



HACIA LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL DE SICOLSA DEL CENTRO MEDIANTE UN PROCESO DE INVESTIGACIÓN ACCIÓN

TOWARD THE CULTURAL TRANSFORMATION OF SICOLSA DEL CENTRO THROUGH A PROCESS OF ACTION RESEARCH

¹Jorge A. Vivares, ²Gregorio Calderón, ³Rafael Henao

^{1,2,3}Universidad Nacional Abierta y a Distancia / Universidad de Manizales / Sicolsa del Centro SAS, Colombia

Recibido: 15/5/2024 Aprobado: 20/10/2024

RESUMEN

La cultura organizacional puede ser un catalizador o un obstructor importante para el logro de los objetivos estratégicos de las empresas, por lo cual una de las tareas de los estrategas es transformar la cultura cuando es requerido. No obstante, cómo realizar una transformación cultural es un problema abierto en la literatura científica que requiere más investigación, por lo cual el objetivo de este artículo es presentar el avance de un trabajo mancomunado entre investigadores y profesionales para desatar una transformación cultural en la empresa Sicolsa del Centro (SDC). Para tal fin, se acudió al paradigma científico de la investigación acción y se inició con la identificación de un problema científico-práctico simultáneamente, a partir de sesiones analíticas que se hicieron conjuntamente para identificar el camino a seguir. Como resultado de este proceso se formuló un proyecto que en la actualidad está siendo presentado a convocatorias para obtener los recursos que permitan ejecutarlo, cuyo vacío de conocimiento se precisa al considerar la perspectiva de empresas que superan dificultades y requieren transformar la cultura arraigada durante la crisis. La novedad y valor del trabajo expuesto está tanto en el fenómeno estudiado (transformación cultural en contextos de crisis) como en el enfoque para abordarlo (investigación acción), de tal forma que desde una etapa temprana del proceso se empieza a configurar una doble contribución científica y práctica.

Palabras clave: transformación cultural, investigación acción, cultura organizacional.

Citación: Vivares, J. A., Calderón, G., & Henao, R. (2024). Hacia la transformación cultural de Sicolsa del Centro mediante un proceso de investigación acción. *Publicaciones E Investigación*, 18(3). <https://doi.org/10.22490/25394088.8457>

¹jorge.vivares@unad.edu.co / <https://orcid.org/0000-0002-4818-5249>

²gcalderonh@umanizales.edu.co / <https://orcid.org/0000-0002-4249-0613>

³rhenao@sicolsa.com / <https://orcid.org/0000-0002-4552-1526>

<https://doi.org/10.22490/25394088.8457>

ABSTRACT

Organizational culture could be a significant catalyst or impediment to the achievement of companies' strategic objectives, thus making cultural transformation a key task for strategists when necessary. However, the process of achieving cultural transformation remains an open problem in the scientific literature, warranting further investigation. Therefore, the objective of this paper is to present the progress of a collaborative effort between researchers and professionals aimed at instigating a cultural transformation within the company Sicolsa del Centro (SDC). To this end, the scientific paradigm of action research was addressed, starting with the concurrent identification of a scientific-practical problem through joint analytical sessions aimed at establishing the course of action. As a result of this process, a project was formulated and is currently being submitted to funding opportunities for its implementation. The knowledge gap addressed by this project lies in incorporating the perspective of companies that have overcome crises and now require to transform the entrenched culture during the crisis period. The novelty and value of the work presented lie in both the studied phenomenon (cultural transformation in crisis contexts) and the approach employed (action research), thus initiating a double scientific and practical contribution from the early stages of the process.

Keywords: cultural transformation, action research, organizational culture.



1. INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional puede ser un catalizador o un obstructor para el logro de los objetivos estratégicos de las empresas. No es para menos, si se tiene en cuenta que la cultura organizacional es una especie de programación mental colectiva que gobierna el comportamiento de los individuos a partir de los significados, presunciones, valores y creencias que se arraigan en las personas (Hofstede *et al.*, 2010; Cameron & Quinn, 2011; Calderón *et al.*, 2022). En últimas, puede decirse que el fenómeno cultural se relaciona directamente con la mentalidad de las personas y esta, a su vez, es un factor crítico para el éxito de las empresas.

De ahí que una de las tareas de los estrategas es transformar la cultura cuando para remover obstáculos culturales que puedan impedir el cumplimiento de los objetivos de las empresas. La empresa SDC (Sicolsa del Centro) identificó la necesidad de desatar una transformación cultural, puesto que absorbió una operación que había permanecido acogida a la ley de insolvencia empresarial por cerca de 15 años a raíz de una crisis económica. En dicho periodo se configuró una cultura dominada por rasgos de inmediatez, visión a corto plazo y énfasis en la supervivencia. A pesar de haber

superado la crisis hace algunos años, algunos de estos rasgos siguen siendo dominantes en la actualidad. Por ello, se identificó la necesidad de estimular una transformación cultural que ayude a asegurar la sostenibilidad de la empresa y el alcance de sus objetivos estratégicos de cara a su contexto actual y situación futura.

Cómo realizar una transformación cultural es un problema abierto en la literatura científica que requiere más investigación porque no hay una única forma para tal fin sino múltiples. Además, la evidencia científica en la literatura es escasa e insuficiente para comprender en profundidad el fenómeno con sus múltiples variantes como los contextos de crisis. Como prueba de ello, al aplicar la ecuación de búsqueda (1) se encontraron solamente 17 documentos en Scopus y 5 en Web of Science (corte a 04/06/2024).

$F(\text{fields}, \text{keywords}) = \text{TITLE-ABSTRACT-KEY-WORDS} ((\text{"organizational culture"} \text{ OR } \text{"enterprise culture"} \text{ OR } \text{"business culture"} \text{ OR } \text{"company culture"}) \text{ AND } (\text{"cultural transformation"} \text{ OR } \text{"cultural change"} \text{ OR } \text{"cultural transition"}) \text{ AND } (\text{crisis} \text{ OR } \text{"chapter 7"} \text{ OR } \text{"chapter 11"})) (1)$

Trabajos como los de Mahony (2000), Naranjo & Calderón (2015), Lewis & Kelly (2018), Moskovich (2018), entre otros, permiten concluir que la transformación cultural es un fenómeno que requiere más investigación científica y son múltiples las perspectivas posibles para aportar evidencia empírica al estado del arte sobre tal fenómeno. Así, el objetivo de este trabajo es presentar el avance de un trabajo mancomunado entre investigadores y profesionales para promover una transformación cultural en la empresa Sicolsa del Centro (SDC), que busca dar respuesta al siguiente interrogante: ¿Cuál es la estrategia de intervención para la transformación cultural que requiere Sicolsa del Centro para alcanzar las metas de sostenibilidad organizacional?

Para tal fin, se acudió al paradigma científico de la investigación acción, cuyo abordaje empezó a promoverse en las ciencias empresariales desde la década de los 70 (Susman & Evered, 1978), aunque ya desde mucho antes se había aplicado en otras ciencias. Dicho paradigma implica que el trabajo entre investigadores y profesionales de las empresas debe iniciarse en una fase temprana con la identificación de un problema que simultáneamente pueda etiquetarse como científico y práctico, lo cual implica la realización de sesiones analíticas conjuntas para identificar el camino a seguir. En ese sentido, el avance presentado es fruto del trabajo mancomunado durante varias jornadas de trabajo sincrónico y tiempo de trabajo asincrónico entre investigadores académicos profesionales de la empresa.

Como resultado de este proceso se formuló un proyecto que en la actualidad está siendo presentado a convocatorias para obtener los recursos que permitan ejecutarlo, cuyas bases estructurales se presentan en este documento. La novedad del trabajo está tanto en el fenómeno estudiado (transformación cultural en contextos de crisis) como en el enfoque para abordarlo (investigación acción), de tal forma que desde una etapa temprana del proceso ya se está logrando la doble contribución científica y práctica que exige el paradigma de la investigación acción.

En la sección II se despliega la metodología llevada a cabo, especialmente a partir de los pasos que se deben seguir en un proceso de investigación acción. En

la sección III se presenta el resultado obtenido hasta el momento: el planteamiento de un proyecto bajo un enfoque acordado entre los investigadores y profesionales de la empresa, alrededor del cual se discuten algunos elementos de importancia. Finalmente, se presentan las conclusiones y las referencias utilizadas en el trabajo.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

El análisis de referencias posicionadas en el estado del arte (Coughlan & Coughlan, 2002; Avella & Alfaro, 2014) permiten concluir que un proceso de investigación acción riguroso se puede dividir en tres grandes etapas:

1. *Paso previo.* Se trata de la identificación conjunta de una situación problemática, con el respectivo contexto y definición del propósito, que permita realizar un aporte práctico a la empresa y también una contribución novedosa al estado del arte, es decir, que sea tanto un problema práctico como de investigación científica.
2. *Planeación e implementación de la acción.* Se trata de establecer un plan que contenga acción que se implemente durante el proceso. Por esta razón, autores como Styhre & Sundgren (2005) sugieren la analogía de la investigación acción en ciencias empresariales con la experimentación y la investigación de laboratorio, pues en cierta manera la acción que se implementa representa un experimento en el laboratorio llamado empresa.
3. *Diseminación y monitoreo.* Busca concretar la contribución científica que permita diseminar y legitimar el conocimiento (productos), al tiempo que se monitorea lo que sucede en la empresa al implementar el plan de acción (contribución práctica).

En este trabajo se presentan los resultados de aplicar la primera etapa, un avance de la segunda (elaboración del plan de acción) y un avance temprano en la diseminación de la contribución académica (este escrito). Lo presentado en este trabajo se obtuvo mediante la realización de varias sesiones sincrónicas en las instalaciones de la empresa, sumadas al trabajo asincrónico por parte de seis participantes, así:

- Por la academia: dos investigadores y un estudiante en proceso de formación.
- Por la empresa: el gerente general y dos de sus directivos (coordinadora de gestión humana y jefe de sostenibilidad).

3. RESULTADOS

3.1 Etapa 1. Paso previo

En esta etapa, mediante sesiones analíticas conjuntas entre los participantes, se establecieron varias cosas. Primero, se delimitó el alcance a tres procesos considerados críticos tanto en las necesidades de cambio cultural como en su aporte directo a varias metas estratégicas de la empresa. Así, los procesos priorizados fueron:

- Mantenimiento.
- Calidad.
- Producción.

Segundo, se identificaron tres elementos que contienen algunos rasgos culturales que es deseable cambiar para arraigar en el grueso de los individuos lo siguiente:

- Proactividad: capacidad de priorizar el largo plazo y la creación de valor para trascender el “apago de incendios”.
- Propósito: mentalidad de crecimiento sostenible alineado con las metas de la empresa.
- Gestión del conocimiento: visión en la que prevalezca la evolución del conocimiento y la innovación, para cambiar el típico pensamiento “toda la vida lo hemos hecho así”.

En tercer lugar, se concretó el problema de investigación en responder la siguiente pregunta: ¿Cuál es la estrategia de intervención para la transformación cultural de los procesos de mantenimiento, calidad y producción que requiere SDC para alcanzar las metas de sostenibilidad organizacional?

3.2 Etapa 2. Planeación de la acción

Las jornadas de trabajo sincrónico y asincrónico permitieron alcanzar el diseño general del proceso presentado en la Figura 1. Consta de tres (3) fases que inician con la contextualización e inducción de los investigadores a la empresa, pasando por una inmersión para realizar diferentes actividades, diseñar la estrategia e implementar acciones piloto.

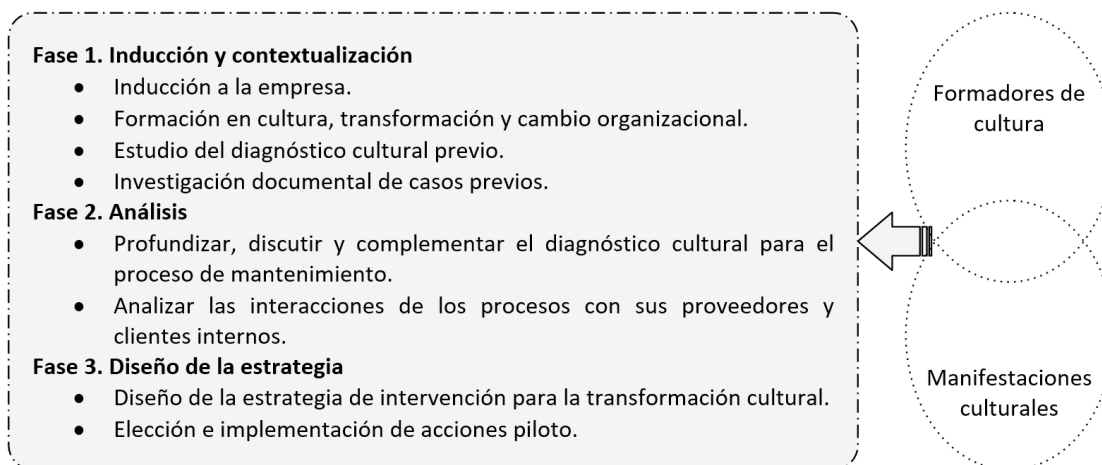


Figura 1. Diseño general del proyecto y planeación de la acción.

Con el fin de fortalecer la contribución científica, se decidió articular dos perspectivas teóricas de apoyo a lo largo de las fases (Figura 2): los formadores de cultura (Naranjo & Calderón, 2018) y los niveles de las manifestaciones culturales (Hofstede *et al.*, 2010).

Ambas perspectivas son complementarias y brindan elementos valiosos para soportar el despliegue de una estrategia de transformación cultural.

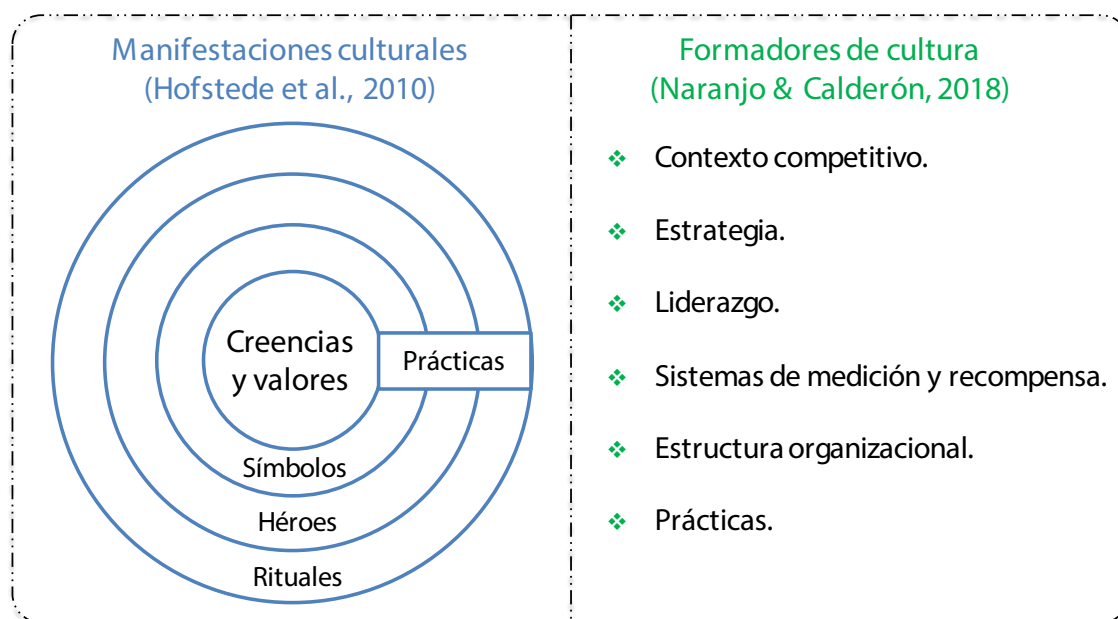


Figura 2. Perspectivas teóricas de apoyo al proceso.

3.3 Etapa 3. *Diseminación y monitoreo*

Si bien esta etapa se realiza una vez ejecutada la acción planeada en la etapa 2, con este trabajo se empieza a brindar productos académicos que ayudan a diseminar el conocimiento del proceso adelantado hasta el momento, lo cual constituye un primer avance en la etapa 3.

4. DISCUSIÓN

Desatar una transformación cultural es un tema complejo y en el estado del arte se encuentran pocas evidencias para comprender adecuadamente cómo hacerlo. En temas empresariales este tipo de investigaciones son escasas, pues trabajos como el de Vivares *et al.* (2022) revelan que los trabajos en temas empresariales suelen tener un paradigma dominante: la investigación con encuestas y entrevistas. No obstante, problemas como el abordado en este trabajo no pueden resolverse desde este enfoque, por lo cual se identificó la investigación acción como un paradigma alternativo legítimo que brinda luces para hacer una contribución práctica y científica simultáneamente.

Existen diferentes discusiones sobre la falta de relevancia de las investigaciones realizadas en temas empresariales, subrayando que se requieren trabajos al tiempo rigurosos y pertinentes que aporten más que solo publicaciones, por lo cual la investigación acción se ha promovido para la mejora de esta situación (Zhang *et al.*, 2015). No obstante, el estado del arte ofrece pocos trabajos de esta perspectiva, lo cual no es fortuito si se tiene en cuenta la complejidad.

Lo que sí se ha detectado es que hay una amplia variedad de formas en las que se puede desarrollar un proceso de investigación acción (Avella & Alfaro, 2014; Cassell & Johnson, 2006). Huxham & Vangen (2003) agregan que aspectos como el estilo personal del investigador es importante, pues finalmente actuará como un agente de cambio en medio de un contexto que puede suponer múltiples desafíos. Así mismo, podría hacerse la analogía de la investigación con la experimentación (Styhre & Sundgren, 2005), pues se trata de que los investigadores implementen acciones con novedad científica en un laboratorio llamado empresa.

Este trabajo presenta los avances de un proyecto de investigación acción fruto de una auténtica relación de colaboración universidad-empresa, en el cual profesionales e investigadores lograron ponerse de acuerdo en un proceso a seguir para desatar una transformación cultural, bajo una perspectiva que busca lograr una anhelada doble contribución científica y práctica, relevante tanto para hacer avanzar el conocimiento científico como para brindar soluciones concretas al sector empresarial.

5. CONCLUSIONES

El trabajo presentado permite extraer tres conclusiones generales:

1. Los estrategas en las empresas tienen un reto importante en estudiar la cultura organizacional y desatar los procesos de transformación cultural que se consideren necesarios. Esto es altamente relevante si se considera que la cultura puede ser un catalizador o un obstáculo para cumplir los propósitos de las organizaciones.
2. La investigación acción es un paradigma científico legítimo que tiene el potencial de generar proyectos relevantes e implica el doble compromiso con realizar simultáneamente una contribución científica y práctica, a partir del trabajo mancomunado entre investigadores y empleados de las empresas.
3. A partir del trabajo articulado entre tres representantes de la academia y tres profesionales de la empresa SDC, que implicó jornadas de trabajo sincrónico y asincrónico, logró formularse un proyecto relevante con el potencial de hacer una contribución novedosa a nivel científico y práctico.

REFERENCIAS

- Avella, L. & Alfaro, J. A. (2014). Spanish University Business Chairs used to increase the deployment of Action Research in Operations Management: A case study and analysis. *Action Research*, 12(2), 194-208. <http://doi.org/10.1177/1476750314528010>
- Calderón, G., Vivares, J. A. & Jiménez, J. M. (2022). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia. *Revista Universidad & Empresa*, 24(43), 1-29. <https://doi.org/https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12190>
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Third Edit). John Wiley & Sons.
- Cassell, C. & Johnson, P. (2006). Action research: Explaining the diversity. *Human Relations*, 59(6), 783-814. <http://doi.org/10.1177/0018726706067080>
- Coughlan, P. & Coughlan, D. (2002). Action research for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 220-240. <http://doi.org/10.1108/01443570210417515>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Huxham, C. & Vangen, S. (2003). Researching organizational practice through action research: Case studies and design choices. *Organizational Research Methods*, 6(3), 383-403. <http://doi.org/10.1177/1094428103254454>
- Lewis, R. & Kelly, S. (2018). GP/GPN partner* perspectives on clinical placements for student nurses in general practice: can a community of practice help to change the prevailing culture within general practice? *BMC Family Practice*, 19(1), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12875-018-0842-2>
- Mahony, K. (2000). Faith in the 'cultural fix': limits to a planned cultural change program in a rural health service. *Australian Health Review*, 23(4), 187-197. <https://doi.org/10.1071/AH000187>
- Moskovich, Y. (2018). Cultural Transition in a Kibbutz Industry from Clan to Hierarchical Control Attributes. *Comparative Sociology*, 17(6), 829-862. <https://doi.org/10.1163/15691330-12341480>
- Naranjo, J. C., & Calderón, G. (2018). Model of culture for innovation. In J. Vveinhardt (Ed.), *Organizational Culture* (pp. 13-34). IntechOpen. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.81002>
- Naranjo, J. C., & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Styhre, A. & Sundgren, M. (2005). Action research as experimentation. *Systemic Practice and Action Research*, 18(1), 53-65. <http://doi.org/10.1007/s11213-005-2459-3>
- Susman, G. I., & Evered, R. D. (1978). An assessment of the scientific merits of action research. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), 582-603. <http://doi.org/10.2307/2392581>
- Vivares, J. A., Avella, L. & Sarache, W. (2022). Trends and challenges in operations strategy research: Findings from a systematic literature review. *Management Letters / Cuadernos de Gestión*, 22(2), 81-96 <http://doi.org/10.5295/cdg.211543ja>
- Zhang, W., Levenson, A. & Crossley, C. (2015). Move your research from the ivy tower to the board room: A primer on action research for academics, consultants, and business executives. *Human Resource Management*, 54(1), 151-174. <http://doi.org/10.1002/hrm.21616>