

Artículos Originales

Gestión del núcleo ideológico y la cultura en las organizaciones: propuesta metodológica para la transformación cultural

Ideological core and culture management in organizations: methodological proposal for cultural transformation

Información

Fechas:

Recibido: 01/09/2022

Aceptado: 03/12/2022

Publicado: 31/12/2022

Correspondencia:

Darío Ramos-Grijalva
rramosg@asig.com.ec

Conflicto de intereses:

En esta publicación no se presentó ningún conflicto de interés.

Financiación:

Ninguna.

Autorías

Darío Ramos-Grijalva¹  0000-0003-2611-8579

Ángeles Andrade-Narváez²  0000-0002-1671-6463

Viviana Uquillas-Romo³  0000-0002-1223-7852

¹Universidad San Francisco de Quito, Facultad de Comunicación y Artes Contemporáneas, Departamento de Comunicación, Quito, Ecuador.

Instituto Tecnológico Superior CUEST TV - Dirección académica

²Universidad de las Américas, Facultad de Comunicación y Artes Audiovisuales, Departamento de Comunicación, Quito, Ecuador.

³Universidad Internacional de Valencia, Facultad de Artes, Humanidades y Comunicación, Departamento de Comunicación, Valencia, España.

Contribución de autorías

Darío Ramos Grijalva: diseño de propuesta metodológica, resumen, marco teórico y conclusiones

Ángeles Andrade Narváez: traducción de resumen y key words, introducción, discusión y marco teórico.

Viviana Uquillas Romo: estado del arte, marco teórico y corrección de estilo.

Cómo citar este trabajo

Ramos-Grijalva, D., Andrade-Narváez, A., & Uquillas-Romo, V. (2022). Gestión del núcleo ideológico y la cultura en las organizaciones: propuesta metodológica para la transformación cultural. *Revista de Cultura de Paz*, 6, 338–362. <https://doi.org/10.58508/cultpaz.v6.161>

RESUMEN

La cultura organizacional es una herramienta de transformación para el cambio, imprescindible de ser gestionada, pues es la médula espinal para que toda organización, sin que importe su giro de negocio, oriente sus manifestaciones, conductas y comportamientos, más si el propósito es transformar las estructuras corporativas hacia un ambiente laboral, administrativo y productivo de paz. El objetivo de este trabajo es presentar una propuesta metodológica para un diagnóstico y auditoría cultural, sobre la base del análisis de las manifestaciones culturales: estructurales, conductuales, materiales y simbólicas planteadas en su momento por Horacio Andrade de San Miguel. El trabajo se referencia en los parámetros sugeridos por Daniel Scheinsohn, quien propone cuatro tipologías de cultura: vegetativa, de autoclausura, activo-adaptativa y pasivo-adaptativa. El estudio concluye a favor de esta auditoría o propuesta metodológica de análisis cultural cuya finalidad sea la transformación cultural, pero que además esté precedida por un diagnóstico que determine el estado de las manifestaciones culturales para luego definir el tipo de cultura y consecuentemente establecer acciones para la transformación cultural.

Palabras clave: cultura organizacional; núcleo ideológico; manifestaciones; transformación cultural; tipologías de cultura; diagnóstico.

ABSTRACT

Organizational culture is a transformation tool for change, essential to be managed, since it is the backbone of any organization, regardless of its line of business, to orient its manifestations, conducts and behaviors, and more so if the purpose is to transform corporate structures towards a work, administrative and productive environment of peace. The objective of this research is to present a methodological proposal for a diagnosis and cultural audit, based on the analysis of cultural manifestations: Structural, behavioral, material and symbolic raised at the time by Horacio Andrade de San Miguel. The work is referenced on the parameters suggested by Daniel Scheinsohn, who proposes four typologies of culture: vegetative, self-closing, active-adaptive and passive-adaptive. The study concludes in favor of this audit or methodological proposal of cultural analysis whose purpose is cultural transformation, and is preceded by a diagnosis that determines the state of cultural manifestations in order to define the type of culture and, consequently establishes actions for cultural transformation.

Key Words: organizational culture; ideological core; manifestations; cultural transformation; typologies of culture; diagnosis.

Introducción

El desarrollo de la identidad y el núcleo ideológico de una organización parte en su totalidad de los directivos. A medida que la organización crece lo hace también su ciclo de vida, esto quiere decir que su cultura evoluciona y cambia en el tiempo, reforzando sus características originales o modificándose a un nuevo sentido cultural. Sin núcleo ideológico no hay cultura, pues es en este que se fijan los valores, las creencias, la misión y la visión de una organización conducentes, claro está, a la consolidación de la cultura.

El núcleo ideológico está constituido por la misión, la visión, la cultura y los valores organizacionales, siendo estos los pilares de toda organización, conformando así su estrategia empresarial, concretando sus metas y planificando sus objetivos.

Para la realización de este artículo en el que se plantea una propuesta metodológica para la transformación cultural en procura de lograr la gestión de una cultura acorde con la organización y sus manifestaciones con el objeto, además, de hacerla más humana en lo conductual y estructural, se propone en principio la importancia de la gestión del núcleo cultural como la médula espinal de la gestión cultural de una organización.

La preservación de la cultura frente a la gestión de otros activos tangibles no guarda la misma relación, pocas son las ocasiones en las que se publican artículos sobre cultura en las empresas ecuatorianas. Uno de los planteamientos de este estudio es que esta problemática es poco abordada, y es por ello que, planteamos la necesidad de generar una propuesta metodológica para el cambio cultural, pero, para ello es menester se discuta en principio lo indispensable que es gestionar el núcleo ideológico, así como, entender el verdadero alcance de la definición de cultura.

En el contexto empresarial ecuatoriano, existe una concepción esencialmente reduccionista sobre el rol de la cultura y más todavía de la cultura de paz; y en ello radica la justificación de este estudio, en puntualizar su estado actual. Por ello, la necesidad de formularse las siguientes preguntas de investigación: ¿cómo gestionan las empresas su núcleo ideológico?, ¿cuál es el alcance de la gestión de la cultura en las organizaciones?, y ¿cómo se puede lograr esa transformación cultural mediante propuestas metodológicas de cambio cultural?

Para responder a estas preguntas, se reflexionó sobre la importancia de la gestión del núcleo ideológico y la cultura en las organizaciones con el fin de proponer y plantear una propuesta metodológica para la transformación cultural, siendo este el principal objetivo de este estudio.

En este artículo, se acentúa la importancia que adquiere la transformación cultural, es por ello por lo que este estudio es propositivo.

Revisión de la literatura: Gestión de los elementos del núcleo ideológico.

Misión

La misión representa la naturaleza del ser de la empresa, es decir para lo que fue creada; es el punto de partida desde el sector productivo en el que se especializa al servicio del cliente. Se basa en la actividad que la organización realice, así como del medio en donde se encuentra. De acuerdo con lo planteado por Campbell y Tawadey citado en Martos (2009, p. 13), "la Misión de la empresa es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado y tiene que ver con los propósitos de la empresa y con la estrategia, entendida como un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción, que ayudan a progresar ordenadamente hacia el logro de los objetivos".

Por otra parte, provee orientación a la organización; sin embargo, no es una lista de actividades por realizar, esta les permite a sus miembros conocer el motivo por el que están trabajando juntos y su contribución a la organización. Actuar en base a la misión institucional, implica una democracia, la fortaleza de trabajar en base a la misión institucional estaría direccionada a llegar al núcleo de poder dentro de una cultura de paz. Esto quiere decir que, aquellos en posiciones de autoridad no representan una fuente de autoridad legítima, ya que, la verdadera fuente de poder son los ideales que guían a la organización.

Adicionalmente, la misión dentro de la organización apoya al proceso de motivación entre la empresa y sus colaboradores, proyectando de esta manera las tareas y el esfuerzo de toda la organización con el fin de cumplir los objetivos empresariales y generar plenamente la satisfacción de las necesidades de sus clientes. David (2005) citado en Maragno et al. (2014, p. 471) identificó 9 componentes esenciales de la misión institucional:

1. Mención de clientes.
2. Productos o servicios.
3. Mercados; tecnología.
4. Preocupación por la supervivencia.
5. Crecimiento y rentabilidad.
6. Filosofía.
7. Autoconcepto.
8. Preocupación por la imagen pública.
9. Preocupación por los empleados.

La misión es la fuerza en donde parte toda acción de la organización para cumplir con los objetivos y la filosofía empresarial.

Visión

La visión es lo que la organización proyecta ser, es decir, el propósito que mueve a todos los integrantes de la empresa hacia el logro de proyectos futuros y trascendentes en el tiempo que generan estabilidad y vigencia en el mercado. Hace referencia a aquellos objetivos que se convierten en la guía para todas las actividades que realice la organización tanto a nivel interno como externo. Según Johnson y Scholes citado en Martos (2009, p. 53) la visión es “aquella que engloba el futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva tanto a los directivos como a los trabajadores”.

Para que la organización logre que su personal adopte la visión institucional es importante considerar los siguientes puntos, esto de acuerdo con Senge citado en Kaiten (2007).

Visión como imagen del futuro deseado. La visión es la expectativa y esperanza que guía a la organización al lugar a donde quiere llegar. La visión es el medio en el cual los colaboradores de la organización generan un puente hacia el futuro deseado.

Visión compartida. La visión debe ser democrática esto quiere decir que todas las voces dentro de la organización deben ser escuchadas y tomadas en cuenta para la creación y consecución de esta. La visión debe ser manejada como un concepto compartido en donde todos son líderes de la organización y se preocupan de su futuro, permitiéndoles así mantener una imagen similar y un interés mutuo de cómo y a dónde se quiere llegar.

La Visión Compartida no es una idea. La visión compartida es un sentimiento de identificación y compromiso organizacional entre todos los colaboradores. Es por este motivo que una visión compartida despierta el compromiso institucional, ya que, refleja la visión personal de cada miembro conectándose y vinculándose entre sí para lograr cumplir una aspiración en común.

Visión infinita. La visión no es un proceso cíclico con un final marcado, esto dado a que cuando se alcanza la meta visualizada se prepara la siguiente a un futuro próximo. En otras palabras, según Kaiten “la meta está en el infinito ya que es un proceso largo y de constante cambio en el que se busca que cada persona que integra la organización se vaya incorporando a su propio ritmo al proceso de visión compartida” (2007, p. 20).

Para que la organización pueda tener una cultura de paz es imprescindible que se mantenga una visión compartida, dado a que, las relaciones dentro de la organización se compaginan provocando un pensamiento unificado, en donde los colaboradores sienten a la organización como parte de ellos, considerándola suya. Una visión compartida es el primer paso para lograr un ambiente amistoso y de trabajo dirigido al mismo fin generando una identi-

dad común. Según Kaiten (2007), “el propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico”.

Valores

Los valores representan la manera en la que se deben hacer las cosas en una organización, es un conjunto de pautas y directrices que guían la forma de actuar y entender la actividad empresarial, por tanto, deben estar alineados a la misión y visión de la empresa. Los valores tienen como objetivo conseguir un actuar homogéneo en el comportamiento y el actuar de todos los que conforman la organización.

Según Martos (2008, p. 55), “cuando una organización define sus valores está comunicando a las personas que conozcan la forma en que se considera que el trabajo se debe realizar así como por qué debe realizarse de este modo y como han de hacerlo”, esto quiere decir que los valores marcan un precedente de la forma de ser y actuar esperada por parte de la empresa, por tanto, los valores no pueden ser definidos por entes externos, ya que, le corresponde a los responsables de la organización predicar la coherencia entre lo que se hace y se dice.

En la organización pueden existir ciertos tipos de valores, Guedez citado en Ramírez et al. (2005), distingue cuatro tipos de valores:

Permanentes: Estos son de carácter universal, tienden a ser estables y trascendentes garantizando la esencia humana.

Influyentes: Son los valores organizacionales, están asociados a los valores culturales, ya que, dan lugar a las creencias y conductas que la diferencian de otra empresa.

Emergentes: Estos valores son temporales, sobresalen en momentos determinados y responde a situaciones de cambio.

Recurrentes: Son todos aquellos que fueron influyentes y perdieron vigencia a causa de estrategias internas. (p. 39)

Permanentes	Influyentes	Emergentes	Recurrentes
Bien	Productividad	Atención	Atención y
Belleza	Calidad	Satisfacción	Satisfacción del cliente
Verdad	Excelencia	Integración	
Justicia	Preservación		

Tabla 1. Tabla de valores. Nota: Tomado de Ramírez et al, 2005, p.39

Dentro de toda de organización los valores juegan un papel fundamental en la transmisión de la cultura corporativa, según Álvarez y Góngora (2017) al vincular un nuevo talento a la organización este pasa por un proceso de incorporación en un sistema cultural (ideologías, valores, mitos) y lo contrasta con un sistema socio-estructural (normas, procesos, procedimientos, principios, políticas, estructuras y estrategias) para en conjunto generar así un

elemento normativo que brinde pautas a las acciones realizadas en el día a día de las organizaciones.

Cultura Corporativa: perspectivas, definiciones, comunicación, conflictos y cultura de paz

Los colaboradores de una organización se encuentran identificados con la cultura corporativa gracias al nivel de compromiso, motivación, productividad, lo que brinda eficiencia en el desarrollo de las actividades. Cuando existe una cultura corporativa correctamente estructurada y consolidada, los colaboradores pasan a desempeñar un rol de embajadores de la organización frente a la sociedad. De igual manera, desde la perspectiva externa implica la forma de hacer las cosas, comunicación con clientes actuales y potenciales, lograr diferenciación frente a la competencia, esto se reconocerá en mayor medida en el mercado laboral, fomentando su posicionamiento.

En este sentido, la cultura puede entenderse como “un conjunto unido de maneras de actuar, maneras de pensar y maneras de sentir” (Solís, 1994, p.63), de un grupo de individuos, las cuales se heredan y transmiten de generación en generación permitiéndoles reconocerse y ser reconocidos.

Algunas de las ciencias sociales que se vincularon a los estudios de la cultura corporativa, como, por ejemplo: Sociología, Psicología, Antropología Social, Psicoanálisis, han constituido una base sólida para optimizar recursos y promover buenas prácticas que fortalecen la adaptación al cambio con capacidad de autogestión, tanto a nivel interno como externo, logrando mayor visibilidad en el mercado competitivo. Dichas ciencias sociales aportaron a la inclusión del término cultura corporativa desde distintas perspectivas antropológicas que a continuación se explican en la tabla 2.

Según la presente clasificación podemos notar que la cultura corporativa es un elemento activo y movilizador que se aprende, se adopta, se interioriza y es sostenible en tanto que, los miembros de la organización comprendan la razón de ser de una organización y sean partícipes de su crecimiento humano y profesional en el entorno empresarial. Desde la base conceptual Chiavenato (2019) afirmó que:

La cultura corporativa es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización que representan las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día y que les dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales. Por consiguiente, la cultura corporativa se vuelve un elemento vital por cuanto define un estilo comunicativo organizacional desde el nivel de relacionamiento interpersonal, los comportamientos de los colaboradores son observables y esto influye en la toma de decisiones dentro de todos los procesos empresariales. (p. 124)

Enfoque cultural	Descripción	Elementos clave
Culturalista	Conjunto de prácticas sociales, estilos de vida, pautas de organización y valores que emergen desde los diferentes grupos sociales sobre la base de sus condiciones, relaciones históricas, tradiciones; dando lugar a la expresión de acontecimientos.	Valores, pautas de organización, relaciones, tradiciones, expresiones.
Relativista	Conjunto de categorías, líneas de pensamiento y de lenguaje, mediante las cuales la sociedad edifica sus condiciones de existencia y las relaciones entre el mundo natural y humano.	Lenguaje, condiciones de existencia, relaciones entre el mundo natural y humano.
Holística	Todo lo que genera o adopta un grupo humano o sociedad es cultura: los utensilios, los muebles, las herramientas, la forma en que están organizados, la estructura de poder, las creencias, los valores, la religión, el arte, el derecho, el comportamiento de sus miembros, y muchos otros elementos.	Valores, estructura de poder, creencias, comportamientos de los miembros.
Diferenciadora	Este enfoque diferenciador define como cultura a los valores y las creencias que comparten los miembros del grupo. Todos los demás elementos serían, desde este punto de vista, productos o manifestaciones de la cultura.	Valores y creencias, productos y manifestaciones de la cultura.

Tabla 2. Resumen elementos clave de los fundamentos antropológicos de la CO. Nota: Tomado de Ramos Grijalva, 2022, p.7.

La comunicación interpersonal facilita la armonización y dinamización de los elementos culturales y, ante todo, el grado de cohesión e integración de los colaboradores en la organización desde las interacciones generadas en el día a día. La identificación con el núcleo ideológico hace posible a la organización conocer quién es, hacia dónde desea llegar, cómo planifica hacerlo y con qué equipo de trabajo más idóneo. Adicionalmente, es necesario tomar el control del flujo de información para reconocer el nivel de desempeño comunicacional y el establecimiento de nuevas relaciones entre los públicos, del mismo modo, la retroalimentación que permite identificar la comprensión de mensajes y la emisión de una respuesta oportuna.

La gestión del cambio en una organización toma tiempo, esfuerzo y persistencia, especialmente en empresas con culturas fuertes en donde los valores centrales son ampliamente compartidos, respetados y protegidos, por lo que la socialización en los miembros nuevos es esencial, lo que se logra con la transmisión de valores, suposiciones y actitudes de los empleados más antiguos a los más nuevos (Alles, 2009, p.46)

Es decir que, de acuerdo con las necesidades presentadas en la organización, los colaboradores deberán ir adaptándose a este sistema de valores, motivando a la innovación y la creatividad de tal manera que los miembros de la empresa logren mayor eficiencia en sus actividades. Para complementar lo anteriormente mencionado, Luthans (2008) asevera que:

Las organizaciones que aprenden se caracterizan por tener valores culturales orientados al ser humano, como: 1) todos pueden ser una fuente de ideas útiles, así que el personal debe tener acceso a cualquier información que sea valiosa para él; 2) las personas relacionadas con el problema tienen, generalmente, las mejores ideas con respecto a la manera de resolverlo, así la delegación de autoridad se fomenta a través de la estructura; 3) el aprendizaje fluye hacia arriba y abajo, de tal forma que tanto administradores como empleados se benefician de él; 4) las nuevas ideas son importantes y se deben alentar y recompensar y 5) los errores se ven como oportunidades de aprendizaje (p. 66).

Al generar una cultura de apertura, colaboración y cooperación ayudará a incrementar el interés en los colaboradores para el mejoramiento continuo en su desempeño desde una visión responsable en gestión del aprendizaje que aporte a su bienestar a través de estrategias enfocadas en el cumplimiento de un propósito común.

Si bien es cierto, pueden suscitarse conflictos internos por diversas circunstancias; no obstante, la cultura corporativa se mantiene constante, aunque puedan cambiar las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo. Adicionalmente, se considera un valor trascendental para la valoración en el momento de crisis interna. Se procura trabajar sobre la permanencia de los valores y creencias de la organización ante todo en momentos de crisis potencial ya que así, la empresa no será susceptible a complicaciones serias en sus intangibles: identidad corporativa, imagen y reputación y las consecuencias frente a las dificultades, serán mínimas.

Por otro lado, podemos mencionar a Daniel Scheinsohn (1996), quien menciona que "la cultura corporativa es el conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una empresa piensa y actúa ante las situaciones con las que ha de enfrentarse" (p. 69). En tal virtud, para conseguir una cultura de paz, es relevante la aplicación de una cultura activo-adaptativa en la cual se concientiza lo que sucede hacia afuera y conocer en profundidad el proyecto corporativo con actuación asertiva que apoye a elevar el entendimiento del núcleo ideológico, le permita subsistir y progresar dentro de un mercado altamente competitivo y cambiante.

La cultura organizacional establece las relaciones entre los miembros de una organización; en esos procesos de intercambio de disímiles mensajes, se asignan funciones, se establecen compromisos, toman decisiones y solu-

cionan problemas, se delegan trabajos y motivan a las personas, se planea, selecciona, capacita y evalúa al personal (Cruz y López, 2021, p.2)

Por consiguiente, la gestión de talento humano requiere de estrategias adecuadas para enfrentar situaciones de conflicto, para lo cual se requiere pensamiento crítico, reglas de juego organizacionales definidas y reestructuración de objetivos que sean desarrollados con base en un contexto actual y real en el que las acciones ejecutadas fortalezcan el manejo holístico de valores tangibles e intangibles de la organización.

La cultura corporativa debe considerarse como un recurso estratégico abierto en el que se aplique el diálogo, el desarrollo de metas tanto individuales como colectivas y se mantenga un nivel de relacionamiento armónico. Esta propuesta nos invita a pensar que las estructuras jerárquicas verticalistas no concuerdan hoy en día para las nuevas generaciones, ya que, un equipo de trabajo más colaborativo y sinérgico en el que se fortalecen los valores y la búsqueda de desarrollo sostenible contribuirá al logro de objetivos empresariales.

Desde la visión de UNESCO (2021, p.1) la construcción de una cultura de paz y desarrollo sostenible es uno de los objetivos principales del mandato de la UNESCO. La formación y la investigación para el desarrollo sostenible están entre sus prioridades, así como la educación para los derechos humanos, las competencias en materia de relaciones pacíficas, la buena gobernanza, la memoria del Holocausto, la prevención de conflictos y la consolidación de la paz.

El proceso de socialización y asimilación de valores, habilidades, actitudes y modos de actuación en la organización desde la generación de relaciones dialógicas y empáticas entre sus miembros, fomentando el respeto, la tolerancia y la solidaridad entre los diferentes niveles jerárquicos. Esto implica un verdadero compromiso no solamente en la empresa sino en cómo proyectar la imagen empresarial hacia la sociedad, desde la valoración de una inteligencia emocional bien cimentada para brindar una asertiva resolución de problemas que apoyará a enfrentar nuevos retos.

Sobre el concepto de cultura de paz los siguientes autores han afirmado lo siguiente:

En 1989 se le denomina a este concepto como Cultura de Paz, en virtud de la Declaración final del Congreso Internacional sobre la Paz de Costa de Marfil. Esta declaración invita a construir una nueva visión de la Cultura de Paz basada en los valores universales de respeto a la vida, la libertad, la justicia, la solidaridad, la tolerancia, los derechos humanos y la igualdad entre hombres y mujeres (cfr.: en Adams, 2014, p. 230)

El concepto de paz, su naturaleza y dimensiones han sido abordados desde diferentes perspectivas, ideologías, culturas y hasta civilizaciones, en donde encontramos una definición muy oriental de paz, que significa el no hacer daño a todo ser vivo (seres humanos y animales) y cuando se pueda hacerlo, lo mejor es evitarlo. La paz, por consiguiente, se

construye momento a momento, es un proceso permanente y dinámico. (Gómez, 2016, p.51)

Las mencionadas manifestaciones indican la relevancia de profundizar y reflexionar como seres humanos conscientes de la necesidad de un cambio positivo en el manejo pacífico de resolución de conflictos y el desarrollo de competencias que permitan mayor autonomía y llevarlas a la práctica en diferentes ámbitos y contextos. Desde el reconocimiento de que los conflictos forman parte de la convivencia del ser humano, la gestión de una cultura de paz incluye la formación de ciudadanos con educación integral, impulsados desde la negociación entre las partes, con el fin de llegar a acuerdos que los beneficien en pro de mejorar las relaciones para futuros proyectos.

Uno de los recursos imprescindibles en este proceso de desarrollo hacia una cultura de paz es el correcto manejo de habilidades de comunicación, dado que el 93% de ello corresponde a la comunicación no verbal; es decir, los gestos, la postura corporal, la expresión facial, mientras que, la comunicación verbal equivale a un 7%. De acuerdo con Pineda (2021):

Los diálogos entre personas, las conversaciones, sean por el canal que sean, escritos o de manera hablada, sirven para establecer relaciones y vínculos, personales, afectivos y sociales, en cualquier contexto. Muchos de estos intercambios se producen de manera automática y sin prestarles atención, sobre todo, cuando los participantes comparten el mismo código de una manera fluida. (p. 21)

En otras palabras, no se puede dejar de lado la funcionalidad que tiene el tono de voz con el que expresamos nuestras ideas, el volumen y la velocidad con los que hablamos, la toma de conciencia frente a los mensajes emitidos y la comprensión de estos en el proceso comunicacional. Cuando sucede lo contrario, corremos el riesgo de mal interpretar el sentido de lo que se quiso expresar y es allí donde la ambigüedad se hace presente y la comunicación se torna ineficaz y se desarrollan conflictos.

El conflicto se manifiesta en el momento en que existen situaciones de disputa por distintos intereses, necesidades, sentimientos, conductas, percepciones, valores, afectos entre personas o entre grupos de personas que tienen objetivos totalmente incompatibles. Estos se conciben generalmente de manera negativa, desagradable, en situación de desgracia, mala suerte, de difícil solución, peligrosa en virtud de que la sociedad y la costumbre nos lo presentan de esa manera y en parte se debe a que el conflicto se percibe como destructivo, violento o situación de guerra (Gómez y García, 2018, p. 49-50).

Por otra parte, Galtung (2004) describe en su libro *Trascender y transformar* una serie de conflictos que van desde los micro conflictos (que se desarrollan entre personas), pasando por los meso conflictos (que se encuentran en grupos, comunidades), luego con los macro conflictos (que se realizan entre

naciones), hasta llegar a los mega conflictos (que se desarrollan entre civilizaciones) (Gómez, 2011, p. 2-3)

Lo recomendable desde este apartado, sería realizar una autoobservación de cómo nos expresamos, luego una aceptación de lo que se realiza de manera correcta y los errores identificados para dar paso a una transformación. En el primer paso, como miembros de la organización debemos ser capaces de detectar conductas y comportamientos fallidos; en el segundo paso, tras el reconocimiento del error, se debe recordar el objetivo de la comunicación para establecer nuevas pautas de conducta que habiliten su alcance. Finalmente, tomar en consideración la retroalimentación de una manera coherente, de tal manera que se eviten confusiones o inclusión de juicios de valor frente al tema tratado.

Cabe señalar que el mundo en el que vivimos no se encuentra exento de situaciones violentas desde distintas dimensiones y la complejidad de la sociedad. Según Galtung (citado en Fisas, 1987), se consideran los siguientes tipos de violencia:

Tipos de violencia	Concepto	Influencia
Violencia directa	Es una acción que causa daño directo, ya sea a un sujeto o individuo destinatario, sin que exista mediación alguna que se interponga entre el inicio y el destino de la misma y ésta puede ser de tres tipos: física, psicológica y verbal. Esto es, la privación de necesidades básicas en todas sus expresiones.	En relaciones afectivas, somáticas, mentales.
Violencia estructural	Aquella que se ejerce de manera indirecta y no necesariamente ha de ser intencional [...]	Se manifiesta en las estructuras socio-políticas que impiden la realización de la persona humana o que dificultan la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales.
Violencia cultural	Es producto de la violencia directa y de la estructural y la define como "los aspectos de la cultura, esfera simbólica de nuestra existencia, ejemplificada en indicadores sociales como la religión, la ideología, las creencias empíricas, las ciencias formales y sociales, que dichos indicadores pueden ser utilizados para justificar o legitimar la violencia, la guerra".	Se manifiesta en la ignorancia, el racismo, la xenofobia, la exclusión, la discriminación, el lenguaje, las ideas, el arte, la religión.
Violencia simbólica	Se encuentra básicamente en el lenguaje porque con él se puede herir, condenar, diferenciar, y se presenta de manera casi invisible.	Se manifiesta a través de ritos, vestimenta y mecanismos de imposición y mantenimiento del poder.

Tabla 3. Tipos de violencia según John Galtung. Nota: Tomado de (Gómez y García, 2018).

Las diferentes manifestaciones de violencia mostradas en la figura anterior, da cuenta de la existencia de este fenómeno que puede gestarse en situaciones de crisis en las que los miembros de una organización se hallan involucrados. No obstante, nos encontramos en la continua búsqueda de soluciones desde una vía pacífica en donde predomine el diálogo y, ante todo, claridad en la explicación del conflicto desde las partes.

Es decir, se hace necesario estructurar una guía que contemple: historia, contexto del conflicto, partes implicadas, dinámicas de trabajo entre las partes, alternativas posibles para llegar a la solución, toma de decisión frente a la solución más idónea, seguimiento de las soluciones aplicadas, revisión del resultado final y mejora continua. La puesta en marcha de estos sencillos pero importantes pasos, facilitará la comunicación en un ambiente más empático en el que se distinga la mutua comprensión e invite a la reflexión en cuanto al conflicto por resolver.

Por otro lado, se garantizará identificar aspectos de mejora en tiempo y forma para trabajar en próximas ocasiones con mayor eficiencia, aplicando una correcta gestión del tiempo y espacio en el que se desenvuelve el diálogo de tal modo que se eviten discordancias.

Para aplicar la mejora continua, es fundamental contar con alguna técnica o procedimiento que permita identificar situaciones con antelación. El ciclo PDCA o de Mejora Continua fue desarrollado por William E. Deming en los años 50, conocido también como el "Círculo de Deming". Cabe indicar que, este proceso a pesar de los años continúa en vigencia y brinda un valor agregado a un sinnúmero de organizaciones, garantizando credibilidad, inclusión de inteligencia emocional y alta calidad dentro del proceso de resolución de problemas.

El ciclo PDCA propone un sistema de mejora estructurado en cuatro etapas que permiten identificar aspectos que pueden ser mejorados para, posteriormente, introducirlos en la cadena de valor. En el caso de la resolución de problemas, permite valorar si las decisiones abordadas son factibles y, en el caso de que no, valorar dónde puede radicar la mejora para finalmente implantarla (Durán, 2021, p.37). Ver Figura 4.

De acuerdo con lo expuesto, Durán (2021) realiza un análisis completo de las cuatro fases del Círculo de Deming:

1. Plan (planificar): esta etapa hace referencia a la necesidad de identificar aquellos aspectos del proceso que pueden ser mejorados para posteriormente trabajar en ellos. En la búsqueda de alternativas, se puede involucrar

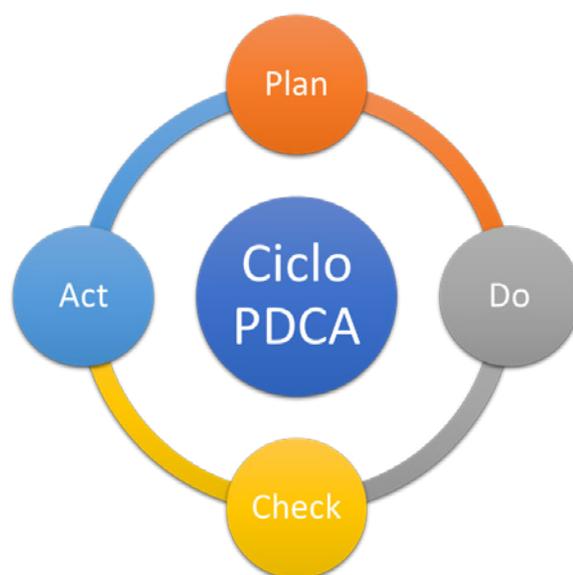


Figura 4. Las cuatro fases del Círculo de Deming PDCA. Nota: Tomado de (Durán, 2021).

a todos aquellos actores que se consideren portadores de valor y de información de calidad.

2. Do (hacer o implantar): en esta fase, la propuesta consiste en aplicar los cambios que se hayan identificado como mejoras para ver qué resultados pueden generar. Esta fase resulta vital y se debe realizar bajo un estricto control para que no comporte situaciones complejas o derive en situaciones aún más negativas que aquellas que se quieren solucionar.

3. Check (chequear o revisar): en esta fase la idea es que se compruebe si los cambios o alternativas introducidas están aportando las mejoras esperadas. Si no fuera así por completo o al menos en parte, sería necesario revisar para ajustar y volver a valorar más adelante.

4. Act (actuar): en esta última fase hay que realizar un análisis y valoración completa de lo que ha sucedido para decidir finalmente si la mejora adaptada es la que se deseaba o, por el contrario, se opta por eliminar la mejora (p. 38).

Toda vez que se hayan identificado los elementos principales por los cuales se suscitó el conflicto, este proceso posibilitará una mejor identificación de los errores y representará una alternativa viable que conducirá al perfeccionamiento en el trabajo en la resolución de conflictos de diversa índole.

A partir de este análisis teórico, podemos definir que una organización debe contemplar de forma imprescindible dentro de su estructura, un núcleo ideológico correctamente delineado y una cultura corporativa sólida cuyo propósito central sea apoyar a los colaboradores de la empresa a tener un sentido de pertenencia, participación y conformación de un espíritu de equipo en el que se promueva equilibrio, actitud positiva y proactividad, mejorando y promoviendo las relaciones humanas, motivados hacia el alcance de objetivos empresariales.

Una vez revisados los conceptos clave correspondientes al núcleo ideológico y la cultura corporativa a partir de varias miradas sociológicas y organizacionales, se procederá al establecimiento de una propuesta metodológica enmarcada desde la perspectiva de cultura de paz a través de la identificación de los tipos de cultura existentes en la organización y la gestión de manifestaciones culturales.

Propuesta Metodológica

Muchas de las teorías sobre cultura pueden representar un ámbito mayor en el cual esta propuesta metodológica de análisis cultural tenga mayor perspectiva, pero al igual que otras teorías; esta propuesta metodológica, posee su propio epísteme, con un estatuto suficiente, como para llevarla a la práctica en el tratamiento de un análisis de transformación cultural y, por ende, su creación o replanteamiento.

La presente propuesta a la que se le ha denominado: "*Propuesta de auditoría para la transformación cultural*", la cual coloca especial énfasis en la vivencia misma del concepto cultura organizacional, sobre el que se entiende se deben tratar los cambios de las manifestaciones culturales. De lo que se trata principalmente, es de poner sobre el tapete una propuesta que, aplicada a las organizaciones contribuya a la transformación cultural, partiendo de la identificación del tipo de cultura de una organización, de acuerdo con la gestión de las manifestaciones culturales.

La cultura, si no se diligencia a tiempo puede llevar a las empresas a crisis coyunturales o estructurales. Sobre ello, desde enfoques sistémicos, prospectivos, proactivos y reactivos se ha discurrecido bastante, al punto de no encontrar nada nuevo en los últimos tiempos, pues cada propuesta de transformación cultural por parte de varios autores contemporáneos, no son sino aplicaciones ampliadas o repensadas sobre los prolegómenos de autores clásicos. No es de menospreciar tampoco, el aporte de la barometría estadística para establecer índices de gestión cultural, lo que resulta novedoso e ingenioso.

En tal virtud, esta propuesta de auditoría cultural para la transformación, su análisis y diagnóstico, tiene como base conceptual y teórica a los prolegómenos de Andrade de San Miguel (2002, 2008), quien a pesar de que no precisa un modelo de evaluación, deja entrever la necesidad de analizar las manifestaciones culturales antes mencionadas. Dicho esto, como era necesario establecer e identificar el estado actual en el que se encuentran las mencionadas culturas, era menester adoptar una tipología que describiera de forma precisa el tipo de cultura de las organizaciones, para ello se sacó partido de la tipología de Scheinsohn (1996, 2009); y que, tras haber analizado algunos tipos y modelos, se concluye en este trabajo que la cultura de las empresas, pueden ser vegetativas, de autoclausura, pasivo adaptativa y activo adaptativa.

Diagnóstico cultural: Manifestaciones estructurales

La cultura de una organización depende de la manera en cómo está estructurado su sistema organizacional. Andrade de San Miguel (2002) dice que para hacer ese análisis se deben evaluar los siguientes aspectos:

- La forma cómo se delegan el poder, la autoridad y el liderazgo (formal e informal, autoritario, democrático, competitivo, etc.).
- Cómo están integradas las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de estatus interno (a quién se reconoce, se recompensa, y se promueve).
- Las repercusiones comunicacionales de los ámbitos anteriores.

Análisis de las manifestaciones conductuales

Se trata de la relación inequívoca que existe entre las nociones culturales de una empresa y la ponderación que se hace del trabajador como clave del éxito de la organización. De esta ecuación partirán los modos en que se ajuste el lenguaje para impartir instrucciones, las ponderaciones para promocionar y las políticas de estímulo del colaborador en consideración de que éste no es un simple instrumento de trabajo, sino el factor de producción más importante de una empresa.

Análisis de las manifestaciones materiales

La calidad de equipos y herramientas de trabajo y su disponibilidad, inciden sin duda en el comportamiento del trabajador y en las operaciones de una organización. Hay que tener claro que contar con altos parámetros de modernización y automatización, no implica ciertamente que la cultura de una organización sea fuerte o bien consolidada, más bien puede ser que en ocasiones enmascaren una cultura de contexto bajo. La excesiva modernización de sus procesos puede pretender reemplazar al sistema comunicacional, deshumanizando a la organización, contradiciendo las metas comunicacionales.

Análisis de las manifestaciones simbólicas

Esta vía es la que más adeptos tiene; puesto que corresponde al criterio erróneo (vigente hoy) de que la imagen corporativa de una empresa se circunscribe solamente a lo simbólico o lo visual.

Las manifestaciones simbólicas de una organización hacen alusión a la identidad visual y a su coherencia con la personalidad corporativa, es decir: misión, visión y valores. Así, el logotipo, el isotipo y la gama cromática deben representar en su correspondiente diseño tipográfico, icónico y cromático al núcleo ideológico.

Tipos de cultura según Scheinsohn

Las organizaciones se alinean consciente o inconscientemente a un tipo de cultura. Al respecto, Scheinsohn (1996), clasifica las culturas de las organizaciones según sean fuertes o débiles, en sí son de cierre o de apertura y sobre esta tipología es que se llevó a cabo esta propuesta para el cambio cultural de las empresas.

Culturas fuertes o débiles: respecto al grado de intensidad con el que se gestionan las manifestaciones culturales y su grado de cohesión cultural que existe entre los implicados.

Culturas de cierre o apertura: respecto al grado de sensibilidad que posee acerca de los cambios que se suceden en su entorno, y la actitud que adopta al respecto.

Con relación a si las culturas pueden ser fuertes o débiles y de cierre o apertura, el mismo autor deriva de esta primera aproximación, los siguientes tipos de cultura de forma más específica.

Cultura vegetativa: es una empresa con un bajo grado de conciencia cultural, ya sea por divergencias, falta de cohesión o de un proyecto corporativo. Al mismo tiempo, la empresa se encierra en sí misma y pierde la oportunidad de aprender. Este tipo de empresas, a no ser que se lo propongan y efectúen un rápido y enérgico cambio, están condenadas a desaparecer tarde o temprano.

Cultura de Autoclausura: es una empresa que posee un fuerte proyecto corporativo que es compartido por la mayoría; pero no toma en consideración a los cambios que se están sucediendo en su entorno. Esta actitud de ombliguismo hace correr el riesgo de tornar obsoleta a la estrategia y de cometer graves errores por falta de sensibilidad a las circunstancias.

Cultura pasivo-adaptativa: este tipo de empresa posee un proyecto corporativo inconsistente y una cultura débil; cuestión que deriva de una especial y excesiva preocupación por la plasticidad, esto es la adaptación a los requerimientos del entorno. Su principal objetivo pasa por la adaptación, tanto que, por esto, es capaz de perder de vista sus propios propósitos, en pos de lograr dominar la flexibilidad. La plasticidad no es una cualidad negativa, siempre y cuando se la maneje con prudencia y mesura, y no como un fin en sí mismo. Los sucesivos cambios y la inestabilidad de los propósitos debilitan a la cultura y hacen imposible la existencia de un verdadero proyecto corporativo.

Cultura activo-adaptativa: esta empresa posee un alto sentido de proyecto corporativo y una fuerte consciencia de lo que está sucediendo "allá afuera", en su entorno. La empresa toma lo necesario del entorno para aprender a lograr optimizar su actuación y proyecto. Este modelo de cultura es el que debe aspirar alcanzar cualquier empresa que se proponga subsistir o progresar. (pp.73-75)

Una cultura fuerte que fomente la adaptación y el cambio redundará en un mejor desempeño organizacional gracias a que infunde energía y motivación a los empleados, unifica a la gente en relación con las metas compartidas y una misión más elevada, da forma con orientación sobre el comportamiento de los empleados, de manera que las acciones de todos estén alineadas con prioridades estratégicas.

Después de todo, la identidad visual como lo sostiene Van Riel (1997), tiene la capacidad de generar en menos tiempo muchos más impactos que cualquier otra forma de autopresentación que posea la organización, por esta

razón es que los directivos prefieren aplicar una *manito de pintura* en lugar de encarar un verdadero cambio cultural como herramienta de gestión.

Ahora bien, como complemento a la parte teórica de esta propuesta de análisis para la transformación cultural, aplicaremos un índice de cumplimiento de las manifestaciones culturales, las mismas cuya gestión por parte de la empresa determinarán el tipo de cultura vigente en una organización. Este índice de cumplimiento se basa en una propuesta descriptiva de análisis de Gabriel Martínez (1994), del cual hemos tomado la siguiente escala aplicada a nuestros objetos de estudio: las manifestaciones culturales y el tipo de cultura.

El procedimiento que se muestra a continuación, consiste en establecer una valoración por deméritos. El o los deméritos corresponden a la expresión de fallas, carencias o incumplimientos en las áreas analizadas, funcionando de la siguiente manera:

Se aplica un porcentaje, entre 0 a 3, al demérito o incumplimiento. En este caso, mientras mayor es el número, mayor es el demérito.

Valoración por deméritos

ESCALAS	INDICADORES
0 deméritos	Todo se cumple a cabalidad.
1 demérito	Hay incumplimientos concretos y la situación puede mejorar.
2 deméritos	Los incumplimientos son significativos.
3 deméritos	Incumplimiento total

Tabla 4. Valoración por deméritos. Nota. Tomado de (Martínez, 1994).

Valoración por deméritos: interpretación.

ESCALAS	INDICADORES TIPOS DE CULTURA
0 deméritos	91-100% Cultura activo adaptativa
1 demérito	90-70% Cultura pasivo adaptativa
2 deméritos	69-50% Cultura de autoclausura
3 deméritos	49-10% Cultura vegetativa

Tabla 5. Interpretación de la valoración por deméritos. Nota. Tomado de (Martínez, 1994).

¿Cómo funcionan los deméritos?

Para su interpretación, se debe aplicar la siguiente fórmula:

Códigos	Interpretación
IC =	Índice de cumplimiento
N =	Número de temas evaluados
Dt =	Número de deméritos otorgados por incumplimientos.

Una vez planteada la formula se obtiene un índice de cumplimiento.

A continuación, presentamos posibles temas por ser evaluados o auditados por cada una de las manifestaciones culturales, con el agregado de que todo tema debe ser evidenciado, de lo contrario no se podría valorar las manifestaciones culturales en su gestión y menos identificar el tipo de cultura.

Vale insistir en que esta propuesta metodológica basa sus hallazgos en resultados que puedan ser comprobables, no se trata de una serie de preguntas cerradas en las que el auditado responde sin evidenciar nada de lo que sostiene, es así que el único indicador de cumplimiento es aquel verificable en mayor o en menor medida. Por agregar un ejemplo, si algún ítem se plantearía para saber si efectivamente una organización posee programas de responsabilidad social internos, estos deben estar en la fase de elaboración, implementación o ejecución, así se sabrá si todo se cumple a cabalidad o existe un incumplimiento total (ver tabla 5), mucho tiene que ver la honestidad con la que los auditados asuman esta responsabilidad de evaluación, control, monitoreo, empezando por la alta directiva y el CEO.

Valoración por deméritos: manifestaciones estructurales

Ámbito: Manifestaciones estructurales		
Preguntas	Descripción	Evidencias Deméritos
1	Existe algún mecanismo para la delegación de autoridad, liderazgo y autonomía.	
2	Existen procedimientos en los que consten las responsabilidades de cada uno de los colaboradores.	
3	Posee la organización programas para fomentar el liderazgo autónomo en los colaboradores.	
4	Cuenta la organización con una guía o manual sobre cómo proceder a la ausencia del jefe, gerente o líder.	
5	La estructura de la organización permite que los colaboradores desarrollen habilidades de liderazgo, autoridad, autonomía y responsabilidad compartidas.	

Tabla 6. Valoración por deméritos: manifestaciones estructurales.

Valoración por deméritos: manifestaciones conductuales

Ámbito: Manifestaciones conductuales		
Preguntas	Descripción	Evidencias
		Deméritos
1	Cuenta la empresa con un programa de capacitación y desarrollo integral.	
2	La empresa tiene reglamentada la interacción y/o la comunicación interpersonal.	
3	Hay un programa de incentivos para el ascenso y promoción de los colaboradores.	
4	Hay una política de puertas abiertas claramente definida.	
5	La organización cuenta con espacios de ocio para los colaboradores.	

Tabla 7. Valoración por deméritos: manifestaciones conductuales.

Valoración por deméritos: manifestaciones materiales

Ámbito: Manifestaciones materiales		
Preguntas	Descripción	Evidencia
		Deméritos
1	Posee la empresa la señalética adecuada tanto para el cliente interno como el externo.	
2	Los espacios físicos se adaptan a las necesidades de los colaboradores.	
3	Los equipos de oficina, así como el inmobiliario se adaptan ergonómicamente a los colaboradores.	
4	Cuenta la organización con un manual para evitar riesgos, accidentes o incidentes laborales.	
5	Los espacios físicos cuentan con la proximidad suficiente para guardar distancias en las interacciones.	

Tabla 8. Valoración por deméritos: manifestaciones materiales.

Valoración por deméritos: manifestaciones simbólicas

Ámbito: Manifestaciones simbólicas.		
Preguntas	Descripción	Evidencia
		Deméritos
1	Tiene la organización un manual de identidad visual corporativo.	
2	Tiene la empresa un manual de identidad de marca de sus productos y servicios.	
3	Posee la empresa soportes de identidad visual.	
4	Hay evidencia de la creación del núcleo ideológico y su relación son los elementos de la identidad visual de la empresa.	
5	Alguna vez se ha hecho una auditoría de imagen intencional.	

Tabla 8. Valoración por deméritos: manifestaciones simbólicas.

Para finalizar este apartado, la propuesta de auditoría de cultura enfocada a la transformación cultural, se puede resumir en los siguientes pasos de análisis:

- Determinar el grado de gestión de las manifestaciones culturales de una empresa: estructurales, conductuales, materiales y simbólicas, mediante la creación de un índice de cumplimiento calculado con una escala de valoración, sobre la base del conteo por deméritos. Es decir, a más deméritos mayor el índice de incumplimientos.
- Determinar el tipo de cultura en función del índice de cumplimiento, pudiendo ser esta vegetativa, de autoclausura, pasivo-adaptativa y activo-adaptativa.
- Diseñar una estrategia comunicacional y de desarrollo organizacional para la optimización de la cultura, esta intervención queda a discreción de los responsables de la respectiva área dentro de la organización.

Resultados

Al tratarse de una propuesta metodológica, este estudio no posee resultados específicos de ningún estudio de caso; no obstante, es menester aclarar que los resultados una vez aplicada esta propuesta de transformación cultural, deben ser presentados en relación a los índices de cumplimiento (IC), que cada uno de los análisis de las manifestaciones culturales arrojaron, vale decir un IC de la gestión de las manifestaciones estructurales, conductuales, materiales y simbólicas.

Discusión

En nuestro medio y conforme a la indagación realizada en Google Académico, no hay propuesta alguna o parecida a la presente en la que se esboce una propuesta de análisis y, si bien existen publicaciones un tanto similares en Ecuador en los dos últimos años, estas distan de la presente en que redundan en análisis sin enfoque sinérgico en cuanto a la gestión de las manifestaciones culturales.

El presente estudio pretendería verificar el grado de gestión de las manifestaciones culturales y su tipología, para que, a partir de ello se logre enmendar mediante propuestas estratégicas remediales las políticas culturales, tanto como sus manifestaciones y, por ende, el tipo de cultura que se pretenda diligenciar. Los resultados mostrarán la incipiente disposición o no por preservar un tipo de cultura conducente a un clima organizacional deseado por todos los niveles colaborativos.

Una empresa que asuma que el uso de ciertos procedimientos de gestión cultural son los que la moda le impone, está destinada a sucumbir en su

intento por salvaguardar su cultura. En ello vemos un exacerbado uso de la web 2.0 que, sin restarle eficiencia, siempre dependerá de su oportunidad, no en vano se deduce que la cultura de una organización no es la misma por sentido común; por lo tanto, aplicar un recetario de gestión cultural descargado de internet implicaría altísimos riesgos.

Las tácticas en el análisis de la cultura se derivan de una estrategia, éstas no pueden ser determinadas a su libre albedrío, repentizar con las acciones de auditoría, traerá a la empresa daños irreversibles en cuanto a su cultura.

El hecho de definir procedimientos en el que consten las políticas de gestión de la cultura es un gran paso en el camino por consolidar su consolidación, el que las empresas cuenten con ello representa un avance; ahora bien, estas podrían ser replanteadas según las experiencias, pues sus acciones casi seguro quedarán obsoletas; por lo tanto, es una obligación actualizarlas permanentemente a través de auditorías.

Si bien existen estudios que acentúan y enfatizan indicadores de productividad, rentabilidad, rendimiento, eficiencia, entre otros aspectos, como el de revista Vistazo: "Las 500 mayores empresas del Ecuador" (Cavagnaro, 2020), estudio realizado una vez por año, para determinar el liderazgo de una empresa en su sector; en esa misma proporción, no hay reportes que evalúen las culturas organizacionales, toda vez que, mucho se habla de intangibles, pero escasas o inexistentes son las evidencias que demuestren la importancia de su gestión e implicancia en todas las áreas de una organización.

Conclusiones

La propuesta realizada reflejaría a *grosso modo* la realidad actual de las culturas en las organizaciones. En respuesta a la falta de mecanismos de gestión cultural que se llevan a cabo para su diligencia y sobre el tipo de culturas que bien se podrían identificar por parte de las empresas, se concluye lo siguiente:

Mientras existe una amplia y dilatada bibliografía de la especialidad sobre cultura, todo apunta a que son escasas las propuestas metodológicas en cuanto a auditoría y gestión cultural concierne. La situación se agravaría si las empresas no poseen políticas de gestión ni una cultura determinada, siendo como se sabe, la importancia que reviste la cultura en cuanto a tangibles se refiere.

Cuando se asevera que es la cultura organizacional el ADN de las empresas, se entiende que todas la tienen, es solo que, en mayor o menor grado, es relegada a su suerte y como efecto dominó, el resto de intangibles quedan sin sustento. El sentido común y las recomendaciones de los autores consultados aconsejan iniciar por la consolidación de la cultura, y desde ésta, los

demás intangibles: identidad e imagen que demandan la misma atención y preocupación.

Al no poseer los mecanismos idóneos, las posibilidades de que la cultura carezca de gestión, es mayor. Su diligencia demanda la presencia de profesionales expertos y su perfil encuadra precisamente con un profesional formado en dirección de la comunicación, cuyo accionar se consolide sobre la base de una estrategia permanente en la que sus esfuerzos, dependiendo de las circunstancias, cuente con una propuesta para la gestión de las manifestaciones culturales y su tipo.

Como limitaciones al presente estudio ha de referenciarse que las empresas priorizan sus presupuestos en la gestión de sus tangibles, de ello se deduce que, los intangibles no son prioridad, pero que paradójicamente deja al descubierto que, al no gestionarlos, las empresas quedan endebles y propensas a una potencial crisis.

Además, vale precisar que, si bien la metodología permite alcanzar los objetivos específicos, permitiendo una primera aproximación, algunas cuestiones de interés precisarían estudios complementarios, como, por ejemplo, la correlación que hay entre la cultura y su incidencia en la constitución del clima, la identidad y la imagen.

Ciertamente hay estudios recientes hechos en el Ecuador en los que se analiza la correlación entre cultura organizacional y desempeño laboral (Paredes y Quiroz, 2021), cultura corporativa y liderazgos (Falconí, 2020) e identidad e imagen (Vire, 2019); no obstante, no hay evidencia de estudios en los que se analice y audite las culturas de manera sinérgica y menos todavía en correlación alguna con mecanismos y propuestas de análisis y auditorías que plantea este estudio. Es así como este estudio podría ser el inicio para que, en futuras investigaciones, sobre todo aquellas realizadas en pregrado y posgrado se viabilicen hacia el estudio de este fenómeno organizacional escasamente abordado.

Sobre la transversalidad del estudio, sería interesante ensayar un examen longitudinal en un grupo de organizaciones a las que, aplicándoles esta propuesta, se pueda identificar el estado de la gestión de las manifestaciones culturales y su tipología, y junto con ello obtener cuadros comparativos de gestión cultural.

Referencias bibliográficas

- Adams, D. (2014). *Cultura de Paz: Una utopía posible*. Editorial Herder.
- Alles, M. A. (2009). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Ediciones Granica.
- Álvarez M. & Góngora A. (2017). Identificación de los valores éticos compartidos por los empleados de una organización, a partir del análisis narrativo [Tesis

- de Pregrado]. Universidad de la Sabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4253/131172.pdf?sequence=1>
- Andrade, H. (2002). Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación. En C. Fernández. *Comunicación en las organizaciones* (pp. 88-94). Trillas.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Edit. McGraw-Hill Interamericana S.A.
- López, L., y Cruz, T. (2016). Diagnóstico de la Cultura Empresarial. Comparación con otros estudios. *Revista Científica Ciencia Y Tecnología*, 1(3). <http://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/71>
- Durán, A. (2021). *Solución de Problemas*. Universidad Internacional de Valencia.
- Galtung, J. (2004). *Trascender y transformar. Una introducción al trabajo de los conflictos*. México, transcend-UNAM
- Gómez, M. E. y García, D. (2018). La cultura de paz inicia con la educación en valores. *Estudios de Derecho*, 75(165), 45-72. <https://doi.org/10.17533/udea.esde.v75n165a03>
- Gómez, M. (2011). *Fundamentos teóricos de los estudios para la paz: Conflictos, Cultura de Paz y Violencia*. Alemania. Editorial Académica Española.
- Gómez, M. y Reyes D. (2016). Aproximaciones teóricas de la educación y cultura de paz. En A. Osorio (Coord.). *Aspirar a un mundo distinto: Investigaciones sobre paz, conflictos y violencia en México* (pp. 11-33), UAE. Méx. -M.A. Porrúa.
- Kaiten, J. (2007). Importancia de la Visión y Misión dentro de las organizaciones. *Contaduría Pública*, 4, 20-21. <https://vlex.com.mx/vid/vision-mision-dentro-organizaciones-231041449>
- López, M. (2017). La importancia de misión y visión para una microempresa a través del servicio de consultoría. *El buzón de Pacioli*, 99, 5-17. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no99/Pacioli-99-eBook.pdf>
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Maragno, S., de Souza, P. & Lunkes, R. (2013). Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23(3), 467-483. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180731336003>
- Martos, R. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España [Tesis Doctoral]*. Universitat Politècnica de Catalunya. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>
- Pineda, P. (2021). *Habilidades de Comunicación*. Universidad Internacional de Valencia.
- Ramírez, F., Sánchez, M. & Quintero, H. (2004). El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa. *Negotium*, 1(1), 35-54. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78211104.pdf>
- Scheinsohn, D. (1996). *Comunicación Estratégica: management y fundamentos de la imagen corporativa*. Ediciones Macchi.

Solís, P. (1994). Cultura organizacional y transferencia de modelos organizacionales: Un proceso complejo de carácter tecnológico y cultural. *Argumentos para un debate sobre la modernidad*, 13, 49-66.

UNESCO. (2021). *Cultura de Paz y No Violencia*. "Construir la paz en la mente de los hombres y de las mujeres". <https://es.unesco.org/themes/programas-construir-paz>