, pasando de un 91 % en 2007 a un 94 % en 2010. Esta progresión indica que los esfuerzos para alinear la cultura organizacional con los objetivos de desempeño están dando frutos, y que la cultura organizacional medida ha tenido un impacto positivo en los resultados,

subrayando la efectividad de las estrategias implementadas para fortalecer el vínculo entre cultura y rendimiento.

Tabla 23
Cálculo de distancia entre variables de definición de: cultura y desempeño organizacionales

	Reactiva vs. Pasiva	Definido vs. Indefinido	Ética vs. Falta de ética	Orientado al crecimiento vs. Orientado al estancamiento	Reactiva vs. Proactiva	Análisis vs. Instinto	Caliente vs. Frío	Indefinido vs. Definido	Centrar problemas vs. Evitar problemas	Centrado en el ego vs. Falta de cooperatividad	Responsivo vs. Firme	Percepción vs. Instinto	Orientado a la gana vs. Orientado a la tarea	Estable vs. Inestable	No comunicativo vs. Comunicativo	Constitución vs. Asociación	Formal vs. Informal	Desempeño Organizacional %	Año		
	Eficiencia	Orientado a resultados	Responsabilidad	Valores Claros	Innovación diferenciada	Estándares	Confianza en la gente	Trabajando juntos	Cooperación ante dificultades	Trabajo en equipo	Disposición para aceptar	Reactividad al líder	Empoderamiento	Compromiso	Comunicación efectiva	Diversidad	Estándarización	UI/Ingreso	Ingreso/Activa	RCHA	
	Estructura administrativa que promueva el liderazgo o más allá del jerárquico	Capacidad para implementar una decisión bajo el menor costo de uso de información	Capacidad que promueva el análisis de riesgos y su evaluación	Capacidad para planificar según un modelo de realidad o su realización	Flexibilidad para adoptar o nuevas circunstancias o cambios del medio ambiente y generar una respuesta	La posibilidad de responder con o sin asistencia del proceso para alcanzar	Estructura que promueva relaciones más estrechas entre los miembros o en trabajo más autónomo	Estructura que promueva decisiones a la luz de criterios diferentes al medio ambiente	Capacidad que promueva el análisis de la situación de trabajo en equipo	Capacidad para relacionarse con otros bajo un comportamiento socialmente aceptado	Estructura que permita la participación fluida de sus miembros	Capacidad para realizar las actividades acordadas o sustituciones de manera consistente	Estructura que permita el desarrollo de la gana y la motivación	Capacidad para realizar las actividades acordadas o sustituciones de manera consistente	Estructura que permita el flujo de información clara y transparente a la organización	Capacidad que promueva decisiones bajo los mismos parámetros, prácticas o normas	Capacidad que promueva estándares bajo acciones y procesos definidos				
	Estructura	Estrategia	Operaciones	Estrategia	Estrategia	Estrategia	Estructura	Estructura	Operaciones	Estructura	Estrategia	Estructura	Operaciones	Estrategia	Estructura	Operaciones					
Media	3,73	2,19	3,19	2,56	3,63	2,19	2,40	2,20	1,84	2,24	2,12	2,20	1,79	3,23	2,00	1,79	25%	0,52	13%	2007	
Error Estándar	0,25	0,26	0,25	0,27	0,25	0,19	0,22	0,19	0,24	0,17	0,27	0,23	0,19	0,20	0,18	0,19	35%	0,70	24%	2008	
Mediana	4	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2					
Moda	5	1	4	1	4	2	2	2	2	1	1	1	2	1	4	2					
Desviación Estándar	1,25	1,33	1,30	1,40	1,28	0,98	1,12	0,96	1,22	0,85	1,36	1,13	1,12	0,93	1,48	0,88				10%	
Varianza Simple	1,56	1,77	1,70	1,95	1,63	0,96	1,25	0,92	1,50	0,72	1,86	1,28	1,25	0,87	2,20	0,78					
Sumatoria	291	177	258	207	294	171	180	165	138	168	159	165	129	234	144	129					
Cotico	78	81	81	81	81	70	75	75	75	75	75	75	75	72	72	72					
Media	1,87	3,19	2,39	3,42	2,72	2,77	2,57	2,97	3,13	2,55	2,55	2,81	2,71	2,39	1,81	2,68	20%	0,48	10%	2009	
Error Estándar	0,18	0,24	0,25	0,22	0,23	0,23	0,20	0,25	0,23	0,21	0,26	0,23	0,20	0,22	0,18	0,20	16%	0,52	8%	2010	
Mediana	1,5	4	2	4	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3					
Moda	1	4	1	4	2	3	2	2	4	2	1	3	4	2	1	4					
Desviación Estándar	1,01	1,35	1,38	1,20	1,25	1,28	1,03	1,38	1,26	1,18	1,43	1,28	1,13	1,20	0,98	1,14					
Varianza Simple	1,02	1,83	1,91	1,45	1,56	1,63	1,07	1,90	1,58	1,39	2,06	1,63	1,28	1,45	0,96	1,29				8%	
Sumatoria	168	297	222	318	237	249	216	276	291	237	237	261	252	222	168	249					
Cotico	90	93	93	93	87	90	84	93	93	93	93	93	93	93	93	93					
Desviación Estándar	86,97	84,85	25,46	78,49	40,31	55,15	25,46	78,49	89,10	70,00	48,79	72,12	61,52	65,76	46,67	74,25					

Fuente: Análisis estadístico descriptivo.

La Tabla 23 presenta un análisis detallado de diversas variables vinculadas a la cultura organizacional y su impacto en el desempeño en dos períodos distintos, probablemente entre los años 2007 y 2010. Los valores en la tabla están organizados en múltiples dimensiones clave de la cultura organizacional, incluyendo liderazgo, innovación, trabajo en equipo y comunicación, entre otros elementos fundamentales para el funcionamiento interno de la organización y su rendimiento en el mercado. Un aspecto relevante de este análisis es la marcada variabilidad en las medias de los diferentes períodos evaluados. Por ejemplo, en la primera fila de datos, las medias fluctúan entre 1.84 y 3.73, lo que señala una significativa dispersión en la percepción o medición de estos factores. Esta dispersión podría reflejar que algunos elementos de la cultura organizacional tienen un mayor peso o impacto que otros en determinados momentos, posiblemente en respuesta a cambios en el entorno o en la estructura organizacional.

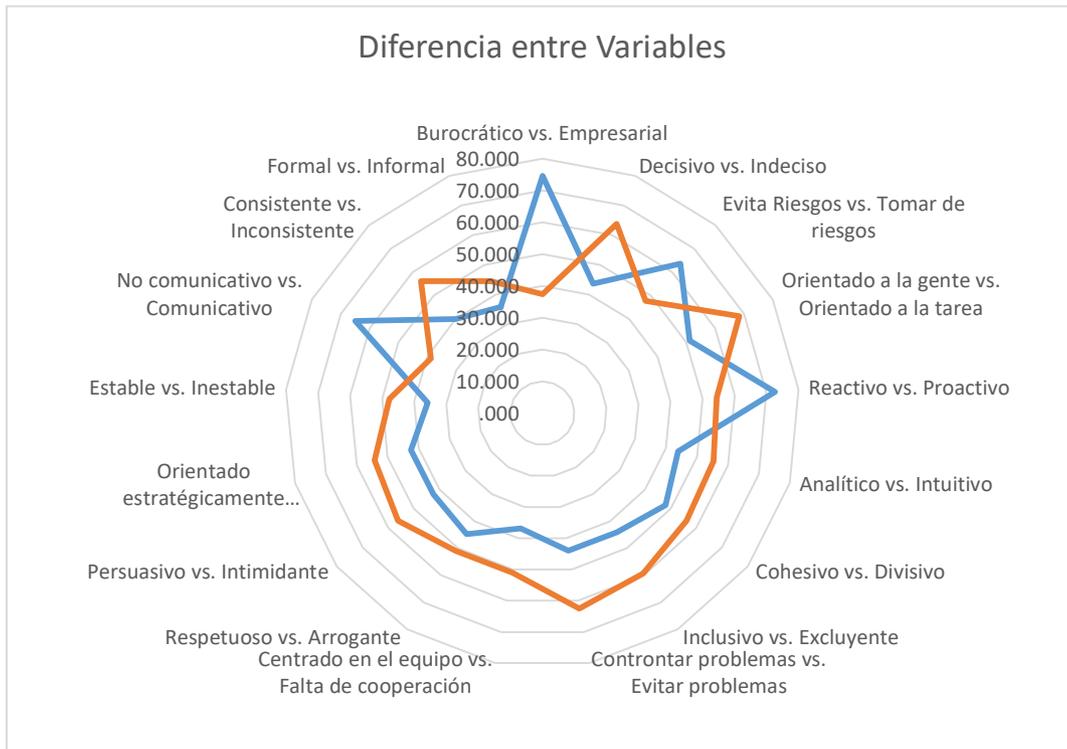
La desviación estándar también exhibe valores elevados, situándose entre 40.21 y 89.10 en la última fila de la tabla. Estos valores reflejan una alta variabilidad en las respuestas o mediciones de estas dimensiones culturales, lo que sugiere una notable heterogeneidad en cómo se perciben o manifiestan ciertos aspectos culturales dentro de la organización. Esta variabilidad podría estar influida por factores como diferencias de perspectiva entre departamentos, rangos de antigüedad o incluso las propias experiencias

de los empleados. Al observar los valores de la mediana, se nota una tendencia a ser más estables en comparación con las medias. Esto sugiere la presencia de valores atípicos que podrían estar afectando las medias de ciertas variables, como “Decisión vs. Indeciso” y “Orientado a estrategias/planes vs. Orientado Espontáneo”. En estos casos, la estabilidad de la mediana podría indicar que la mayoría de las percepciones se concentran en un rango específico, pero existen casos aislados que se desvían considerablemente de la norma, posiblemente debido a situaciones excepcionales o subculturas dentro de la organización.

El desempeño organizacional, medido en las columnas finales a través de indicadores como UAI, Ingresos/Activos y ROA, muestra una correlación interesante con algunos aspectos de la cultura organizacional. Las variaciones en estos indicadores de desempeño entre los años 2007 y 2010 sugieren que la cultura organizacional podría estar ejerciendo una influencia significativa en los resultados financieros y operativos de la empresa. Esto apunta a la importancia de mantener una cultura que apoye el logro de objetivos estratégicos y se adapte a las necesidades cambiantes del mercado. El cálculo de la varianza simple para distintas variables revela patrones importantes, con valores que oscilan entre 0.72 y 2.20. Esta oscilación indica que mientras algunos aspectos de la cultura son relativamente constantes en su expresión (lo cual se refleja en una menor varianza), otros muestran una mayor variabilidad, sugiriendo posibles áreas de tensión o de cambios frecuentes. Estos aspectos con mayor variabilidad podrían requerir una atención particular para estabilizar y alinear las percepciones culturales con los objetivos organizacionales.

Por otro lado, los aspectos relacionados con comunicación y trabajo en equipo presentan valores moderados y consistentes, con medias entre 2.5 y 3.0. Esto indica que, aunque estos elementos están presentes en la cultura organizacional de forma estable, todavía existen oportunidades para fortalecer estas áreas. Una mejora en la comunicación y en el trabajo en equipo podría potenciar aún más el impacto positivo de la cultura en el desempeño de la organización. En conclusión, el análisis temporal que compara los años 2007 a 2010 sugiere una evolución en varios indicadores culturales, lo que indica que la organización ha atravesado cambios culturales durante este período. Estos cambios parecen estar correlacionados con variaciones en los indicadores de desempeño, lo que sugiere una posible relación entre la cultura y los resultados organizacionales. Sin embargo, aunque existe esta correlación, no es posible establecer una causalidad directa.

Ahora bien, al evaluar la percepción de similitud entre las diferentes variables analizadas, antes de la fusión y posterior a la fusión, se obtuvo el resultado detallado en la Figura 24.



—

— Después de adquisición

Figura 24. Análisis de dispersión o distancia entre variables Antes y después de la adquisición
Fuente: Análisis estadístico descriptivo.

En general se puede ver que no existe un alineamiento de las variables y en función a la desviación estándar entre ellas, de los resultados objetivos las diferencias son importantes y en función a ellas básicamente no existe una percepción de alineamiento, veamos cada una de ellas en detalle.

Las dimensiones con la menor diferencia son:

- Responsabilidad (capacidad para evitar riesgos)
- Innovación determinada (reactivo)
- Confianza en la gente (cohesivo)

Por otro lado, si se establece en función a la mayor diferencia las variables, esto resulta en la Tabla 24.

Tabla 24
Desviación estándar por variables

<i>Variable (Tsui)</i>	<i>Ajuste de variable para medición</i>	<i>Diferencia %</i>
Cooperación ante dificultades	Confrontar problemas vs. Evitar problemas	76,36%
Disciplina	Consistente vs. Inconsistente	72,92%
Compromiso	Estable vs. Inestable	72,09%
Trabajo en equipo	Centrado en el equipo vs. Falta de cooperación	71,74%
Orientado a resultados	Decisivo vs. Indeciso	67,80%
Trabajando juntos	Inclusivo vs. Excluyente	67,27%
Subordinación al líder	Persuasivo vs. Intimidante	64,15%
Visión Clara	Orientado estratégicamente vs. Orientado tácticamente	53,62%
Empoderamiento	Orientado a la gente vs. Orientado a la tarea	52,73%
Estandarización	Formal vs. Informal	51,16%
Estándares	Analítico vs. Intuitivo	45,61%
Eficiencia	Burocrático vs. Empresarial	-42,27%
Dignidad individual respetada	Respetuoso vs. Arrogante	41,07%
Comunicación efectiva	No comunicativo vs. Comunicativo	-28,21%
Confianza en la gente	Cohesivo vs. Divisivo	20,00%
Innovación determinada	Reactivo vs. Proactivo	-19,39%
Responsabilidad	Evita Riesgos vs. Tomar de riesgos	-13,95%

Fuente: Análisis estadístico descriptivo.

A la luz de estos resultados, se detalla la hipótesis que plantea la investigación:

En los procesos de fusión y adquisición organizacional se establecen variaciones en las dimensiones de cultura organizacional debido a la integración de dos culturas diferentes en el sector de energía en Ecuador.

Efectivamente se puede dar por aceptada la hipótesis. Como se puede observar, las variaciones encontradas son importantes, es decir, no existe un alineamiento entre ellas. En este sentido por ello se constatan las diferentes situaciones de ajuste que se dan en los períodos de ajuste.

Ahora bien, para complementar el cumplimiento del objetivo general, se debe determinar si existe una relación con el desempeño laboral.

Al levantar la evaluación de desempeño de los años 2007 al 2010 tenemos que:

Desempeño Laboral	Desempeño Organizacional (RONA)
- 2007: 91 %	13 %
- 2008: 92 %	24 %
- 2009: 86 %	10 %
- 2010: 94 %	8 %

En los años 2007 y 2008, el desempeño laboral en la organización se mantuvo estable, lo que sugiere un periodo de equilibrio en los resultados obtenidos. Durante estos años, no se observaron fluctuaciones importantes, lo que puede interpretarse como una continuidad en las prácticas y metodologías de evaluación del desempeño. Sin embargo,

la estabilidad en estos resultados podría haber sido afectada por factores externos que aún no se manifestaban o por la ausencia de cambios significativos en la estructura o cultura organizacional.

Para los años 2009 y 2010, el desempeño laboral muestra variaciones notables en comparación con los periodos anteriores. En particular, en 2009 se registró una caída en la evaluación del desempeño, que alcanzó un 86 %, lo que indica una disminución en la efectividad o satisfacción con respecto a los años previos. En contraste, en 2010, los resultados subieron significativamente, alcanzando niveles superiores a los de años anteriores. Este patrón refleja un cambio en la dinámica organizacional, que pudo haber sido influenciado por múltiples factores internos o externos.

Es tentador concluir que el desempeño laboral en 2010 representa una mejora en comparación con los años previos. Sin embargo, un análisis más detallado sugiere que el comportamiento de los resultados es más volátil de lo que parece a simple vista. Este aumento en la variabilidad podría deberse a modificaciones en las herramientas de evaluación utilizadas en el proceso de adquisición, lo que afectaría la comparabilidad de los resultados a lo largo del tiempo. Así, en lugar de un verdadero crecimiento en el desempeño, lo que se observa es una mayor inestabilidad en las métricas.

Para analizar el desempeño organizacional durante los años 2007 a 2010, resulta crucial considerar la tendencia que se observa en el RONA (Retorno sobre Activos Netos). En los años 2007 y 2008, se muestra un incremento en este indicador, lo cual refleja una mejora en la rentabilidad de la organización y en su eficiencia para utilizar los recursos disponibles. Esta tendencia alcista en el RONA durante esos años sugiere que los activos de la empresa estaban siendo aprovechados de manera óptima, lo cual generaba beneficios económicos significativos. Esto también puede indicar que la organización estaba en un contexto de estabilidad cultural y de desempeño, favoreciendo la maximización del retorno sobre sus activos.

Sin embargo, los años 2009 y 2010 presentan una caída abrupta en el RONA, lo cual plantea interrogantes sobre las razones de este descenso en la rentabilidad. Esta baja podría estar relacionada con cambios importantes en el ambiente organizacional, tales como la introducción de nuevas prácticas, ajustes en la estructura de liderazgo o un incremento en las tensiones culturales dentro de la empresa. La disminución en el RONA es indicativa de que el uso de los recursos ya no es tan eficiente como en años anteriores, lo cual reduce la capacidad de generar ingresos sobre los activos netos. Estos cambios

podrían reflejar un desajuste en los valores y comportamientos promovidos dentro de la organización.

Es interesante notar que el descenso en el RONA en 2009 y 2010 parece estar correlacionado con variaciones en los elementos de la cultura organizacional y el desempeño general de la empresa. En este sentido, se podría inferir que a medida que aumenta la distancia cultural, es decir, las diferencias en los valores y prácticas dentro de la organización, el rendimiento tiende a disminuir. Esta correlación sugiere que la cohesión cultural es un factor clave para el buen desempeño organizacional y que las tensiones culturales pueden tener un impacto negativo en los resultados financieros de la empresa.

Otro aspecto relevante es la relación observada entre la volatilidad en el desempeño laboral y las fluctuaciones en el RONA. Esta relación pone en evidencia la influencia significativa que los factores culturales tienen sobre la estabilidad del desempeño de la organización. En particular, se observa que la cultura organizacional experimenta variaciones a lo largo del tiempo, lo cual afecta directamente la consistencia en los resultados. Las fluctuaciones en la cultura pueden estar asociadas con cambios en el liderazgo, la implementación de nuevas metodologías de trabajo o la influencia de agentes externos, todos ellos factores que pueden alterar la dinámica cultural y, en consecuencia, el desempeño financiero.

La adaptación a nuevas metodologías de evaluación, por ejemplo, podría generar resistencia entre los empleados, afectando su compromiso y productividad, lo cual impacta en la rentabilidad de la organización. Además, cambios en el liderazgo pueden influir en la percepción de los empleados sobre la organización y su cultura, afectando su rendimiento y, en última instancia, los resultados financieros. La volatilidad en el desempeño debido a estas variables sugiere que la cultura organizacional no es un factor estático, sino dinámico y susceptible a influencias tanto internas como externas.

Las variaciones extremas en los factores de cultura organizacional durante este periodo de estudio sugieren que el desempeño de la organización es volátil y depende en gran medida de la estabilidad de estos elementos. Esta inestabilidad destaca la importancia de considerar la cultura organizacional no solo como un aspecto complementario en la evaluación del desempeño, sino como un factor central en el análisis de los resultados financieros. La conexión entre cultura y desempeño resalta la necesidad de adoptar un enfoque más integrador que permita entender y gestionar las interacciones entre estos elementos.

Con el fin de comprender mejor el impacto de la cultura organizacional en el desempeño, el análisis se centró en dos cuestiones principales: la aplicación de sistemas complejos a un modelo de cultura organizacional y la exploración de las dimensiones de enlace cultural. Estos objetivos buscaban abordar la relación entre cultura y desempeño organizacional desde un enfoque sistémico, lo cual permite observar cómo los factores culturales afectan los procesos y resultados organizacionales, especialmente en situaciones de cambio, como fusiones o adquisiciones.

La propuesta de un modelo sistémico de cultura organizacional ha resultado ser útil para comprender la complejidad de las relaciones entre cultura y desempeño. Al aplicar principios de sistemas complejos adaptativos, se permite una visión más completa de cómo los elementos culturales interactúan y se adaptan a las circunstancias cambiantes. Este enfoque sistémico permite una respuesta organizacional más flexible y ágil, lo cual es crucial en contextos de incertidumbre y cambio. Además, el modelo sistémico facilita la alineación de la cultura organizacional con las demandas del entorno y con los objetivos estratégicos de la empresa.

En conclusión, los cambios en la cultura organizacional tienen una influencia considerable sobre el desempeño y la rentabilidad de la organización, como se observa en las fluctuaciones del RONA durante el periodo estudiado. La volatilidad en el desempeño destaca la importancia de gestionar activamente la cultura organizacional, asegurando que ésta esté alineada con los objetivos de la empresa y que fomente la cohesión y el compromiso entre los empleados. La adopción de un enfoque sistémico que integre cultura y desempeño puede ser una herramienta valiosa para mejorar la estabilidad y la rentabilidad a largo plazo, permitiendo a la organización responder de manera efectiva a los desafíos del entorno.

Conclusiones y discusión

El ahora consiste en tomar conciencia de tu
ser entre todo lo que te rodea.

En este estado de atención, tú estás lejos,
observándote mientras lees las palabras escritas
en este papel, siendo testigo de pensamientos
y sensaciones que recorren todo tu cuerpo.

(Ken Roberts)

Este apartado responde a las interrogantes planteadas y contribuir a la solución de la problemática identificada, objetivo central de este esfuerzo, mediante:

1. Conclusiones teóricas y empíricas

Esta investigación se inspiró en las relaciones *crossculturales* de empresas chino-ecuatorianas, en un momento temporal en el cual las relaciones entre los dos Estados eran muy prósperas; sin embargo, justamente por su nivel de inversión y relación entre Estados, tiene una alta sensibilidad a cambios normativos y de mercado. Empíricamente es posible establecer que toda variación o influencia en el entorno (ámbito externo a la organización) generará un cambio en el comportamiento de la organización, un alineamiento de sus objetivos y una redefinición de las competencias de los equipos internos. De igual manera, variaciones o cambios en políticas internas o prácticas de gestión las cuales impactan en sus individuos derivados de las decisiones que se apliquen por el entendimiento o percepción de sus líderes a entornos cambiantes, más aún cuando ellos pertenecen a otra cultura.

Los procesos de fusión o adquisición deben ser entendidos como un cambio de objetivos o de estrategia organizacional en las dos organizaciones, este impacta directamente sobre las personas a través de redefiniciones en el espacio organizacional, las motivaciones y comportamientos de los empleados se ven afectados, es decir, se genera un impacto sobre la cultura de la organización. La cultura organizacional surge de manera generada y compartida por los miembros de la organización.

Existe un estrecho vínculo entre la cultura y el liderazgo hace que deban ser observadas como dos caras de misma moneda, es decir no puede ser entendida la una sin la otra, los líderes por su parte tienen como principal tarea, generar y conducir la cultura de la empresa mientras que los miembros de la organización tienen la función de

integrarse de manera adecuada para lograr un cumplimiento de los objetivos de manera eficiente y productiva.

En el contexto de fusiones o adquisiciones de organizaciones *crossculturales*, es fundamental establecer mecanismos de integración cultural y herramientas para gestionar la diversidad. La comunicación es un proceso clave en este sentido, ya que permite el intercambio de información y la comprensión mutua entre los miembros de diferentes culturas organizacionales. A través de una comunicación efectiva, se pueden reducir las barreras culturales y crear un terreno común que facilite la colaboración y el alineamiento hacia los objetivos compartidos de la nueva organización.

Otro mecanismo importante es la estandarización técnica, que ayuda a integrar las prácticas operativas y procedimientos de trabajo. La estandarización permite que los empleados de distintas culturas sigan protocolos comunes, lo cual reduce la ambigüedad y facilita la coordinación. Además, el uso de tecnología se convierte en un soporte esencial, no solo para facilitar la comunicación, sino también para consolidar procesos y plataformas que todos los empleados puedan utilizar, independientemente de su origen cultural.

La identificación y gestión de la identidad organizacional es otro aspecto crucial para el éxito en una integración *crosscultural*. Al definir una identidad compartida que incorpore los valores y visiones de las partes fusionadas, se puede fortalecer el sentido de pertenencia y alinear a los empleados con la nueva dirección estratégica. Este proceso implica entender tanto el pasado de cada organización como la proyección futura de la empresa fusionada, lo que ayuda a crear un entorno de trabajo cohesionado y motivador.

En organizaciones *crossculturales*, los procesos de toma de decisiones pueden ser complejos debido a la falta de un espacio común que sirva como referencia cultural compartida. Para afrontar este desafío, se suelen emplear estrategias de programación o rutinización de decisiones. Esto implica establecer procedimientos y normas que ayuden a guiar las decisiones en situaciones comunes y, al mismo tiempo, proporcionar un marco de control para las decisiones no programadas, reduciendo así la incertidumbre en el proceso de integración.

Aunque la Teoría de Sistemas ofrece un enfoque estructurado para analizar la gestión de una organización, no siempre es adecuado para comprender las dinámicas de una fusión "*crosscultural*". Esto se debe a que el análisis sistémico tiende a totalizar los problemas, pasando por alto las particularidades culturales y las interacciones complejas que caracterizan a las organizaciones en este contexto. En lugar de un enfoque sistémico,

resulta más efectivo un análisis de los elementos culturales más representativos, que permita capturar la diversidad inherente de cada organización y sus impactos en la integración (55).

Por lo tanto, un enfoque de análisis en el contexto de fusiones *crossculturales* debe centrarse en identificar los elementos culturales clave y en entender cómo estos se relacionan e interactúan. Al adoptar una visión más específica y menos totalizadora, se puede abordar de manera más precisa los desafíos de integración cultural, permitiendo a la organización fusionada desarrollar estrategias que respeten la diversidad y, al mismo tiempo, promuevan una cultura organizacional unificada. Este enfoque asegura que los valores y prácticas relevantes de cada parte se integren de manera constructiva en la nueva estructura organizacional.

2. Conclusiones metodológicas

Para abordar el estudio de la cultura organizacional en contextos complejos y dinámicos, es fundamental integrar diversas herramientas de investigación. Cada herramienta permite analizar distintos aspectos de la organización, ofreciendo una perspectiva más completa y matizada. La cultura organizacional no es estática; es un fenómeno en constante evolución, influido por factores internos y externos que afectan las relaciones y prácticas dentro de la organización. La combinación de métodos permite captar estas dinámicas cambiantes y entender mejor cómo se desarrollan en el tiempo.

En Ecuador, el estudio de la cultura organizacional enfrenta desafíos adicionales debido a las frecuentes modificaciones normativas y políticas. Estos cambios crean un entorno empresarial que evoluciona rápidamente, lo cual dificulta el establecimiento de condiciones estables para la investigación. Por ejemplo, una normativa nueva puede alterar de forma abrupta las prácticas organizacionales, lo que complica la interpretación de datos y dificulta el análisis de tendencias a largo plazo. En este contexto, los investigadores deben adaptarse constantemente a estas variaciones, buscando metodologías flexibles que les permitan captar la realidad organizacional en medio de este entorno cambiante.

Además, la imposibilidad de aislar variables específicas debido a la interdependencia de factores organizacionales y externos representa una limitación significativa. En un entorno tan interrelacionado como el ecuatoriano, intentar analizar una variable de forma independiente puede dar resultados parciales o distorsionados. La

interrelación intensa de factores económicos, sociales y políticos hace que los cambios en uno de ellos repercutan inmediatamente en los demás. Por ello, el enfoque investigativo debe ser holístico, considerando cómo las diferentes variables se influyen mutuamente, y permitiendo así un análisis más realista y profundo de la cultura organizacional en contextos complejos.

3. Conclusiones pragmáticas

En el contexto de las fusiones y adquisiciones en el sector energético en Ecuador, las dimensiones de enlace cultural juegan un rol crucial para facilitar una integración efectiva entre las organizaciones involucradas. Los principales factores que dificultan este proceso son las comunicaciones imperfectas, una tendencia reactiva en la toma de decisiones y la gestión de riesgos, la burocracia excesiva centrada en tareas, y la informalidad en los procesos. Estas deficiencias impactan la eficiencia y el éxito de la fusión, lo que subraya la importancia de enfocar el análisis en áreas clave como las personas y la cultura, la disposición al cambio y la efectividad de la comunicación.

En organizaciones con una comunicación fluida, es menos necesario establecer sistemas estructurados de seguimiento y control, o una división detallada del trabajo. Este enfoque también depende del sistema administrativo dominante, que refleja la visión de los líderes organizacionales y la regulación en torno al manejo de la autonomía. En este contexto, el poder se mide por la capacidad de cada líder para gestionar las fuentes de incertidumbre. En el sector energético ecuatoriano, los procesos de fusión exigen una reconfiguración de estos sistemas para adaptarse a las nuevas dinámicas culturales y de poder.

A nivel sociopolítico, los problemas de integración cultural en las fusiones reflejan el carácter dinámico de las demandas organizacionales y sociales. En Ecuador, el sector energético está en constante interacción con el gobierno, lo que crea una serie de “problemas socialmente vigentes”. Estos problemas atraviesan un ciclo desde su identificación hasta su resolución, y los actores involucrados pueden posicionarse a favor o en contra de las medidas propuestas. Este proceso de posicionamiento es especialmente relevante en el sector energético, donde los intereses del gobierno y de las organizaciones pueden alinearse o entrar en conflicto, afectando directamente la eficacia de la fusión.

La estructura organizacional también influye en el éxito de los procesos de integración. Esta estructura puede ser centralizada, descentralizada, distribuida o

externalizada, en función de quién controla la información y la normativa. En las fusiones, la estructura debe ajustarse a las realidades de cada espacio organizacional para gestionar de manera efectiva la información y el conocimiento, y asegurar que todos los actores clave tengan acceso a los recursos necesarios para implementar la integración cultural.

Los proyectos de gestión del conocimiento pueden actuar como catalizadores en la integración de una organización “crosscultural”. Estos proyectos deben abarcar más de un área funcional y distintos niveles jerárquicos, formando equipos interdisciplinarios en los que participen especialistas en comunicación organizacional, talento humano y tecnología de la información. Estos equipos crean espacios sociotécnicos que permiten la adaptación cultural de manera más natural y voluntaria, generando afinidad entre los empleados y fortaleciendo la cohesión organizacional a través de una comunicación estructurada y gestionada.

El enlace cultural durante las etapas de fusión, antes, durante y después de la firma del contrato, debe basarse en una comunicación continua y clara. La comunicación insuficiente, errática o equívoca disminuye el apoyo al cambio, dificultando el proceso de integración. Durante las turbulencias que los proyectos de cambio pueden producir, la comunicación bien gestionada con las personas clave es esencial para generar el apoyo necesario y promover los cambios deseados. Este enfoque ayuda a superar las barreras emocionales y culturales, logrando una transición más eficiente hacia la nueva cultura organizacional.

Por último, el papel de la comunicación es decisivo en el enlace cultural, ya que permite a los líderes fortalecer el apoyo de los empleados al cambio y promover una visión compartida. En un sector tan regulado y con alta participación gubernamental como el energético en Ecuador, los canales de comunicación deben ser cuidadosamente administrados para superar las barreras culturales y asegurar una integración que permita a la organización alinearse con sus objetivos estratégicos. Una integración cultural efectiva garantiza que las diferencias entre las organizaciones se gestionen proactivamente, promoviendo una colaboración sostenible y exitosa.

4. Conclusiones sobre reflexiones para futuras investigaciones

La obra del filósofo Bolívar Echeverría se orienta a establecer los fundamentos conceptuales de cultura planteada en su obra titulada “Definición de la cultura” (2010), así mismo constituye una contribución esencial para comprender los procesos de

crossculturalidad y adaptabilidad en el contexto latinoamericano y global. Al sumergirnos en el concepto del “ethos barroco” es un concepto que permiten analizar las complejas dinámicas culturales surgidas del encuentro entre las civilizaciones, como una categoría que explica la naturaleza del desarrollo de las estrategias de supervivencia cultural. Esto se constituye en un espacio de resistencia y creatividad cultural una estrategia de supervivencia cultural que permitió a los pueblos indígenas y mestizos adaptarse a elementos de la cultura dominante mientras preservaban aspectos esenciales de sus propias tradiciones. Esta capacidad adaptativa y creativa es un proceso donde los códigos culturales se transforman, generando nuevas configuraciones simbólicas y prácticas sociales.

Esta perspectiva aporta significativamente a los estudios sobre *crossculturalidad* al superar las visiones esencialistas de la cultura, reconociendo su naturaleza dinámica y su capacidad de transformación debido a que establece el potencial creativo del encuentro entre culturas, incluso bajo condiciones de dominación, dando valor a la capacidad de adaptación. Es una teoría sofisticada de la adaptabilidad cultural que reconoce tanto los condicionamientos estructurales como los márgenes de libertad y creatividad de los sujetos históricos, aportando herramientas conceptuales valiosas para pensar la *crossculturalidad* en un mundo globalizado, pero culturalmente diverso, en donde la hibridación cultural se constituye en una propuesta de ética de convivencia basada en el respeto mutuo.

La Corporación Eléctrica del Ecuador – CELEC EP – es un pilar fundamental y estratégico para la economía ecuatoriana, tanto desde la visión de la industria a la que pertenece como desde su rol en la generación de energía limpia, proveyendo seguridad energética para un desarrollo productivo sostenible. Por otro lado, desde su proceso de creación, transformación y consolidación desde el año 2007, gestiona algo más del 88% de las operaciones totales para un total de 5700 Megavatios. Además de su contribución a las finanzas públicas, la innovación tecnológica y la gestión de proyectos emblemáticos refuerza su importancia como motor del desarrollo sostenible y la soberanía energética del Ecuador.

CELEC EP en su proceso de transformación y con el objetivo de lograr una generación responsable y sostenible, y dada la relación geopolítica con China, establece una serie de acuerdos para el desarrollo de centrales hidroeléctricas con la inversión y gestión de empresas proveedoras de dicho país tales como Coca Codo Sinclair, Sopladora, Toachi Pilatón entre otras, generando una relación de trabajo diversa

y multicultural, no sólo en la gestión de los proyectos de construcción, sino también en el mantenimiento y sostenimiento de una relación de largo plazo con los proveedores, ya que son ellos los responsables de realizar la provisión de partes y piezas, mantenimientos mayores y la ejecución de garantías durante su vida útil, la cual está determinada en períodos mayores a 50 años.

El estudio de caso o de situaciones empresariales es un tipo de investigación que analiza fenómenos contemporáneos dentro de un contexto real, así como también se define como un instrumento clave para la recolección de información. No existe una fórmula única para determinar el número ideal de casos, sin embargo se escogieron tanto a Andes Petro como CELEC (relevancia en la industria de energía; en el caso de Andes con algo más del 20% de la producción de crudo a nivel nacional y en el caso de CELEC con más del 88% de la producción de energía eléctrica – monopolio natural) por su coherencia con el tipo de investigación, no sólo por estar en la industria de energía y por el nivel de profundidad del impacto *crosscultural* en su gestión, sino también debido a que el investigador ha podido trabajar para estas dos organizaciones en posiciones relevantes que permitieron aprender sobre el objeto a investigar y en la profundización del análisis del proceso de transformación organizacional, maximizando la capacidad de obtener información significativa y aprendizajes relevantes. Bajo este esquema siempre será necesario procurar estrategias que permitan lograr una cobertura adecuada de limitaciones propias del desarrollo de este tipo de investigaciones.

El protocolo utilizado en los dos casos empresariales fue consistente, lo que permitió mantener un enfoque uniforme en la recolección de datos y el análisis focalizado en el cumplimiento de los objetivos de esta investigación. Los estudios cuantitativos son ampliamente utilizados en investigación para medir, analizar y generalizar fenómenos a través de datos numéricos, para este caso se buscaba verificar las conclusiones derivadas del análisis teórico y cualitativo previo usando estadística descriptiva, específicamente con la medición de variables de cultura organizacional y su impacto causal en el desempeño laboral y organizacional, este último, a través de una limitada serie de tiempo de índices financieros dadas las restricciones del acceso a la información.

En este sentido el análisis multivariado puede ser una herramienta adecuada, especialmente al tratar con fenómenos multidimensionales, permitiendo explorar relaciones complejas, identificar patrones ocultos y mejorar la precisión de otro tipo de conclusiones. Para futuras investigaciones se recomienda su exploración, especialmente en escenarios actuales que se encuentran mucho más interconectados y que por su

complejidad se establece la necesidad del uso del análisis multivariado para la obtención de resultados que puedan identificar patrones y construir líneas base de modelos predictivos.

Lista de referencias

- Aguirre Baztán, Ángel. 2004. *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Aktouf, Omar. 1990. Le symbolisme et la culture d'e entreprise. Dans *L'individus dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Sous la direction de Jean-Francois Chanlat. Québec, Les presses de l'Université Laval / Éditions Eska.
- Actouf, Omar, 1992. "Management and theories of organizations in the 1990s: toward a critical radical humanism?". *The Academy of Management Review* 17 (3): 407-31.
- Ahmad, M. F., de Bodt, E., & Bollaert, H. 2015. "Mergers and acquisitions across cultures". *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2409308>.
- Alvares, Lilian, Sofia Galvão Baptista, & Rogério Henrique de Araújo. 2010. "Gestão do conhecimento: categorização conceitual". *Em Questão* 16 (2): 235-52.
- Allaire, Y., & M. E. Firsirotu. 1984. "Theories of organizational cultures". 5 vols. Cambridge, 47-60.
- Amodio, Emanuele. 1993 "Formas de la Alteridad: Construcción y difusión de la imagen del indio americano en Europa durante el primer siglo de la conquista de América". Caracas: Tierra Incógnita / Ediciones Abya-Yala.
- Ang, S., & Inkpen, A. C. 2008. "Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm level intercultural capability". *Decision Sciences Journal* 39 (3): 337-58.
- EC Banco Central del Ecuador. 2014. "Estadísticas macroeconómicas: Presentación estructural". "Dirección de estadísticas económicas". *BCE*. <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica>.
- Barabási Albert, y Albert-László Barabási. 1999. "Emergence of scaling in random networks". *Science* 286 (5439): 509-12.
- Bauman, Zygmunt. 1997. *Posmodernidad y sus descontentos*. Madrid: Akal.
- . 2002. *Modernidad Líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Zygmunt, y Santos Albino Mosquera. 2017. *Retrotopía*. Barcelona: Paidós.
- Baruch, Y., Altman, Y., & Tung, R. L. 2016. "Career mobility in a global era: Advances in managing expatriation and repatriation". *The Academy of Management Annals* 10 (1): 841-89.

- Beals, Ralph Leon, Harry Hoijer, Fuiz-Werner Juan Martín, y Juan García-Puente. 1981. *Introducción a la antropología*. Madrid: Aguilar.
- Becher, Tony, y Paúl R. Trowler. 2001. *Academic Tribes and Territories: Intellectual Enquiry and the Cultures of Discipline*, 2.^a ed. Londres: Open University Press.
- Berger, L. y Luckmann, T. 1967. *The social construction of reality – A Treatise in the Sociology of Knowledge*. USA: Penguin Books.
- Bertalanffy, Ludwing Von. 1968. “Teoría general de Los Sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones”. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Berry, J. W. 1983. “Social and Cultural Change”. *Triandis. R.W. Brislin 5*, *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, 87-102.
- Bjorkman Ingmar, Stahl Gunter Vaara Eero. 2007. “Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: the mediating roles of capability. complementarity, absorptive capacity, and social integration”. *Journal of International Business Studies* 38: 658-72.
- Blanchard, Kenneth Hartley, and Michael O’Connor. 2003 *Managing by Values: How to Put Your Values Into Action for Extraordinary Results*. Londres: Pearson Education,
- Borges, Joaquim, y Felicio Joaquim. 2004. “Universidad corporativa en la era del conocimiento: Una nueva realidad organizativa en la búsqueda de la ventaja competitiva”. Tesis de grado, Universidad de Aveiro, Portugal.
- Cameron, K. S., y R. E. Quinn. 2005. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Casillas, J. C., y Moreno Menendez, A. M. 2014. “Speed of the internationalization process: The role of diversity and depth in experiential learning”. *Journal of International Business Studies*, 45(1). 85-101.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. 1993. “The role of culture compatibility in successful organizational marriage”. *The Academy of Management Executive* 7 (2): 57–70.
- Cerdin, J.-L., & Brewster, C. 2014. “Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice”. *Journal of World Business* 49: 245-52.
- Chathalifaud, A. M. 2008. “Las organizaciones desde la teoría de los sistemas sociopoiéticos”. *Cinta Moebio* 32: 90-108.
- Chatterjee, S., M. H. Lubatkin, D. M. Schweiger, & Y. Weber. 1992. “Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital”. *Strategic Management Journal* 13: 319-34.

- Chiang, Flora F., y Thomas A. Birtch. 2010. "Appraising Performance across Borders: An Empirical Examination of the Purposes and Practices of Performance Appraisal in a Multi-Country Context". *Journal of Management Studies* 47 (7): 1365-93.
- Child, J. 1972. "Organizational structure, environment, and performance: The role of strategic choice". *Sociology* 6 (1): 1-22.
- Clegg, Stewart R., Martin Kornberger, Chris Carter, & Carl Rhodes. 2006. "For Management?". *Management Learning* 37: 7-27.
- Crozier, Michel, y Erhard Friedberg. 1990. *El actor y el sistema*. Ciudad de México: Alianza.
- Collings, D. G., & K. Mellahi. 2009. "Strategic talent management: A review and research agenda". *Human Resource Management Review* 19 (4): 304-13.
- Colombo, G., Conca, V., Buongiorno, M., y Gnan, L. 2007. Integrating cross-border acquisitions: A process-oriented approach. *Long Range Planning*, 40(2). 202–22.
- Corley, Kevin, y Dennis Gioia. 2011. "Building theory about theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, 36 (1). 12-32.
- Cooper, R., y Burrell, G. 1988. "Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction", 9 vol. *Organization Studies*, 91-122.
- Cortazar, Juan Carlos. 2005. "La implementación de los programas sociales como proceso estratégico y gerencial". *Revista del CLAD. Reforma y Democracia*, 33. 1-28.
- Cox, Taylor y Blake, Stacy. 1991. "Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness", 5 vol (3). *Academy of Management Executive*.
- Cuervo Cazorra, A., y Rui, H. 2017. Barriers to absorptive capacity in emerging market firms. *Journal of World Business* 52 (6): 727-42.
- Dauber, D. 2011. "Hybridization in mergers and acquisitions". Doctoral thesis, Vienna University of Economics and Business, Austria.
- Dauber, D., & Fink, G. 2009. "Hybridization in social systems: A conceptual perspective". *Annual Meeting of the International Association of Cross-Cultural Competence and Management (IACCM)*. <http://ssrn.com/abstract=1748365>
- Dauber, D. 2012. "Opposing positions in M&A research: Culture, integration and performance". *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19 (3): 375–98.

- Davis, Keith. 1993 *Comportamiento humano en el trabajo*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Deal, Terry, y Allan Kennedy. 2000 *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Manhattan: Random House Business Books.
- Deleuze, G. 1999. *Pourparlers*. Valencia: PRE-TEXTOS.
- Drogendijk, R., & Slangen, A. “Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises”. *International Business Review* 15 (4): 361–80.
- Drummod, Rivadávia, y Ricardo Rodríguez. 2007. “¿Organizaciones de gestión del conocimiento? Una prueba teórica y práctica de las intervenciones de la realidad brasileña”. *Perspectivas científicas de la información* 12 (1): 24-5.
- Dubin, R. 1978. *Theory development*. New York: Free Press.
- Echeverría, Bolívar. 1998. *La modernidad de lo barroco*. Ciudad de México
- . 2001. *Definición de la cultura*. Ciudad de México Universidad Autónoma de México.
- . 2011. *Crítica de la modernidad capitalista*. La Paz: Oxfam.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. “Building Theories from Case Study Research”. *Academy of Management Review* 14 (4): 532-50.
- Ernst & Young. 1994. *Mergers & Acquisitions: Back to Basics Techniques for the 90's*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Etzioni, Amitai. 1975. *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Fan, Liang, Beihong Geng, and Paul W. Beamish. 2016. “Sany's Cross-Border Acquisition, Integration, and Strategic Renewal”. Case W16773. London, Canada: Ivey Publishing.
- Fink, Gerhard, and Wolfgang Mayrhofer. 2009. “Cross-Cultural Competence and Management—Setting the Stage”. *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management* 1 (1): 42-65.
- Frassa, Juliana. 2011. “Cultura Organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo”. *Dirección y Organización* 44: 74-85.
- Forrester, Jay W. 1961. *Industrial Dynamics*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Gartner, William B. 1985. “A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation”. *Academy of Management Review* 10 (4): 696-706.

- Girvan, Michelle, and Mark E. J. Newman. 2002. "Community Structure in Social and Biological Networks". *Proceedings of the National Academy of Sciences* 99 (12): 7821-7826. <https://doi.org/10.1073/pnas.122653799>.
- Goold, M., & Campbell, A. 1998. "Desperately seeking synergy". *Harvard Business Review* 76 (5): 131-43.
- Gottmann, Jean. 1973. *The Significance of Territory*. Charlottesville: University Press of Virginia.
- Grøgaard, Birgitte, Helene Loe Colman, and Inger G. Stensaker. 2022. "Legitimizing, Leveraging, and Launching: Developing Dynamic Capabilities in the MNE". *Journal of International Business Studies* 53 (4): 636-656. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00475-6>.
- Guiot, Jean. 1992. *Diseño de la Organización*. Santafé de Bogotá: Editorial Legis.
- Habermas, Jürgen. 1987. *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus Ediciones.
- Handy, Charles B. 1991. *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. London: Business Books.
- Hall, Richard H. 1996. *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. 6a ed. Ciudad de México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hall, Edward T. 1976. *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.
- Hatch, Mary Jo. 1997. *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, Mary Jo. 1993. "The Dynamics of Organizational Culture". *Academy of Management Review* 18 (4): 657-693. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210154>.
- Hatch, Mary Jo, and Ann L. Cunliffe. 2006. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press.
- Herrero, C. 2002. "Ising Model in Small-World Networks". *Physical Review E* 65 (6): 066110. <https://doi.org/10.1103/PhysRevE.65.066110>.
- Hernandez, Exequiel, and Mauro F. Guillén. 2018. "What's Theoretically Novel about Emerging-Market Multinationals?" *Journal of International Business Studies* 49 (1): 24-33. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0131-7>.
- Hendriks, Guus, Arjen H. L. Slangen, and Pursey P. M. A. R. Heugens. 2023. "How Cross-Cultural Experience Shapes Emerging-Market Multinationals' Domestic Performance after a Cross-Border Acquisition". *Long Range Planning* 56 (4): 102342. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102342>.

- Hofstede, Geert. 1984. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park, CA: SAGE.
- Hofstede, Geert. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv, and Geert Sanders. 1990. "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases". *Administrative Science Quarterly* 35 (2): 286-316. <https://doi.org/10.2307/2393392>.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hoffman, Andrew J. 2004. "Reconsidering the Role of the Practical Theorist: On (Re)Connecting Theory to Practice in Organization Theory". *Strategic Organization* 2 (2): 213-22. <https://doi.org/10.1177/1476127004042844>.
- Homburg, Christian, & Christian Pflesser. 2000. "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes". *Journal of Marketing Research* 37 (4): 449-62. <https://doi.org/10.1509/jmkr.37.4.449.18786>.
- Hopp, Wallace J. 2008. "Management Science and the Science of Management". *Management Science* 54 (12): 1961-62. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1080.0970>.
- Hotho, Jasper J., Marjorie A. Lyles, and Mark Easterby-Smith. 2015. "The Mutual Impact of Global Strategy and Organizational Learning: Current Themes and Future Directions". *Global Strategy Journal* 5 (2): 85-112. <https://doi.org/10.1002/gsj.1097>.
- Hutzschenreuter, Thomas, Johannes C. Voll, & Alain Verbeke. 2011. "The Impact of Added Cultural Distance and Cultural Diversity on International Expansion Patterns: A Penrosean Perspective". *Journal of Management Studies* 48 (2): 305-29. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00966.x>.
- Ilies, Remus, Brent A. Scott, & Timothy A. Judge. 2006. "The Interactive Effects of Personal Traits and Experienced States on Intraindividual Patterns of Citizenship

- Behavior”. *Academy of Management Journal* 49 (3): 561-75.
<https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794672>.
- Isuani, Fernando. 1998. “Regulación y autonomía en las organizaciones: El caso del Plan Social Educativo en el GCBA”. Tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires.
- Jaeger, Werner. 1998. *Paideia: Los ideales de la cultura griega*. Traducido por Joaquín Xiral. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- JPMorgan. 2018. “M&A Global Outlook”.
<https://www.jpmorgan.com/jpmpdf/1320744801603.pdf>.
- Kant, Immanuel. 1932. *Fundamentación de la metafísica de las costumbres: Filosofía moral*. Traducido por Manuel García Morente y Antonio Rodríguez Huéscar. Madrid: Espasa Calpe.
- Katz, Daniel, & Robert L. Kahn. 1995. *Psicología social de las organizaciones*. Ciudad de México: Editorial Trillas
- Kaplan, A. 1964. *The conduct of inquiry*. San Francisco, CA: Chandler.
- Kaplan, Robert, y David Norton. 2000. *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión.
- Khurana, Rakesh, y J. C. Spender. 2012. “Herbert A. Simon on What Ails Business Schools: More than ‘A Problem in Organizational Design’”. *Journal of Management Studies* 49 (3): 619-39.
- Kovacevic, Antonio, y Álvaro Reynoso. 2010. *El diamante de la excelencia organizacional*. Santiago de Chile: Editorial El Mercurio / Santillana.
- Lewin, Kurt, & Dorwin Cartwright. 1951. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.
- Lee, Yih-teen, & Anat Kramer. 2016. “The Role of Purposeful Diversity and Inclusion Strategy (PDIS) and Cultural Tightness/Looseness in the Relationship between National Culture and Organizational Culture”. *Human Resource Management Review* 26 (3): 198-208. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.01.001>.
- Liu, Yang-Yu, Jean-Jacques Slotine, and Albert-László Barabási. 2011. “Controllability of Complex Networks”. *Nature* 473 (7346): 167-73.
<https://doi.org/10.1038/nature10011>.
- Li, Xiaoqian, Tomoki Sekiguchi, Kaiwen Yi, Qing Zhang, Liang Peng, and Lin Zhang. 2023. “Editorial: Language and Culture in Organization and Consumer Behaviors”. *Frontiers in Psychology* 14: 1266220.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1266220>.

- Liu, Yipeng, Demetris Vrontis, Mathew Visser, Peter Stokes, Sarah Smith, Neil Moore, Alkis Thrassou, and Arvind Ashta. 2021. "Talent Management and the HR Function in Cross-Cultural Mergers and Acquisitions: The Role and Impact of Bi-Cultural Identity". *Human Resource Management Review* 31 (3): 100744. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100744>.
- López, Belem G., Jyotsna Vaid, Sumeyra Tosun, and Chaitra Rao. 2017. "Bilinguals' Plausibility Judgments for Phrases with a Literal vs. Non-Literal Meaning: The Influence of Language Brokering Experience". *Frontiers in Psychology* 8: 1661. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01661>.
- Matsuno, Ken, and John T. Mentzer. 2000. "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship". *Journal of Marketing* 64 (4): 1-16. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.4.1.18078>.
- March, James G., and Herbert A. Simon. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- Meyer, John. 1993. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Meyer, J. W., & B. Rowan. 1977. "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony". *American Journal of Sociology*, 83: 340-63.
- Mintzberg, Henry. 2007. "Developing Theory about the Development of Theory". En *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, editado por Ken G. Smith y Michael A. Hitt, 355-72. Oxford: Oxford University Press.
- Michela, J. L., & W. W. Burke. 2000. "Organizational Culture and Climate in Transformations for Quality and Innovation". En *Handbook of Organizational Culture and Climate*, editado por N. M. Ashkanasy, C. E. Wilderom y M. F. Peterson, 117-29. Londres: Sage Publications Inc.
- Michels, Robert. 1991. *Los partidos políticos: Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Mintzberg, Henry. 1993. *La estructuración de las organizaciones*. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Montenegro, Augusto, y Jairo Silva. 2024. "GCaaS: Un intento de combinación técnica y conceptual en el contexto de la nube". En *Investigación Formativa en Ingeniería*, editado por Manuel Andrés Ramírez Delgado y Flor Nancy Díaz-Piraquive. Editorial IAI.

- Morosini, Shane, & H. Singh. 1998. "National cultural distance and cross-border acquisition performance". *Journal of International Business Studies* 29 (1): 137-58.
- Monsalve. 1989. *La cultura y los ciclos vitales de la organización*. Caracas: Monte Avila.
- Mylläri Jarkko, Ahlberg Mauri y Patrick Dillon. 2009. "The dynamics of online knowledge building community: A 5-year longitudinal study". *British Journal of Educational Technology*. doi: 10.1111/j.1467-8535.2009.00972.x.
- Narula, R., Asmussen, C. G., Chi, T., y Kundu, S. K. 2019. "Applying and advancing internalization theory: The multinational enterprise in the twenty-first century". *Journal of International Business Studies* 50 (8): 1231-52.
- Narayan Kara, R., y Kar, M. 2017. *Cross-cultural issues in M&As: experiences and future agenda from Asia-Pacific deals*. *Transnational corporations review*. 9 (3): 140-49. <https://doi.org/10.1080/19186444.2017.1362861>.
- Newman M. E. 2003. "The Structure and Function of Complex Networks". *Society for industrial and applied mathematics*, 45 (2).167-256.
- Newman, M. E. J., & Gesine Reinert. 2016. "Estimating the Number of Communities in a Network". *Physical Review Letters* 117 (7): 078301. <https://doi.org/10.1103/PhysRevLett.117.078301>.
- Newstrom, John W. 1991. *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional*, 8.^a ed. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Nonaka, Ikujiro. 2007. "Managing Organizational Knowledge: Theoretical and Methodological Foundations". En *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, editado por Ken G. Smith y Michael A. Hitt, 373-93. Oxford: Oxford University Press.
- Osorio Núñez, Maritza. 2003. "El Capital Intelectual en la Gestión del Conocimiento". *Acimed* 11 (6): 1-10.
- Oswick, Cliff, Peter Fleming, & Gerard Hanlon. 2011. "From Borrowing to Blending: Rethinking the Processes of Organizational Theory Building". *Academy of Management Review* 36 (2): 318-37. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0402>.
- Park, Juyong, & M. E. J. Newman. 2004. "The statistical mechanics of networks". *Physical Review E*, 70: 1-15.
- Piaskowska, Dorota, Grzegorz Trojanowski, Ravi Tharyan, & Sougata Ray. 2022. "Experience Teaches Slowly: Non-Linear Effects of Top Management Teams'

- International Experience on Post-Acquisition Performance”. *British Journal of Management* 33 (4): 1774-1802. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12592>.
- Pekalski, Andrzej. 2001. “Ising model on a small world network”. *Physical Review E*, 64 (5): 1-4.
- Perkins, S. E. 2014. When does prior experience pay? Institutional experience and the multinational corporation. *Administrative Science Quarterly* 59 (1): 145-81.
- Pereira, V., Y. Temouri, Ashok Budhwar, & Shlomo Tarba. 2021. “Cross-Border Acquisition Performance of Emerging Market Multinational Enterprises: The Moderating Role of State Ownership and Acquisition Experience”. *Long Range Planning* 54 (6): 102107. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102107>.
- Pettigrew, Andrew M. 1979. “On Studying Organizational Cultures”. *Administrative Science Quarterly* 24 (4): 570-81. <https://doi.org/10.2307/2392363>.
- Ployhart, Robert, y Robert Vandenberg. 2010. “Longitudinal Research: The theory, design, and analysis of change”. *Journal of Management* (36).
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Puranam, Phanish, Harbir Singh, y Saikat Chaudhuri. 2009. Integrating Acquired Capabilities: when structural Integration is (un)necessary. *Organization Science*
- Puranam, Phanish, Harbir Singh, & Maurizio Zollo. 2006. “Organizing for Innovation: Managing the Coordination-Autonomy Dilemma in Technology Acquisitions”. *Academy of Management Journal* 49 (2): 263-80. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786062>.
- Puranam, Phanish, & Kannan Srikanth. 2007. “What They Know vs. What They Do: How Acquirers Leverage Technology Acquisitions”. *Strategic Management Journal* 28 (8): 805-825. <https://doi.org/10.1002/smj.608>.
- Ranft, A. L., & Lord, M. D. 2000. Acquiring new knowledge: The role of retaining human capital in acquisitions of high-tech firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(2), 295–319.
- Ramírez, Sergio. 2001. *El capital intelectual y la gestión del conocimiento*. Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Ramírez, Santiago, coord. 1999. *Perspectivas en las teorías de sistemas: Aprender a Aprender*. Ciudad de México: Siglo XXI Editore.

- Ramírez, Santiago. 2019. Dimensiones de análisis organizacional: Caso en la industria de Energía en Ecuador. Editorial Universidad Indoamérica. 158-77. ISSN 1390-9592. <http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti>
- Ramírez, Santiago. 2020. “Gestión del conocimiento: Aplicaciones y prácticas organizacionales”. *Forhum International Journal of Social Sciences and Humanities*, 53-66. <https://sandbox.orcid.org/0000-0003-2563-9997>.
- Robbins, Stephen, Tim Judge, Pineda Ayala Leticia Esther, & Garza Rosalinda Estrada. 2017. *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México, México: Pearson.
- Réka, Albert, & Albert-László Barabási. 2002. “Statistical mechanics of complex networks”. *Reviews of Modern Physics*. 74 (1): 47-97.
- Riviere, M., A. E. Bass, & U. Andersson. 2021. “Dynamic capability development in multinational enterprises: Reconciling routine reconfiguration between the headquarters and subsidiaries”. *Global Strategy Journal*, 11 (3): 380-401.
- Robbins, Stephen, Timothy Judge. 2009. *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Rousseau, Denise M. 2012. “Designing a Better Business School: Channelling Herbert Simon, Addressing the Critics, and Developing Actionable Knowledge for Professionalizing Managers”. *Journal of Management Studies*, 49 (3): 600-18.
- Rottig, D., & T. H. Reus. 2018. “Research on culture and international acquisition performance: A critical evaluation and new directions”. *International Studies of Management & Organization*, 48 (1): 3-42.
- Rottig, D., T. H. Reus, & S. Y. Tarba. 2014. “The impact of culture on mergers and acquisitions: A third of a century of research”. *Advances in Mergers and Acquisitions, Emerald Group Publishing Limited*, 135-72.
- Rubido, Nicolás, Celso Grebogi, y Murilo da Silva Baptista. 2017. “Understanding Information Transmission in Complex Networks”. *arXiv*: 1705.05287v1: 1-5.
- Rugman, A. M., y Verbeke, A. 2001. Subsidiary specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, 22(3), 237–50.
- Sagiv, Lilach, Shalom Schwartz. 2007. *Cultural Values in Organisations: Insights for Europe*. Oxford, Reino Unido: Blackwell Publishing Ltd.,
- Sales, A. L., y Mirvis, H. 1984. “When cultures collide: Issues in acquisition”. *Managing organizational transitions*, 107-33.

- Sarala, R. M., Vaara, E., & Junni, 2019. "Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the 'human side' of global mergers and acquisitions (M&As)". *Journal of World Business*, 54(4): 307–21.
- Senge, Peter. 1992. *La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Ediciones Juan Granica S.A.
- Slangen, A. H. L. 2006. National cultural distance and initial foreign acquisition performance: The moderating effect of integration. *Journal of World Business*, 41(2). 161–70.
- Stahl, G. K., & A. Voigt. 2008. "Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination". *Organization Science* 19 (1): 160–76.
- Scharfstein, David S., & Jeremy C. Stein. 2000. "The Dark Side of Internal Capital Markets: Divisional Rent-Seeking and Inefficient Investment". *The Journal of Finance* 55 (6): 2537–64. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00299>.
- Schein, Edgar. 1988. *La cultura empresarial y liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.
- Schein, Edgar. 2010. *La cultura empresarial y liderazgo*, vol. 2. Nueva York: John Wiley & Sons Inc.
- . 1988. "La cultura empresarial y Liderazgo", Editorial Plaza & Janes. Barcelona España.
- . 1991. "Psicología de la Organización, Editorial Prentice-Hall", México.
- . 1999. "The Corporate Culture: Survival Guide". IX. San Francisco: USA: Jossey-Bass. 3-39.
- . 2010. "Organizational Culture and Leadership". *John Wiley & Sons*, 4th ed. 68-73.
- Schlemenson, Aldo. 1998. "Análisis organizacional y empresa unipersonal". En *Análisis organizacional y empresa unipersonal: Crisis y conflicto en contextos turbulentos*, 1-7. Buenos Aires: Paidós.
- Siliceo, Agustín. 1995. *Desarrollo de la cultura organizacional: Una guía práctica*. España: McGraw Hill.
- Smircich, Linda. 1983. "Concepts of Culture and Organizational Analysis". *Administrative Science Quarterly*, 28 (3): 339-58.
- Smith, W. K., & M. W. Lewis. 2011. "Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing". *Academy of Management Review*, 36: 381-403.

- Stahl, G. K., y A. Voigt. 2008. "Do cultural differences matter in mergers and acquisitions?". *A tentative model and examination. Organization Science*, 19: 160-76.
- Suárez, F., y Fernando Isuani. 1998. "Innovación en las organizaciones. Una perspectiva comparada entre organizaciones públicas y privadas". *Nueva Época: Revista de investigaciones del INA*.
- Suárez, F. 1989. *Problemas sociales y problemas de programas sociales masivos*. San José de Costa Rica: OEA / ILPES.
- Ecuador Superintendencia de Compañías, 2014. "Anuarios Estadísticos 2007 a 2013".
- Shareef, Reginald. 2007. "Want Better Business Theories? Maybe Karl Popper has the Answer". *Academy of Management Learning & Education*, 6 (2): 272-80.
- Sturdy, Andrew. 2004. "The Adoption of Management Ideas and Practices". *Theoretical Perspectives and Possibilities*, 35 (2): 155-79.
- Tylor, Edward Burnett. 2016. *Primitive Culture*. New York: Dover Publications.
- Tsui, A. S., S. S. Nifadkar, & A. Y. Ou. 2007. "Cross-national, crosscultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations". *Journal of Management*, 33: 426-78.
- Vancouver, J. B., C. M. Thompson, & A. A. Williams. 2001. "The changing signs in the relationships between self-efficacy, personal goals, and performance". *Journal of Applied Psychology*, 86: 605-20.
- Verbeke, A., y L. Kano. 2016. An internalization theory perspective on the global and regional strategies of multinational enterprises. *Journal of World Business*, 51 (1): 83-92.
- Waldman, D. A., & M. Javidan. 2009. Alternative forms of charismatic leadership in the integration of mergers and acquisitions. *Leadership Quarterly*, 20. 130-42.
- Watts, Duncan J. 2006. *Seis grados de separación: La ciencia de las redes en la era del acceso*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Watts, Duncan J., y Steven Strogatz. 1998. "Collective dynamics of 'small-world' networks". *Letters Nature*, 393 (4): 440-2. doi: 10.1038/30918.
- Weber, Max. 1964. "Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica", 2.^a ed. México.
- Weber, Y., Shenkar, O., & Raveh, A. 1996. National and corporate cultural fit in mergers/acquisitions: An exploratory study. *Management Science*, 42(8). 1215-27.

Ybema, Sierk, y Hyunghae Byun. 2009. "Cultivating Cultural Differences in Asymmetric Power Relations". *International Journal of Cross Cultural Management*, 9 (3). 339-58.

Anexos

Anexo 1: Entrevista semiestructurada de asociaciones conductuales

Nombre: _____

Edad: _____

Departamento: _____

Cargo: _____

Unidad de negocio: _____

Ciudad: _____

Hábitos de vida y motivaciones

- ¿Cómo es un día de trabajo normal para usted?
- ¿Cuáles cree usted que son las motivaciones de la vida de la gente en el proyecto?
- ¿Qué buscan o esperan a futuro en su vida la gente en el proyecto?
- ¿Cuál cree usted que es la mayor preocupación de la gente en el proyecto?
- ¿Cuáles considera usted que son las virtudes que tiene la gente en el proyecto?
- ¿Cuáles considera usted que son las debilidades que tiene la gente en el proyecto?
- En general, tratemos de describir a la gente en el proyecto ¿Cómo la describiría?

Sobre el trabajo en el proyecto

- ¿Qué opinión tiene sobre el trabajo en el proyecto?
- ¿Cree usted que la vida de las personas que trabajan en el proyecto ha mejorado o ha empeorado?
- ¿Cree usted que trabajar en el proyecto, es un buen trabajo?
- Sobre el trabajo en el proyecto. ¿Cree usted que es un trabajo muy duro o normal?
- ¿Qué cree usted que limita el trabajo de la gente en el proyecto?
- Hablemos de estabilidad laboral en el proyecto ¿Qué piensa acerca de esto?
- Pensemos en un día normal en el proyecto. ¿Qué podría mejorar el trabajo de la gente en el proyecto?

Motivaciones de vida laboral

- ¿Qué siente usted cuando entra a trabajar en el proyecto? ¿Cómo se siente en su trabajo?
- ¿Cuán motivado se siente usted a realizar su trabajo dentro en el proyecto?
- ¿Qué le motiva en su trabajo?
- ¿Cómo actúa cuando existe un conflicto en el lugar de trabajo?
- ¿Cómo se siente usted cuánto habla con otras personas de su trabajo?
- ¿Considera que en la actualidad existe un equilibrio adecuado entre su vida profesional y su vida personal?
- ¿Cree usted que la gente que trabaja en el proyecto se siente feliz?
- ¿Qué haría usted si fuera el gerente de la unidad? Pensando en las personas

Acerca de CELEC

- ¿Qué opinión tiene acerca de la CELEC?
- ¿Cuál considera usted que la misión de CELEC?
- ¿Qué valores y que creencias conducen a la organización?
- ¿Cuáles son los objetivos y metas actuales de la CELEC? ¿Considera que se están cumpliendo?
- ¿Qué retos cree que la CELEC debe enfrentar ahora y en el futuro para satisfacer las necesidades del sector en el que se encuentra?
- ¿Cree usted que la CELEC ha hecho algo para mejorar?
- ¿Cómo le ve a la CELEC en comparación con 5 años atrás?
- ¿Cuál debería ser para usted el slogan de la CELEC?
- ¿Con que atributos le relaciona usted a la CELEC? Positivos y negativos
- ¿Usted cree que le va bien o mal a CELEC?
- ¿Qué hace diferente a CELEC de otras empresas públicas?
- ¿Cuál cree usted que es el principal problema de CELEC? Administrativamente
- ¿Qué imagen considera usted que tiene la ciudadanía sobre CELEC?

Personalidad de marca CELEC

- ¿Si la CELEC fuera una persona como se imagina que sería? Tratemos de describirla

- Edad, genero, nivel social, profesión, ¿Qué estaría haciendo?, ¿En dónde viviría?,

Relaciones interpersonales con CELEC EP

- ¿Qué piensa de la comunicación interna con CELEC? ¿De qué manera se podría mejorar?
- ¿Cree usted que está informado sobre las cosas que ocurren?
- ¿Cuáles serían para usted los mejores canales de comunicación?
- ¿Cómo es para usted la relación con el personal de CELEC? ¿De qué manera se podría mejorar?
- Hablemos sobre la relación con los pares ¿Cómo es para usted la relación con sus pares? ¿De qué manera se podría mejorar?
- ¿Cómo se es para usted la relación con otros departamentos de CELEC? ¿De qué manera se podría mejorar?
- ¿Cómo le ve al ambiente laboral dentro en el proyecto?
- ¿Cómo calificaría los espacios de esparcimiento e integración que le ofrecen en el proyecto?
- ¿Qué tipo de espacios de esparcimiento e integración quisiera que existan?

Comentarios entrevistador

Anexo 2: Conceptos - Entrevista semiestructurada de asociaciones conductuales

Hábitos de vida y motivaciones

- ¿Cómo es un día de trabajo normal para usted?

Realizo lo que me toca según lo programado	Cumplo mis actividades diarias	Cumplo con la planificación individual	Envío la información de las máquinas a la Matriz
Soluciono los problemas de las bodegas	Entro con tranquilidad al trabajo porque estoy encargado del control de maquinaria	Asisto a las reuniones con el personal	Me reúno con la gente de mi trabajo
Me gustan las actividades que realizo	Realizo el diseño de las subestaciones	Reviso los documentos técnicos	Cumplo con los objetivos establecidos con anterioridad
La carga laboral es constante	Reviso la documentación técnica de la empresa	Mi trabajo es muy ajetreado	Realizo las actividades de acuerdo a lo solicitado
Administro los contratos que están pendientes	Reviso las cosas pendientes	Realizo los procesos de pagos	Trabajo en el campamento
Organizo la semana de tareas	No tenemos problemas en la sección	Mi día de trabajo es lleno de problemas y soluciones	Cumplo con los objetivos establecidos
Reviso los mails pendientes	Organizarme con todas las tareas que tengo que realizar	Reviso las actividades que tengo pendiente	Realizo las actividades que son prioritarias
Me organizo para poder cumplir con mis actividades	Realizo las actividades pendientes del día anterior	Siempre tenemos mucho trabajo por realizar	Cumplo con mis actividades diarias
Me dirijo al proyecto	Realizo las actividades que tengo que hacer en el día	Reviso la documentación técnica de la empresa	Realizo las actividades a entregar con mayor urgencia
	Es agitado por la cantidad de trabajo	Realizo las actividades de acuerdo con lo solicitado	

- ¿Cuáles cree usted que son las motivaciones de la vida de la gente de CELEC?
¿Qué buscan o esperan a futuro en su vida la gente de CELEC?

Superación en el trabajo	Llegar a estar en una empresa que ayude al desarrollo del país	Servir a los demás	Ayudar a los demás con la producción de energía
Compañerismo con la gente que trabaja en la empresa	Existe un buen ambiente del trabajador	Superación personal	Pertenecer a una gran empresa
En el futuro espero seguir trabajando en la empresa	Mejorar mi desenvolvimiento profesional	En el futuro espero ascender de puesto de trabajo	Me gusta trabajar en la maquinaria
Me motiva mi crecimiento profesional	En un futuro espero seguir ganando experiencia	Seguir fortaleciendo mi crecimiento profesional	Fortalecer mi crecimiento personal

El sueldo es mi principal motivación	Busco crecimiento profesional	Busco crecimiento económico	Espero que en el futuro valoren el trabajo que realizamos
Espero que haya reconocimiento por el trabajo	Espero trabajar hasta cuando la empresa me lo permitan	Superación en el trabajo	Espero llegar a ser competitivo con otras unidades de negocio
El trabajo en equipo me motiva	Espero llegar a terminar el proyecto	Busco poder cubrir mis gastos diarios	En el futuro espero llegar a sacar adelante a la unidad
Seguir manteniendo mi puesto de trabajo	Actualmente los trabajadores se aferran a su trabajo por la falta del mismo	Seguir creciendo profesionalmente dentro del sector	Busco aumentar mis conocimientos en el área ambiental
En el futuro espero que haya más meritocracia dentro de la institución	Busco culminar bien con mi vida laboral	Cumplir con la planificación	Espero llegar a jubilarme en la empresa
Mi familia es la que me motiva a seguir trabajando	Seguir aprendiendo sobre el sector	En el futuro espero llegar a tener un mejor puesto de trabajo	Espero llegar a tener estabilidad laboral
En el futuro espero llegar a tener un mejor cargo de trabajo	Mi familia es mi principal motivación	El crecimiento profesional es mi principal motivación	Me gusta el ambiente de trabajo de la empresa
Busco seguir en una empresa que ayuda al desarrollo del país	Tenemos un buen status social al estar en la empresa		

- ¿Cuál cree usted que es la mayor preocupación de la gente de CELEC?

Inestabilidad en algunos cargos de trabajo	Se acaban los proyectos y nos pueden despedir	No tener trabajo	Las decisiones políticas inciden sobre la gestión
La gente tiene incertidumbre de la estabilidad laboral	Llegar a quedarme sin trabajo	Existe un constante cambio de personal	Inestabilidad en algunos cargos
Impacto político en la institución	Estabilidad laboral en la empresa	Todos buscan mantenerse en el cargo	No tenemos nombramientos
La renovación de contratos trae incertidumbre	Falta de estabilidad laboral	No tener incremento de mi sueldo	No llegar a cumplir con las metas de la empresa
Los contratos son ocasionales	Mantener nuestro trabajo	Constantes cambios en los altos cargos de la empresa	Los cambios políticos afectan a los trabajadores
Cumplir a cabalidad las metas propuestas en el trabajo	Las decisiones políticas inciden sobre la gestión de la empresa	Las decisiones políticas inciden sobre la administración en la empresa	Inestabilidad política
Los cambios de gobierno al ser empresa pública	No tener continuidad en la empresa	La falta de organización	Renovación de contratos cada año
Los sueldos pueden llegar a congelarse	No hay estabilidad por el tipo de contrato que tengamos	Llegar a perder mi estabilidad en la empresa	Pasar lejos de la familia por mucho tiempo
La gente se preocupa por la renovación de los contratos anuales	Los cambios de autoridades afectan en las normativas de la empresa	Los cambios de administración	No entender a los chinos

No recibir un ascenso por antigüedad en la empresa	Inestabilidad por la falta de nombramientos	Inestabilidad de los gerentes de la empresa	Los chinos nos confunden
--	---	---	--------------------------

- ¿Cuáles considera usted que son las virtudes que tiene la gente de CELEC?

Compañerismo	Son optimistas	Todo trabajo lo realizan con mucho optimismo	Existe apoyo en el equipo de trabajo
Los trabajadores somos preparados	Tenemos voluntad para trabajar	Conocemos el trabajo que desempeñamos día a día	Apoyo entre todos los compañeros
Compartimos con nuestros compañeros de trabajo	Somos un equipo joven	Podemos contar con nuestros compañeros	Existe armonía en el trabajo
Tratamos de hacer las cosas de la mejor manera	Profesionalismo de los trabajadores	Solidarios	Conocimiento que tenemos los trabajadores
El trabajo se realiza con mucho profesionalismo	Responsable en el trabajo que desempeñan	Optimismo de los trabajadores	Somos responsables con nuestro trabajo
Auto capacitación para cumplir las actividades de la mejor manera	Buena capacidad de trabajo	Honestidad de los trabajadores	Experiencia de los trabajadores
Existe apoyo de parte de los trabajadores	Son gente que da respuestas inmediatas a las inquietudes	Sinceridad de los trabajadores	Empatía de las personas
Comprometidos a nuestro trabajo	Los trabajadores somos gente capacitada		

- ¿Cuáles considera usted que son las debilidades que tiene la gente de CELEC?

Algunos trabajadores son chismosos	No estamos acostumbrados a trabajar en equipo	Exceso de confianza	Falta de emprendimiento profesional
Incapacidad para vendernos como profesionales	Desorganización en el trabajo	Falta de capacitación de algunos trabajadores	No están cumpliendo con las capacitaciones necesarias
Existe división entre los departamentos	El área administrativa no se une con otros sectores	Existen rumores a espaldas de las personas	Chismosos
Falta de comunicación entre compañeros de trabajo	No se ponen la camiseta para trabajar	División entre subestaciones	Falta de capacitación del nuevo personal
Falta de compromiso de los trabajadores	Confunden los problemas personales con los laborales	Algunos no trabajan en equipo	Individualismo
Falta de importancia en el trabajo	Malas comunicaciones	Algunos hablan a costillas de los demás	Algunos se reservan la información para ellos mismos
Algunos quieren sobresalir solos	No comunican los problemas internos de la empresa	Falta de capacitaciones de la gente	

- En general, tratemos de describir a la gente de CELEC ¿Cómo la describiría?

La gente es amable	Responsables en el trabajo que ejercemos	Profesionales capacitados	Comprometidos en cumplir los objetivos de la empresa
Cada persona realiza bien su trabajo	Somos personas entusiastas	Inteligentes	Excelentes profesionales en sus diferentes áreas
La mayoría de los trabajadores somos amables	La mayoría somos gente talentosa en nuestro trabajo	Son gente trabajadora	Gente humilde
Personas felices de laborar en la organización	Respetuosos	Felices de desempeñar nuestras funciones	La gente es apática
No existe pro actividad	No son visionarios	Desunión entre compañeros de trabajo	Les gusta compartir con los compañeros de trabajo
Gente altamente creativa en cualquier situación	Son luchadores	La mayoría somos buenos trabajadores	Dispuestos a colaborar
Buena calidad en el servicio que brindamos	Cordiales	Gente con compañerismo	Realizan bien los trabajos encomendados a cada uno
La gente es comunicativa con los demás	Colaboradores en el trabajo	Somos comprensivos	Colaboradores
Nos llevamos bien entre todos	Respetuosos		

Sobre el trabajo en CELEC

- ¿Qué opinión tiene sobre el trabajo en CELEC? ¿Cree usted que la vida de las personas que trabajan en CELEC ha mejorado o ha empeorado? ¿Cree usted que trabajar en CELEC, es un buen trabajo? Sobre el trabajo de CELEC. ¿Cree usted que es un trabajo muy duro o normal? ¿Qué cree usted que limita el trabajo de la gente de CELEC? Pensemos en un día normal en CELEC. ¿Qué podría mejorar el trabajo de la gente de CELEC?

Es una empresa que ayuda al desarrollo del país	Empresa que genera empleo	Hemos mejorado porque tenemos buen ambiente laboral	Somos parte de la empresa pública más grande del país
El trabajo es normal si cumplimos con las normas	El trabajo es normal si cumplimos con los lineamientos	No me siento a gusto en la empresa	Ayudo al cambio de la matriz energética
Apoyo el desarrollo económico del país	El trabajo es duro por temporadas de mantenimiento	Me ayuda a mi desarrollo profesional	Mejoró debido a mi sueldo estable
No hay limitaciones para trabajar	Algunos períodos de tiempo el trabajo es muy duro	No tengo una carga laboral pesada	Soy parte de una gran empresa

Hemos mejorado en la parte económica	Mejoré en la parte profesional	Falta de empoderamiento de la parte administrativa	Mejoré en el tema social
Es una empresa que oferta grandes sueldos en comparación con otras empresas	Existen fechas en que el trabajo es muy pesado	Tenemos buen ambiente laboral	Me siento seguro en mi trabajo
Debemos tener programas de relajación	Somos un sector estratégico	Mejoraría las relaciones interpersonales	El trabajo nos da una oportunidad de desarrollarnos
El área administrativa está desvinculada a las otras áreas	Trabajamos en lo que conocemos	Debe mejorar en la gestión de tareas	Siento responsabilidad con la empresa
Me siento motivado en el área en que trabajo	Me siento motivado en la gestión de la cultura organizacional	Trato de hacer bien mi trabajo	Me siento desmotivado por la falta de interés de la gente
No hay apoyo en las áreas de trabajo	Siempre tenemos la posibilidad de ser proactivos	El trabajo es muy estresante	Nada nos puede limitar a trabajar
Debemos estar preparados para realizar nuestro trabajo	Es un trabajo cuidadoso	Tenemos estabilidad profesional	Ayudan a los compañeros a cumplir sus actividades
Es una de las empresas públicas eje del sustento económico del país	Todos se defienden bien en sus diferentes áreas	La labor de la CELEC es muy fructífera	Mejoré mi estilo de vida
Tenemos muchas responsabilidades en el trabajo	Siempre tratamos de cumplir las metas de la empresa	Siempre aspiro a tener un mayor sueldo	Es una empresa con experiencia
Necesitamos los ingresos para poder subsistir	En mi departamento de trabajo no paramos de trabajar	Antes estábamos a la expectativa de lo que podría ocurrir	Somos quienes generamos electricidad
Nos limita la asignación de recursos económicos	Tenemos la posibilidad de aportar en el desarrollo del país	Laboramos por el desarrollo del país	La falta de capacitaciones del personal nos limita
Debemos conocer sobre lo que vamos a llevar a cabo	No tenemos disposición de <i>software</i> necesarios	No tenemos disposición del hardware necesario	Podemos crecer laboralmente
Cada día aprendemos más del sector eléctrico	No podemos tener errores en el trabajo porque debemos cuidar la maquinaria	Nos dan la oportunidad de crecer en el trabajo	Por el momento estoy bien económicamente
Mejoré profesionalmente porque pongo en práctica mis conocimientos	El volumen de la carga laboral depende de las áreas de trabajo	No hay capacitaciones para el nuevo personal	Falta una planificación de la asignación de tareas
La CELEC es la empresa más grande de todo el país	La CELEC es una empresa de renombre para poder trabajar	El trabajo es duro dependiendo del cargo de cada persona	Deberíamos tener motivación laboral
El trabajo mejoraría si tenemos capacitaciones o cursos	Existe desmotivación de parte de los empleados	Deben motivar a la gente	Deberían evitar el exceso de reuniones
Deben eliminar ciertos pasos innecesarios en procesos			

- Hablemos de estabilidad laboral en CELEC ¿Qué piensa acerca de esto?

Al ser empresa pública solo estamos con contratos	Deben dar estabilidad para que la gente tenga más confianza	No tenemos estabilidad laboral	Tenemos estabilidad a pesar de los cambios en la gerencia
Existe apoyo en todas las áreas de trabajo de la empresa	Los contratos están en fase de concurso	Los contratos son provisionales	No tenemos nombramientos
Siempre estamos preocupados por la estabilidad laboral	La estabilidad laboral nos hace trabajar tranquilos	Actualmente si tenemos estabilidad laboral	Trabajamos tranquilos porque la empresa es grande
Tenemos estabilidad laboral cuando tenemos nombramiento	Todos tenemos contratos provisionales	Los contratos duran solo un año	Si tenemos estabilidad laboral
Existe mucha preocupación	No hay despidos		

Motivaciones de vida laboral

- ¿Qué siente usted cuando entra a la CELEC? ¿Cómo se siente en su trabajo? ¿Cuán motivado se siente usted a realizar su trabajo dentro de la CELEC? ¿Qué le motiva en su trabajo? ¿Cree usted que la gente que trabaja en CELEC se siente feliz? ¿Qué haría usted si fuera el gerente de la unidad? Pensando en las personas ¿Cómo se siente usted cuánto habla con otras personas de su trabajo?

Me siento motivado, con ganas de seguir trabajando	Siempre sigo lo planeado en el trabajo	La CELEC debe mejorar el tema de estabilidad laboral	Me motiva trabajar en mi cargo
Estamos tranquilos emocionalmente	Daríamos cargos definitivos a todos los trabajadores	Siento una gran responsabilidad	Podemos aplicar nuestros conocimientos
No me siento muy motivado por el tipo de contrato que tengo	Tenemos incertidumbre	No sabemos si tenemos que buscar empleo	Me motiva mi desarrollo profesional
Escucharía las inquietudes del personal	Apoyaría a cada área de trabajo	Me concentraría en la parte humana de los trabajadores	Siento susto si voy a llegar tarde
Amo el ejercicio de mi profesión	Puedo involucrarme con más personas	Daríamos charlas motivacionales para los trabajadores	Ofreceríamos más capacitaciones para el personal de cada área de trabajo
Pediría mayor colaboración de parte del área administrativa	Me integraría a las diferentes áreas de la CELEC	Tenemos estabilidad en nuestros hogares	Me involucraría con el personal
La gente de CELEC si está feliz porque tiene bienestar laboral	Tengo muchas responsabilidades en la unidad	Me siento desmotivado por la falta de interés del personal	Estoy satisfecha con mis funciones
Estoy consciente de las cosas que tengo que realizar	Me motiva realizar todas mis tareas encomendadas	Contamos con un trabajo estable	Aportamos para el servicio a la gente
No tenemos apoyo en las diferentes áreas	Mis compañeros de trabajos son mis amigos	Daríamos igual importancia a todas las unidades de trabajo	Todos los días trato de cumplir mi trabajo

Revisaría la estructura organizacional de la empresa	Realizaría una evaluación de responsabilidades	Verificaría el cumplimiento del trabajo	Evaluaría el clima laboral
Hay que realizar evaluaciones de liderazgo a todos los jefes	Me siento agradecido con la empresa	Siento responsabilidad por las cosas que tengo que cumplir	Me siento motivado porque en mi área de trabajo siempre aprendo nuevas cosas
Daría estabilidad laboral	Los jefes debe ser profesionales en su puesto	Conozco del área en la que trabajo	No tengo roses con nadie
Me siento orgulloso de trabajar aquí	En ocasiones el día me queda corto para las actividades que debo realizar	Deberían mejorar los sueldos de los empleados	Me motiva poder cumplir con todas las operaciones satisfactoriamente
No tengo un trabajo muy pesado	Me siento motivado porque me gusta el trabajo que ejerzo	Mi principal motivación son mis hijos	Mis compañeros de trabajos son mis amigos
Me motiva el desarrollar mis actividades	Realizaría un análisis integral de cada área	Motivaría a los trabajadores con más capacitaciones	Me siento tranquila en mi lugar de trabajo
Mi ambiente laboral es muy bueno	La energía que brindamos ayuda a las personas	Estoy orgulloso porque amo mi trabajo	Realizaría reuniones mensuales para escuchar a los trabajadores
Eliminaría actividades que no generen ganancias	Mejoraría la estructuración del orgánico funcional	Realizaría más eventos sociales para que el trabajador se relaje	Me siento motivado porque trabajo cerca de mi cada
Haría que los procesos sean más ágiles	Me siento feliz al poder contribuir a la empresa	Realizaría charlas de motivación para el personal	Me gusta mi trabajo por eso siempre estoy motivado
Nos hace falta muchos recursos para optimizar el trabajo	Brindaría mayor estabilidad a cada trabajador		

- ¿Cómo actúa cuando existe un conflicto en el lugar de trabajo?

Trato de resolver los problemas	Trato de arreglar las cosas	Busco soluciones en ese mismo momento	Trato de hacer que mi actitud no sobresalga a mi cordura
Siempre actué de forma racional	Trato de hablar con las partes involucradas	Analizo la situación	Escucho las versiones del problema de los involucrados
Diálogo para llegar a un acuerdo mutuo	Siempre analizo las partes involucradas	Buscaría una solución para ambas partes involucradas	Trato de dar una posible solución
No doy la razón a ninguno de los afectados	Soy neutro ante todo problema	Trato de cortar el conflicto	Acudo a la jefatura inmediatamente
Trato de llegar a un equilibrio de las partes involucradas	Trato de buscar soluciones para el problema	Escucho los diferentes puntos de vista	Voy a la fuente del problema
Intento hablar con la persona con quien tengo el conflicto	Hablo con el involucrado y si no lo solucionamos acudo a mi jefe		

- ¿Considera que en la actualidad existe un equilibrio adecuado entre su vida profesional y su vida personal?

Trabajo en lo que me gusta y tengo tiempo para mi familia	Tenemos más carga laboral	Todo depende del horario de trabajo	En el mes de diciembre tenemos exceso de trabajo
Siempre tengo tiempo para poder descansar	Siempre llego con energías a mi trabajo	Todos los días separo mis problemas del trabajo con los de mi vida personal	Puedo distribuir mi tiempo en el trabajo
Sí, porque también puedo estudiar en mi tiempo libre	No porque nos entregamos mucho a nuestro trabajo	No tenemos tiempo para poder desarrollar otras actividades	La mayor parte de mi vida si esta equilibrada
Podemos separar los problemas personales con los laborales	Cumplo mi trabajo de acuerdo a mi horario	No puedo mantener un completo equilibrio pero trato de lograrlo	Pasamos más tiempo en el trabajo que en la casa
El tiempo que paso en mi trabajo me da tiempo para estar con mi familia	La empresa respeta los horarios de trabajo		

Acerca de CELEC

- ¿Qué opinión tiene acerca de la CELEC?
- ¿Con que atributos le relaciona usted a la CELEC? Positivos y negativos
- ¿Qué hace diferente a CELEC de otras empresas públicas?
- ¿Cuál cree usted que es el principal problema de CELEC? Administrativamente
- • ¿Qué imagen considera usted que tiene la ciudadanía sobre CELEC?
- ¿Usted cree que le va bien o mal a CELEC?
- ¿Cómo le ve a la CELEC en comparación con 5 años atrás?
- ¿Cree usted que la CELEC ha hecho algo para mejorar?
- ¿Qué retos cree que la CELEC debe enfrentar ahora y en el futuro para satisfacer las necesidades del sector en el que se encuentra?

Es una institución que aporta al país	Estamos orgullosos de pertenecer a la empresa	Es una de las empresas más fuertes a nivel del país	Somos auto financiables
La CELEC ayuda al desarrollo del país	La empresa genera fuentes de empleo	Deben cambiar algunas cosas en el área administrativa	La CELEC maneja los procesos con honestidad
Cada unidad de negocio tiene sus propias debilidades	Deberán realizar estudios para nuevos proyectos	Buscar cómo seguir fomentando bienestar	En el futuro deben poder realizar reparaciones a los equipos
Es una empresa eficiente en la labor que realiza	La empresa tiene buenos profesionales	Es una empresa confiable	El principal problema son los cambios políticos

La CELEC se preocupa por servir a los ciudadanos	Es una empresa amigable con el ambiente	En el futuro deben modernizarse	Es una empresa pública que debe aportar el desarrollo del país
Mejóro los proyectos de planeación estratégica	Cada unidad de negocio tiene sus propias debilidades	En el futuro deben poder realizar reparaciones a los equipos	La CELEC genera dinero
Es importante para el desarrollo del país	Deben realizar muchos trámites para adquirir herramientas	Tratar de mantener la unión en las áreas de trabajo	Ahora la CELEC es más organizada
Han reubicado algunos compañeros cerca de sus familias	Deberán terminar los proyectos hidroeléctricos	Es la única empresa que se dedica a la generación de energía eléctrica	Mejóro la gestión en el área estratégica
Deberán lograr la satisfacción del personal	Empresa que hace un bien al país al laborar	La empresa da los equipos necesarios para trabajar	Falta mejorar el clima laboral
Están mejorando la organización en la empresa	La empresa va bien porque los proyectos están avanzando	La CELEC tiene mejor diferenciación de departamentos	El principal problema es el cambio de directores
Es una empresa pública que se dedica a los proyectos sobre energía eléctrica	Existe mucha burocracia en la empresa	La empresa es amigable con el medio ambiente	Los proyectos que se desarrollan en la selva dañan al ambiente
La CELEC administra las plantas de producción de energía	Están en fase de construcción	Es la empresa pública que administra las hidroeléctricas	La CELEC genera proyectos mientras que otras empresas no lo hacen
La empresa genera nuevas plazas de empleo	Empresa que contribuye con el desarrollo económico del país	Es una de las empresas públicas que goza de mucho prestigio	Existen cambios constantes de los altos mandos
La empresa es conocida en el sector eléctrico	La empresa se ha adecuado en la infraestructura de las actividades internas	La energía hidroeléctrica es un bien para el medio ambiente	Se ha ganado un posicionamiento en Ecuador
En la CELEC trabaja gente profesional	Los empleados de la empresa no están contentos	Es una empresa grande que está en todo el país	Generamos recursos económicos a través del uso de recursos renovables
Es la empresa que me formó y estoy agradecido	Es una empresa reconocida por los servicios que ofrece	Es la única empresa que se dedica a la generación de electricidad	Es una empresa que ha crecido notablemente
Cumplimos las metas establecidas	El problema sería la falta de compromiso de algunos trabajadores	Existen retrasos del trabajo debido a los procesos burocráticos	Las obras que han levantado son palpables
Falta mejorar los procesos de la empresa	La CELEC tiene personal calificado para el trabajo	El principal problema es la burocracia	CELEC venderá energía eléctrica a todo el país
Nos volveremos exportadores de energía eléctrica	Debemos obtener más ingresos	Tienen muchos proyectos que se han realizado	Es la corporación más importante del país
La CELEC está centrada en la generación de energía eléctrica	Siempre están buscando mejorar en la tecnológica	Es una empresa que brinda desarrollo	Ayuda a las familias ecuatorianas
Deben fortalecer el ambiente de trabajo			

- ¿Cuál considera usted que la misión de CELEC?

Aportar a Ecuador con energía limpia	Generar energía eléctrica	Brindar el servicio de energía eléctrica a la comunidad	Generar electricidad
Terminar los proyectos pendientes	Contribuir al país	Ser una empresa confiable para el pueblo	Abastecer de energía eléctrica al país
Aprovechar los recursos que tenemos en el país	Tener altos estándares de calidad	Ser una empresa que mejore la economía del país	Es una empresa estratégica de desarrollo de energía eléctrica
Servir la energía eléctrica de calidad	Generar energía eléctrica para todos los hogares a nivel nacional	Entregar energía confiable al menor costo	Transmitir energía eléctrica de manera eficiente
Brindar satisfacción a los ciudadanos	Transportar energía a los diferentes puntos del país		

- ¿Qué valores y qué creencias conducen a la organización?

Honestidad	Respeto	Responsabilidad	Respeto por los bienes privados de la empresa
Libertad	Compromiso	Ser éticos	Transparencia en el trabajo
Justicia	Servir al país de la mejor manera	Igualdad	Perseverancia
Amor hacia la empresa	Amistad	Trabajo en equipo	Apoyar a las comunidades aledañas
Compromiso de todos los trabajadores de la CELEC	Rectitud	Equidad	Liderazgo

- ¿Cuáles son los objetivos y metas actuales de la CELEC? ¿Considera que se están cumpliendo?

Ser una empresa pública referente en la generación de electricidad	Transmitir energía eléctrica a todo el país	Entregar proyectos emblemáticos	Incrementar la matriz energética del país
Construir emblemáticas hidroeléctricas para el país	Aportar energía renovable	Terminar con el proyecto hidroeléctrico	Sí están cumpliendo con los proyectos
Continuar con las obras civiles	Culminar proyectos que están llevándose en ejecución	Generar proyectos de generación de energía eléctrica	Brindar un buen servicio para la ciudadanía
Ampliar los proyectos de la empresa	Satisfacer las necesidades del país	Seguir creciendo la transmisión de demanda de energía	Ayudar a las personas que se encuentran en el paso de líneas de transmisión
Sí está cumpliendo con las metas de la CELEC	Mantener la generación de energía eléctrica constantemente	Siempre deben mejorar en la vanguardia	Brindar energía eléctrica de bajo costo

Estamos cumpliendo con los objetivos de la empresa	Incrementar los servicios que genera la exportación de energía		
--	--	--	--

- ¿Cuál debería ser para usted el *slogan* de la CELEC?

Suministrar energía para el país	Energía limpia	Somos una empresa generadora al servicio del ciudadano	La CELEC transforma el desarrollo del país
Energía renovable	Generación de energía para Ecuador	Cuidando el medio ambiente	Confianza, la energía siempre con calidad
Desarrollando energía para la patria	Garantizamos energía para el país	Trabajamos con energía para ti	Generando y transmitiendo desarrollo para el país
Trabajamos para mejorar tu vida	Somos más energía	Empresa que trabaja para el bienestar de todos los ecuatorianos	Energía para Ecuador
Avanzando y creciendo con energía	Energía para todos, respetando el medio ambiente		

Personalidad de marca CELEC

- ¿Si la CELEC fuera una persona como se la imagina? Tratemos de describirla edad, género, nivel social, profesión, ¿Qué estaría haciendo?, ¿En dónde viviría?

Tendría 35 años	Nivel social medio	Sería un ingeniero eléctrico	Responsable
Hombre	Estatura alta	Delgado	Carácter sencillo
Tendría control de todas las unidades	Gran experiencia	Escucha a la gente	Su nivel social sería alto
Sería un abogado	40 años de edad	Sería inmaduro	Fuertes problemas emocionales
Trata de arreglar sus fallas	Luchador	Mujer	Ingeniera eléctrica
Ingeniera civil	Cuerpo bien estructurado	Organizado	Líder que trabaja con otras personas
Responsable	Tendría muchas responsabilidades	Sería una persona activa	Sería un ingeniero
Sería un técnico	Sería un buen administrador	Alguien respetado	Tendría visión hacia el futuro
Tendría mucha preparación profesional	Tendría conocimientos administrativos	Viviría en Quito	Grande
Tendría más de 50 años	Amable	Brazo derecho de la electricidad	Buscaría la unión

Relaciones interpersonales

- ¿Qué piensa de la comunicación interna de CELEC? ¿De qué manera se podría mejorar? ¿Cree usted que está informado sobre las cosas que ocurren

en la CELEC? ¿Cuáles serían para usted los mejores canales de comunicación?

Tenemos buena comunicación en la empresa	Podría mejorar creando canales de comunicación entre áreas	Falta comunicación	No conocemos sobre los problemas
Debemos comenzar a dialogar entre compañeros	Tenemos buena comunicación	Cada área maneja su propia información	Deben buscar soluciones en conjunto
Mejoraría si tomamos decisiones efectivas	La comunicación es deficiente	Los canales de comunicación siguen siendo verbales	No aprovechan la tecnología
Deben difundir los resultados de los trabajos	Toda la información es por medio de correo	El mejor canal de comunicación es por medio del internet	No le toman como algo importante
Siempre falta la comunicación en la empresa	La información depende del nivel jerárquico que tengamos	Comunican lo necesario	Cualquier medio electrónico es el mejor canal informativo
No tenemos señal de internet para poder comunicarnos	Deben transmitir la información personalmente	Les falta objetividad	El correo electrónico es un buen medio de comunicación
Existe muchos fallos a nivel informático	Ahora nos enteramos de muchas cosas de la empresa	Nos informan a través de reuniones	Debemos tener pantallas informativas
Existe falta de comunicación entre las áreas	Dentro de todas las unidades tenemos buena comunicación	Todo nos informan mediante correos	Deben dialogar entre especialistas, jefes y subjeses
Siempre estamos pendientes de cualquier email	Deben informar por medio de reuniones	Deberían comunicar por medio de escritos	Solo nos informan lo básico
Deberían realizar reuniones mensuales			

- ¿Cómo es para usted la relación con sus jefes? ¿De qué manera se podría mejorar?

Tenemos una buena relación con nuestro jefe	El jefe brinda confianza	Podemos consultar cualquier inconveniente a nuestro jefe	Tenemos una relación cordial
La relación es muy estable	La relación es equilibrada	Debería mejorar la comunicación entre el jefe y los trabajadores	Debe haber tolerancia entre jefe y trabajador
No tenemos inconvenientes	Existe respeto	Tenemos una buena comunicación con nuestro jefe	Tenemos una buena amistad entre jefe y trabajador
No actuamos si el jefe no sabe lo que pasa	Los nuevos jefes son desconfiando con los trabajadores	Tenemos una excelente relación de trabajo	Debemos seguir manteniendo una buena relación
El jefe está dispuesto a enseñarnos lo que conoce	No tenemos conflictos	Debemos mantener una buena comunicación	Existe un alto nivel de confianza

Tenemos una buena amistad con el jefe	Nuestro jefe es íntegro	Nuestra relación es netamente de trabajo	Mejoraría con reuniones mensuales
No puede mejorar más porque tenemos una buena relación			

- Hablemos sobre la relación con los pares ¿Cómo es para usted la relación con sus pares? ¿De qué manera se podría mejorar?

Tenemos buena relación entre compañeros	Todos interactuamos	Es cordial	Nuestra relación es amigable
La mejor forma de comunicarse es con honestidad	Todos deben comunicarse con respeto	Existe compañerismo	Debemos estimular el trabajo en equipo
Tenemos una buena relación entre los compañeros	Existe un buen ambiente en el área de trabajo	La mayoría son amables	Tenemos una fuerte amistad
Podría mejorar generando espacios de convivencias	Nuestra relación es estable	Debe mejorar el clima laboral	Mejoraría si todos son más honestos
Trabajamos en equipo	No tengo compañeros en mi área	Resolvemos problemas entre todos	Mejoraría con reuniones
Mejoraría si dialogamos con todo el personal	No hemos tenido conflictos	Tenemos una buena relación de trabajo	

- ¿Cómo se es para usted la relación con otros departamentos? ¿De qué manera se podría mejorar?

La relación con otros departamentos es buena	Exista buena comunicación	Realizamos reuniones fuera de la institución	Tenemos una relación cordial
Tenemos una buena interacción	Tenemos una relación amigable	Primero deben empezar con un buen liderazgo	Nos contactamos por medio de mensajes
Tenemos buena coordinación entre los departamentos	Podría mejorar con más comunicación entre trabajadores	No tengo relación con otros departamentos	Algunos departamentos no entregan toda la información
Mejoraría si nos integramos más	Es buena con los que nos relacionamos	Mejoraría con reuniones con todos los departamentos	Tenemos una buena relación en el ambiente laboral

- ¿Cómo observa al ambiente laboral dentro de la CELEC?

Coca Codo Sinclair	El ambiente es saludable	El ambiente laboral en la empresa es acogedor	El ambiente laboral es seguro
Siempre nos ayudamos mutuamente entre compañeros	Tenemos un buen ambiente que facilita el trabajo	Nos va muy bien en el trabajo	Existe mucho compañerismo
Tenemos un excelente ambiente laboral en la empresa	Somos un equipo joven	Existe un buen compañerismo entre todos	Tenemos un buen ambiente laboral

No nos incluyen a todos en cualquier evento	Cada departamento tiene sus diferentes conflictos	Regular porque no conozco a toda la corporación	Tenemos confianza entre todos
Siempre tenemos ganas de trabajar por el buen ambiente que hay en la empresa	Cada persona se concentra en su trabajo	Ayudamos a los demás cuando lo necesitan	No existen conflictos en la empresa
Somos un equipo joven que nos ayudamos mutuamente	Siempre nos complementamos	No hay oportunidades de que cambien algo	
HidroToapi	Mal ambiente laboral	Existe falta de comunicación	Para mejorar los lineamientos deben ser claros
Es estresante por la carga laboral	No tenemos un buen ambiente laboral	La mayoría tiene una buena actitud de trabajo	Falta mayor sinceridad
Ha habido grandes cambios	No hay un ambiente de tranquilidad	No tenemos un buen ambiente laboral en la empresa	
Enerjubones	Es un excelente ambiente laboral	Tenemos un agradable ambiente laboral en la empresa	El ambiente laboral es equilibrado
El ambiente laboral está lleno de solidaridad	Nuestro ambiente laboral está lleno de amabilidad	Los departamentos nos ayudamos mutuamente	Es preocupante por los cambios

- ¿Cómo calificaría los espacios de esparcimiento e integración que le ofrecen en la CELEC? ¿Qué tipo de espacios de esparcimiento e integración quisiera que existan?

Coca Codo Sinclair	No hemos realizado mucha actividad en el trabajo	Quisiera que haya capacitaciones	Quisiera que haya más actividades deportivas
Deberíamos tener más actividades culturales en la empresa	Deberían mejorar los lugares de integración	Quisiera que haya centros de distracción	Deberíamos tener una piscina
Tenemos pocos, pero los están mejorando continuamente	Quisiera que haya una sala de audiovisuales	Tenemos canchas deportivas	Tenemos cafeterías
Quisiera que haya capacitaciones para los técnicos	Tenemos nuevas áreas de esparcimiento	Quisiera que haya un gimnasio	Actualmente no ha habido momentos de esparcimiento
Quisiera que haya reuniones fuera de la oficina	Quisiera que haya clubs deportivos	Los espacios de integración están en buenas condiciones	Quisiera que haya áreas de actividades
No tenemos buenos espacios de integración	Quisiera que haya cursos de integración o de motivación	Hasta el momento no tenemos espacios de integración	Falta más actividades físicas
Quisiera que haya convivencias	Deberíamos tener salidas al bosque para poder integrarnos con los compañeros		

Enerjubones	Tenemos los adecuados para hacer deporte	Tenemos los necesarios para la salud mental del trabajador	Deberíamos tener clubs para poder desarrollar actividades físicas
Tenemos buenos espacios de integración	Los espacios de integración son los adecuados	Nuestros espacios de integración nos permiten relacionarnos con otras unidades	Quisiera tener espacios de integración no solo de fútbol
Deberían hacer contratos con gimnasios	Son los adecuados para la CELEC	Tenemos buenos espacios verdes	No falta más espacios de integración
Tenemos cafetería y espacios verdes	Quisiera que haya jornadas deportivas entre unidades		
HidroToapi	No hay espacios físicos	Los espacios de esparcimiento son reducidos	Es complicado tener espacios de integración
Deberíamos tener algún lugar deportivo para los fines de semana	Los espacios de integración son pocos	En el campamento si tenemos espacio	Quisiera que haya alguna sala grande para almorzar
Las oficinas deberían ser espaciosas	Estamos limitados con los espacios de integración	Quisiera que haya reuniones integrales	Deberíamos tener eventos especiales
Tenemos un comedor para celebrar cumpleaños	Los fines de semana deberíamos hacer deporte	Todos debemos participar en los espacios de integración	Quisiera que haya piscina
Quisiera que haya una cancha de fútbol para los hijos			

Imagen de gerente general de CELEC

- Ubica usted al gerente general de CELEC ¿Qué opinión tiene acerca del gerente de CELEC?
- Elementos positivos y negativos del gerente de CELEC ¿Cómo le describiría al gerente de CELEC a otras personas?
- Si tuviese que resumir en una sola palabra al gerente de CELEC, ¿Cuál sería?
- Análisis de motivos ¿Cree usted que la gerencia actual ha sido la adecuada para CELEC? ¿Cree usted que la actual gerencia es lo que CELEC necesita? ¿Qué consejo le daría al gerente de CELEC?

He saludado con el gerente general	Es un profesional muy capacitado para la gerencia	Visita las unidades de negocio	Visita todos los proyectos
Debería visitar las unidades de negocio	Es una persona que tiene los conocimientos necesarios	Tienen la confianza del ministro	Tiene una visión estratégica amplia
Es una persona con un importante cargo en el gobierno	Está involucrado en los diferentes proyectos de la CELEC	Existe mucha rotación de personal	Abierto a la comunicación
Está muy involucrado en los proyectos de la empresa	Es un abogado	Es un profesional joven	Es una persona decidida
Tienen poco tiempo en el cargo para poder opinar	Debería tener más contacto con la gente de las unidades	Responsable	Se lleva bien con todos los de la CELEC
Expandió las unidades de negocio	Está llevando bien los procesos	Debe pensar en la estabilidad laboral de la gente	Debe seguir visitando a las plantas

No es un profesional dentro del área en la que trabaja	No lo conozco lo suficiente	Es paciente	Debería mejorar la comida que nos dan
Ve las necesidades de las centrales de negocio	Cumplió con los estándares de confiabilidad y disponibilidad	Debe tener apertura total para escuchar a los jefes	Está preocupado por el desarrollo
Deberían construir un taller técnico	Se lo conoce por los trámites que ha hecho	Debe considerar en crear un plan de carrera	Es una persona que tiene los conocimientos necesarios
Debe visitar con más frecuencia a los departamentos	Tiene compromiso de sacar adelante la corporación	Cumple los compromisos del ciudadano	Tiene una visión estratégica
Debe analizar cada unidad de trabajo	Es una persona muy amable	Deben trabajar en el control de la corrupción	No lo conozco
Debe tener una visita integral	Debe manejar la equidad de las unidades de trabajo	La actual gerencia es buena porque necesitábamos a gente joven	Debe mantener la parte técnica en CELEC
Quiere unificar la gestión	Comprometido en sacar adelante a la entidad	Debería tener énfasis en el desarrollo de las centrales eléctricas	Debe ponerse la camiseta como todos los trabajadores
Debe hacer que la gente demuestre su trabajo	Es responsable	Lleva todo bien en la CELEC	Debería escuchar a los trabajadores
Debe conocer cómo avanza los proyectos de la empresa	Debería compartir con las unidades de negocio	Está promocionando a la CELEC en las redes	Está sujeto a la política
Debería mejorar los procesos de selección de personal	Tiene una planificación para el futuro de la empresa	Está avanzado con los proyectos	Por el momento tiene la capacidad de gestionar las obras de la empresa
Debe presentarse ante todas las unidades de la empresa	Debe evitar el despilfarro de dinero	Debe valorar el recurso humano que tiene	Los anteriores gerentes eran ingenieros eléctricos
Es un buen abogado	Debería ver los resultados de cada persona	Existe mucha rotación de personal	Líder
Es una persona con un importante cargo en el gobierno	Tienen poco tiempo en el cargo para poder opinar	No lo conozco mucho	Su perfil es el indicado para su cargo
Llama a reuniones a los jefes de cada área de trabajo	Está en constante comunicación	La CELEC necesitaba más cambios	Desarrolla normalmente las obras de la empresa
Debe estar en contacto con todos los trabajadores	Tiene poco tiempo en la gerencia general	Está al frente de la corporación	Si lo conozco, se llama Francisco Vergara
Sigue el mismo lineamiento de anterior gerente	Debe hacer que la empresa se expanda más	Está generando un cambio palpable	

Anexo 3: Análisis descriptivo por unidad de negocio (ejemplo)

La información obtenida para las unidades de negocio se estructuró bajo los criterios generales del estudio que comprende tres categorías de análisis: Gente y cultura, Comunicación: interna y externa, y disposición al cambio. A continuación, los principales hallazgos:

HidroToapi

Según los resultados obtenidos en gente y cultura, el sentido de valoración es una fortaleza. Los colaboradores consideran que son importantes y valiosos para la Corporación y también valoran el hecho de trabajar para una corporación en la que pueden desarrollar sus habilidades y conocimientos.

Los participantes identifican debilidades y consideran que sobre estos puntos es necesario actuar de manera pronta. En términos de los procesos de gestión humana, consideran que no se dispone de un proceso formal que oriente acciones de bienestar social y laboral, donde se desarrollen políticas salariales claras y públicamente conocidas por los colaboradores y se equiparen los mecanismos de remuneración en relación con las funciones que desempeñan. Igualmente, encuentran importante desarrollar procesos de capacitación que respondan a las necesidades del negocio que permitan desarrollar las habilidades en los colaboradores. En este mismo aspecto, los participantes de los grupos focales expresan que no sienten que la Corporación reconozca sus aportes y que no existen procesos de reconocimiento o incentivos por el buen desempeño laboral, así como tampoco hay una política diseñada que permita ascensos por méritos propios. Con respecto al enfoque estratégico, no perciben que la Corporación se esté enfocando como una institución gubernamental de vanguardia en términos de conocimiento, tampoco identifican que se tengan claros planes para lograr una visión que sea conocida, socializada y formalmente presentada para todos.

Encuentran que Hidrotoapi trabaja para atender las responsabilidades que le corresponden, pero no está orientada a resultados que trasciendan al negocio y a la Corporación CELEC EP como tal. Los procesos y procedimientos, así como los indicadores para medir dicha orientación no son claros. Adicionalmente, se encuentran debilidades en el enfoque a las personas pues expresan que la prioridad es la consecución de resultados sin interferencias con el bienestar psicológico de las personas. Tampoco encuentran una clara preocupación de la Corporación por el desarrollo y el bienestar de

sus colaboradores. No existen mecanismos de reconocimiento y/o programas con incentivos que motive a las personas a realizar su trabajo de la mejor manera posible. Los colaboradores perciben inequidad en los salarios y consideran que los beneficios son poco atractivos y competitivos para su desarrollo profesional y personal. Tampoco hay acciones que fomenten el bienestar y el desarrollo de las personas.

En la categoría de Comunicación, la Comunicación Interna se evidencian debilidades en el aspecto de Comunicación. Los colaboradores expresan que no hay una buena dinámica de comunicación entre las distintas áreas ni con otras Unidades de Negocio, por lo tanto, no se identifica una política o enfoque que la Corporación quiera proyectar desde sus comunicaciones. La información obtenida por parte de los colaboradores sobre las actividades de la Corporación es segmentada, poco clara y llega muchas veces tarde. Los medios de comunicación actuales no logran ser efectivos ni son claros sus objetivos estratégicos. Expresan tanto en los grupos focales como en las entrevistas que no existe una buena comunicación entre casa Matriz e Hidrotapi. Igualmente, consideran que no existen políticas definidas ni estándares orientados a la comunicación hacia los diferentes grupos de interés. En esta medida, se refleja en la falta de espacios, medios y acciones comunicativas dentro de la Corporación que permita el intercambio de información.

Cinco de seis elementos que componen la categoría de disposición al cambio son evaluados como debilidades. Los que identifican como más críticos son el reconocimiento, el entrenamiento y la apertura al cambio.

Los colaboradores consideran que la Corporación no reconoce sus esfuerzos, no valora sus aportes como parte de los procesos de cambio. No se refuerzan las actitudes y aportes positivos de las personas, tampoco se dispone de mecanismos para medir los resultados de distintas iniciativas de cambio, ni se hacen seguimiento a estas. Igualmente, no identifican acciones de entrenamiento para el cambio que impliquen capacitación y disposición de espacios de encuentro, socialización y acciones de motivación para que las personas identifiquen y entiendan los beneficios de los cambios, y se comprometan con ellos. Esto lleva a que las personas se muestren poco receptivas y con baja apertura al cambio, pues encuentran altos niveles de temor e incertidumbre por lo desconocido.