**Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia**

**Components for the Relationship Between Organizational Culture and Strategy**

**Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia**

**Carlos Eduardo Mendez Alvarez[[1]](#footnote-1)**

Fecha de recibido: 6 de diciembre de 2017

Fecha de aprobado: 5 de septiembre de 2018

Para citar: Mendez Álvarez, C.E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. Universidad & Empresa, 21(37), p.i.-p.f.

**Resumen**

Este trabajo tiene como objetivo identificar mediante el análisis conceptual los elementos que permiten correlacionar la cultura y estrategia en la organización. Mediante una matriz de impacto cruzado, establece relaciones y las sustenta con el propósito de señalar que la cultura es fundamental para la estrategia. Se fundamenta en la consulta bibliográfica de los conceptos planteados señalando 112 referencias de uno o más autores. Mediante la síntesis de los resultados obtenidos cumple con el objetivo propuesto y construye la matriz de relación que se constituye en el aporte a lectores interesados en este tema. Desde la perspectiva sociológica y de la administración explica y sustenta la relación en cada elemento identificado. Permite concluir por la relación establecida que la Cultura Organizacional actúa como condición para que la estrategia cumpla su propósito.

Palabras clave: Estrategia, cultura organizacional, cambio organizacional

**Introducción**

Cultura y Estrategia, conceptos aplicados en décadas recientes en la gestión de las organizaciones tienen un papel fundamental en la dinámica actual. La permanencia en el mercado que coadyuva a la perdurabilidad les exige ser competitivas y diferenciarse de otras. Además, propiciar situaciones para que las personas en su actividad asuman comportamientos colectivos y encuentren condiciones satisfactorias que incidan en su satisfacción y felicidad, lo que impacta la eficiencia en el trabajo individual, así como las metas y logros propuestos por la alta dirección.

La aparición y aplicación de los conceptos de cultura organizacional y estrategia, hace que estos se vuelvan objeto de interés en la academia, la consultoría y los niveles de alta dirección. Para los dos aspectos se encuentran definiciones con matices que difieren, creando interpretaciones, que si bien son válidas, conllevan a diversas explicaciones e interpretaciones. No existe consenso en los conceptos y en consecuencia cada autor, consultor y directivo de la organización tiene su propia versión de la forma como se aplica.

No es propósito de este trabajo hacer una relación y presentación de la definición, metodología o análisis de cada autor (es). Se ha tomado cada definición y se han agrupado aspectos esenciales mencionados en las mismas. Es un ejercicio de análisis de manera individual y de síntesis que integra las ideas centrales en los conceptos que resultan de tal ejercicio y que podrán complementarse.

Se realiza una revisión bibliográfica que permite conocer 55 definiciones para el concepto de estrategia y 56 de cultura organizacional de uno o varios autores. Posteriormente con fundamento en la síntesis a las definiciones propuestas se identifican elementos o aspectos constitutivos en un marco de referencia común para cada uno de los conceptos y desde esta perspectiva identifica la relación de los mismos para la eficiencia de la organización. Con base en el ejercicio anterior se establece una Matriz de relación (de impacto cruzado) de los elementos identificados que explica el alcance e influencia de los mismos.

Este trabajo pretende dar al lector elementos que le permitan establecer la relación de estos conceptos con fundamento en una hipótesis de primer grado donde se afirma “La cultura organizacional es fundamento para el éxito de la Estrategia en la organización”, la cual se puede confirmar en el caso de empresas como Semco en Brasil, IBM en los Estados Unidos y Toyota en Japón, en investigación realizada por este autor

**1.1 Concepto de Estrategia**

La revisión bibliográfica sobre el concepto de estrategia deja ver, en su aplicación a las organizaciones, a través del tiempo, diferentes definiciones e interpretaciones de autores, enfoques y escuelas, que además han desarrollado metodologías coherentes con lo propuesto. Se presenta una síntesis de los conceptos y aspectos en que más enfatizan los autores y en los que existe coincidencia en algunos de ellos.

El origen del concepto estrategia y su significado se encuentra en Grecia. Resulta de la unión de la palabra Stratos (ejercito) y agein (guiar o dirigir)-. Por tal razón tiene aplicación inicial en el lenguaje militar, entendiéndose como la capacidad o el arte de dirigir operaciones militares. Desde esta perspectiva en su inicio se aplica a un ejército que enfrenta la guerra y su objetivo es la victoria sobre otros. Señala Mintzberg, (1997), que Sócrates hace una análisis comparativo entre la acción que realiza un general en la guerra y de un comerciante en su negocio, quienes utilizan la estrategia para el logro de metas y propósitos planteados así como el adecuado manejo de recursos.

En 1.944 Von Newman y Morgerstern, presentan un modelo racional que permite en situaciones particulares relacionar el proceso de decisiones y la incertidumbre que prevalece con respecto a su relación con los competidores. En este propósito proponen la “teoría de los juegos” que involucra elementos de estrategia.

Desde este planteamiento a través del tiempo, aparecen autores que contribuyen al concepto aplicado en el ámbito organizacional. Para los años 60s la propuesta de Boston Consulting Group. En los 80s la competitividad de Michel Porter. En los 90s la posición de Mintzberg. A finales del siglo 20 e inicio del actual la estrategia y prospectiva en Francia. Los anteriores y otros planteamientos de enfoques propuestos desde la década de los años sesenta por *Alfred Chandler* y *Kenneth Andrews*, (1.962) y otros autores en el tiempo dejan claro que no hay consenso alrededor del concepto y su definición

La academia ha reconocido el concepto de estrategia en sus orígenes al uso que se le dio en el ámbito militar. Por otro lado, la relacionan con el proceso de decisiones que en las organizaciones toman los directivos sobre objetivos, metas y uso de recursos, teniendo en cuenta el entorno presente, identificando situaciones internas (fortalezas y debilidades), así como externas (amenazas y oportunidades). Se orienta a la innovación de forma integral (administrativa, tecnológica, de producto u otras) en los diferentes ámbitos de la organización, así como a la creación de valor. La estrategia ha de contribuir al crecimiento, rentabilidad y perdurabilidad de la empresa en su entorno.

La revisión de conceptos por autores, identifica enfoques diferentes que se complementan. A continuación se presenta la síntesis que resulta de consolidar las definiciones sobre estrategia así:

* Los directivos responden a los cambios del entorno y de acuerdo a situación y características de la empresa definen el “negocio” con visión prospectiva, la misión y los planes a largo plazo. Tienen en cuenta fuerzas internas y externas para determinar las políticas, planes, objetivos y metas. Adoptan cursos de acción, asignan y administran los recursos necesarios para alcanzar los propósitos planteados y proponen los cambios necesarios para lograr la efectividad de la estrategia en el futuro propuesto. (Kenneth Andrews (1971) Steiner y Miner (1982). Alfred Chandler JR (1990) Peter Drucker (1995) Thompson y Strickland (2.001) Burgelman, R. (2002).
* La estrategia responde a la necesidad de la organización de ser competitiva en razón a la aparición de factores de cambio en el entorno, lo que implica ser flexible y tener la capacidad de adaptación~~.~~ Definir cuál es la esencia del negocio, proponer una visión de futuro, así como, definir las tareas a nivel directivo de la unidad de negocio y funcional para la acción. Además, estableciendo la relación entre estas y el producto-mercado, lo que permite obtener resultados de los objetivos planteados. Igor Ansoff (1976), Henry Mintzberg (1993; 1999) Hax y Majluf (1996) Fred David (2008)
* La estrategia orienta a la empresa, permite identificar oportunidades atractivas para obtener beneficios económicos en su acción. Para ello, con visión de largo plazo ajusta la misión y objetivos. La complejidad del mercado propicia el establecimiento de líneas de acción para satisfacer las necesidades del mismo para sus clientes y/o consumidores, como las expectativas de los stakeholders y otros. En situación de rivalidad la creación de valor, la diferencia de sus competidores y favorece la ventaja competitiva. En este propósito alinea las prácticas organizacionales y determina las actividades de la cadena de valor. Ohmae (1993) Lambin (2003) Michael Porter (1996) Johnson y Scholes (2010)

Complementando la síntesis de los anteriores conceptos de estrategia se presentan aspectos que tienen mayor énfasis en la presentación que los autores hacen de forma individual. En la siguiente exposición mediante la deducción y la sintesis se relacionan tales elementos en los que coinciden diferentes autores:

* **Adaptación a cambios en el entorno**

La estrategia permite que la organización identifique su posición, establezca la relación con el entorno y se adapte. Sustenta las decisiones de los directivos sobre cursos de acción a seguir frente a la dinámica social que produce cambios en los comportamientos de consumo en la sociedad. La tecnología contribuye a la innovación y en consecuencia aparecen productos para el negocio que satisfacen necesidades en el segmento de mercado, los consumidores y/o clientes. Desde esta perspectiva, la organización evalúa sus fortalezas y debilidades, se anticipa a tales cambios en su entorno abierto y contingente, así como a los movimientos de sus oponentes, e identifica oportunidades y amenazas. Define aspectos estratégicos diferenciadores con objetivos y metas que en el largo plazo produzcan ventajas competitivas por los cursos de acción adoptados. D. Schendel and K.J. Hatten, (1.972) H. Mintzberg. (1997) Hrebiniak y Joyce (1984) C. Argyris (1985) Johnson Scholes (1997) X. Gimbert. (1998) R. E Quinn. (1.991)

* **Visión de largo plazo**

La estrategia define el rumbo que sigue la empresa para cumplir con la misión que ha definido. Con visión de futuro, se determina en el tiempo a largo plazo. En este propósito las directivas de la organización definen parámetros deseados para su implementación, participan y toman decisiones. Dentro de una prospectiva sistémica determinan recursos y definen cursos de acción para cumplir con los objetivos, Chandler, A. (1962) Ackoff R (1974) R. Hrebiniak y Joyce1 (1984) G. Morrisey (1.996) Stoner James (1996)

* **Define el negocio, crea valor, diferenciación, competitividad**

La estrategia a partir del análisis del entorno y el comportamiento de la competencia, así como las necesidades de clientes y/o consumidores, crea productos que generen valor y de esta forma determina una posición única y diferenciadora que permite a la empresa ser competitiva. En este propósito formaliza objetivos, propósitos metas, propone cursos de acción e identifica los recursos necesarios para alcanzarlas. Drucker, Peter. (1954) Andrews, Kenneth. (1962)). Quinn, James Brian. (1991) M. Porter. (1996) A. Hax. (1992) K Ohmae (1993)

* **Define visión, misión, objetivos, metas**

La estrategia se hace efectiva a través de la administración estratégica (Dan Shandel y Charles Hofer y otros). En su propósito una vez identificado el horizonte deseado, la empresa determina su negocio, el segmento de mercado en el que espera ser reconocido, conoce sus competidores. Los directivos identifican y/o definen que tipo de organización es o quiere ser y establecen los objetivos generales, metas, estrategias, políticas y planes estratégicos, para estipular cómo tiene que actuar de acuerdo a los mismos (Stoner 1.996). Alfred Chandler (1962) Andrews, Kenneth. (1962) EG.A. Steiner, & B., Miner (1.977) Menguzzato y Renau. (1984)

* **Cursos de Acción y Actividades que determinan Cadena de Valor**

La implementación de la estrategia propuesta en los objetivos generales, metas estrategias, políticas y planes estratégicos, se realiza mediante la dirección y gestión de los procesos a través de un plan de acción que los directivos determinan y/o consolidan de acuerdo a los resultados obtenidos y/o esperados. De esta forma se establece relación entre las actividades o acciones que ocurren en el tiempo y diferencian el negocio, con el fin de crear valor y lograr una ventaja competitiva en la satisfacción de necesidades. En consecuencia todos los procesos de la empresa mediante las actividades (prácticas), se orientan a la estrategia. De allí la importancia de establecer relación entre estas en su actuar específico con las cadenas de valor. Tales actividades son únicas y/o diferentes a como las realizan los competidores. De allí que la estrategia y sus actividades son propias de cada empresa. Por otro lado, la cadena de valor que surge de la estrategia se encuentra ligada a la estructura. Es necesario la consolidación, integración e interrelación de todas las actividades a los procesos mediante los ajustes a esta. Al respecto Chandler tiene una posición diferente a la de Porter. La estructura esta antes de la estrategia. Ansoff (1965, citado Contreras 2013. p 162). Kenneth Andrews (1971) Alfred Chandler J.R (1977) Galbraith y Nathanson (1978) Henry Mintzberg (1982) Menguzzato y Renau (1984) S. Robbins (1987) H. Koontz. (1991) Peter Drucker (1995) Michael Porter, (1996) B., Burgelman, R. (2002) Fred David (2008),

* **Asignación y Administración de Recursos**

La implementación, efectividad y cumplimiento de las metas de la estrategia implica un proceso de cambio no solo en su estructura. Además, está sujeto al conocimiento de los recursos disponibles, así como a la identificación de requerimientos de acuerdo a su mercado, clientes y/consumidores como del entorno cambiante con el propósito de hacer la asignación pertinente y lograr la adaptación de tales recursos a las propuestas definidas (Peter Drucker (1954) Alfred Chandler J.R (1962) Galbraith y Nathanson (1978) Stoner, James (1996) H. Koontz. (1991) Jean J.Lambin (1994) Johnson y Scholes (1997) Burgelman, R. (2002)

Es importante señalar el énfasis que algunos autores hacen sobre la decisión de definir la estrategia en entornos cambiantes, hoy impredecibles, como coadyuvante para la perdurabilidad, el incremento de su participación en el mercado, la rentabilidad y beneficios económicos. Además, alcanzar los objetivos propuestos, implica acciones internas orientadas al desarrollo tecnológico, la innovación en su producto-mercado, estructura y procesos, en el propósito de crear valor para sus clientes y/o consumidores, que diferencie a la empresa de sus competidores.

La estrategia va más allá de los anteriores aspectos de carácter técnico, propios de su naturaleza y propósito, además, determina un proceso de cambio. Las personas de la empresa deben participar de manera activa en la definición de la estrategia guiadas por la alta dirección. Definirla, es un proceso participativo en el que es deseable vincular a los colaboradores. No debe imponerse en razón a que asumen nuevas formas de ver la empresa y de participar desde su cargo de acuerdo a los retos que plantea. De esta forma se requieren que las personas asuman en su manera de pensar, entender, comprender y actuar en la empresa comportamientos así:

* Ser flexibles y tener disposición para aceptar y asumir cambios en su gestión o acción de acuerdo al cargo que ocupe.
* Relacionar el entorno con la empresa en el negocio en que actúa. Tener información permanente y actualizada sobre el mercado, los clientes, la competencia y la innovación en el sector. Además, tener en cuenta requerimientos del mercado lo que exige crear nuevos productos. Aportar a la construcción de escenarios con proyección a futuro, tomando como referencia cambios en el entorno, la innovación, la cultura y dinámica social, lo que propicia cambios en la forma como los clientes y/o consumidores asumen la satisfacción de sus necesidades.
* Romper paradigmas sobre la visión del negocio que identifica a la empresa en la que ha participado a través del tiempo, y de esta forma, aportar a su construcción.
* Pensar de forma sistémica y aplicarlo en el diseño de la estrategia y en la acción, dejando de lado el pensamiento lineal.
* Propiciar y mantener coherencia entre la misión, objetivos, estrategias, políticas y la acción que resulte de la estrategia propuesta
* Capacidad de observación, análisis de información en la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para aportar a decisiones de la alta dirección
* Utilizar de manera racional los recursos físicos y materiales de la empresa, aprender y adaptar de forma adecuada la tecnología que se incorpore en este proceso
* Disposición para moverse en la estructura. Si es el caso, las personas cambian su rol dentro de la empresa, asumen nuevos cargos y responsabilidades en la cadena de valor para hacer de la organización competitiva, única y creadora de valor.

Las anteriores reflexiones, señalan que no es suficiente diseñar y aplicar la estrategia desde el punto de vista técnico en su definición y metodología. Es necesario involucrar a las personas en su propuesta y ejecución. No hacerlo, lleva a propuestas que cuando son planteadas e impuestas por directivos y/o consultores no se aplican eficientemente y/o con dificultades por la resistencia de las personas que deben tener disposición para que esta logre los propósitos que tiene.

Definir la estrategia, no significa aplicar modelos estandarizados que han funcionado en otras organizaciones. Los modelos y metodologías son referentes que deben adaptarse al tipo de empresa, las características de los perfiles de personas involucradas, los recursos, la tecnología disponible y demás aspectos propios de la dinámica en su ambiente interno. Por tal razón cada estrategia será particular y adaptada.

**1.2 Concepto de Cultura Organizacional**

El estudio de la cultura organizacional en Colombia inicia a partir de los años 90s. En la década pasada empieza a ser objeto de interés de consultores y empresarios así como en la academia a nivel de pregrado u posgrado. Las universidades en algunos de sus programas lo incluyen en su plan de estudios como materia obligatoria y/o electiva. En los últimos años adquiere importancia de su análisis e intervención a nivel empresarial.

Al igual que en la estrategia, aparecen autores de la administración, el comportamiento y otros de matices organizacionales con diferentes conceptos alrededor de la cultura y no se encuentra un hilo conductor que permita consenso en su definición.

Académicos y consultores tienen ideas diferentes del concepto en su comprensión, estudio y aplicación a nivel de la organización. En este orden de ideas, hay personas que utilizan el mismo concepto de cultura social y lo aplican a la organización, sin tener en cuenta que la sociedad y la organización son entes sociales diferentes y su dinámica no permite asimilar y aplicar el concepto de la misma forma

Se encuentra en las definiciones autores que se adhieren a la definición sociológica planteada por Talcott Parsons, quien identifica los sistemas: social, de personalidad, cultural, señalando que este último está constituido por valores y otros significados compartidos, que los autores, al definir cultura social señalan como mitos, ritos, historia, hábitos, costumbres, normas y otros que las personas manifiestan en el proceso de interacción social

Los consultores ofrecen a las empresa “medir” la cultura, lo que no encaja desde la perspectiva sociológica con el concepto de conciencia colectiva formulado por Emilio Durkheim quien define como “la suma total de creencias y sentimientos comunes al término medio de los miembros de la sociedad, y que por sí mismos forman un sistema” (Timasheff, 1974, p.145). Es completamente distinto a las conciencias particulares aunque sólo se realice en los individuos. La medición identifica diferencias en las percepciones particulares lo que no se aplica a la cultura entendida como conciencia colectiva que responde al consenso de los comportamientos aprendidos en la organización.

La revisión de conceptos por autores, el análisis de sus planteamientos identifica enfoques diferentes que se complementan. A continuación se presenta la síntesis que resultan de consolidar las definiciones sobre cultura organizacional así:

* Resulta de los procesos de interacción social que tienen los miembros de la organización, está determinada por *manifestaciones implícitas en* *patrones y/o normas* compartidos con otros miembros que guían la acción y comportamientos en la organización en diferentes situaciones. Son adquiridos, aprendidos y transmitidos, además, se consolidan en el tiempo. Kroeber and Kluckhohn (1952), Hofstede, G (1.980) Louis, M (1983) Caren Siehl & Joanne Martin (1984) Anzizu, J. (1985) Koberg & Chusmir (1987) Schein, E (1990) Hill y Jones (2001) Ravasi & Schultz (2006) Méndez C (2006)
* Es una construcción social de la realidad, determinada por las *creencias y valores compartidos* que orientan y controlan el comportamiento de las personas y de la organización, de acuerdo a la misión definida, su filosofía y la orientación que propician los líderes para la acción. Permite que se establezca una forma de vida aceptada, además, es referente para entender sucesos y situaciones de la interacción social, además, las personas conocen pautas para su comportamiento. Kroeber and Kluckhohn (1952) Phillip Selznick (1949) Peter & Waterman (1982) Linda Smirnich (1.983) Deal y Kennedy (1982) Caren Siehl & Joanne Martin (1983) Ansoff. H.I (1985) Koberg & Chusmir (1987) Garmendia, J.A. (1988) Chiavenato, I (1.989) Schein, Edgard (1990) Gordon, Judith (1.997) Hill y Jones (2001)

Bretones y Mañas (2008) Miron, E., Erez, M. y Naveh, E. (2.004) Halis, 2003 citado en Balay. R. (2010) Want, J. (2003,)

* La cultura organizacional es un sistema implícito e intangible de significados compartidos que definen conductas, homogenizan pensamientos y formas de vida en la organización, determinadas por las ideologías, valores, normas, mitos, ritos, historias, creencias, símbolos, hábitos, tradiciones, lenguaje, y otros, que han evolucionado en el tiempo y son fundamento de la organización. Taylor, E (1.891)Kroeber, A.L & Kluckhohn, C (1.952) Pettigrew (1.979) Rossi, I & O'Higgins (1.981) Hofstede, G (1.980) Chiavenato Idalberto (1.981) Siehl & Martin (1983) Siehl. C & Martin. J (1984) Anzizu. J. M (1985) Pumpin, Cuno y otros (1985) Ansoff, H.I. (1985) Koberg, C.S & Chusmir, L.H (1987) Schein (1988) Garmendia, J.A (1988) Morgan, G (1991) Freitas, M. E. de (1991). Robbins &De Cenzo (1994). Stoner, James A, Freeman, R. Edward F. Gilbert, Daniel R. (1.996) Hodge B, Anthony William y Gales Lawrence (2.003) Vecchio Robert (1.998) Lund, D. (2003) Ogbonna & Lloyd (2002) Harzing, A y Sorge, A (2003) Ivancevich John M, Konopaske Robert y Matteson, Michel T (2006) James F. Stoner, Yusoff. W & Omar. S (2011) Jack y Suzi Welch (2012) Robbins & Judge (2.013)

Complementando la síntesis de los anteriores conceptos de cultura organizacional se presentan aspectos que tienen mayor énfasis en la presentación que hacen los autores de forma individual. En la siguiente exposición mediante la deducción y síntesis se relacionan tales elementos en los que coinciden.

* **Direcciona comportamientos en la interacción social**

Cada organización construye parámetros que orientan el comportamiento de la persona. Los aprende en el proceso de inducción, observación y la imitación. Esta última juega un papel importante en razón a que debe apropiarlos y asumirlos en su proceso de interacción, se espera que actúe de manera similar a los compañeros en aspectos formales e informales de la dinámica organizacional. Esta posición de los autores valida el concepto planteado por Emilio Durkheim sobre conciencia colectiva, que es diferente en cada organización.

Está influenciada por:

Los fundadores y/o líderes, quienes señalan parámetros de la organización en la ideología que proyecta el sistema de ideas sobre la esencia de lo que hace la organización, influyendo las estrategias de gestión y acción.

Los valores producen creencias entre lo que es apropiado y lo que no es, guían las acciones y los comportamientos de los empleados para cumplir los objetivos, además son la base de evaluación para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Expresan maneras y comportamientos estimados y apreciados, por las personas quienes reciben reconocimiento, y por su incumplimiento la desaprobación y sanción del grupo. Se transmiten por inducción, las estrategias de comunicación y por el ejemplo de todos. Debe existir coherencia entre los valores y los planes y proyectos que una organización quiere alcanzar con los individuos. Al ser aprendidos forman parte de la conciencia colectiva y orientan la gestión de las personas. Además, reflejan en sus resultados los valores sobre los cuáles actúan. Su aprendizaje proviene del diario vivir con los individuos que han permanecido más tiempo en la organización.

La organización vista como un sistema social funciona y permanece en el tiempo, se fortalece cuando las personas orientan su acción al fin común por medio del esfuerzo conjunto y del trabajo individual y colectivo. Por esto, la importancia de políticas y normas que los guíen y les permita ser parte de su colectividad con características, objetivos y metas en común, además producen cohesión social diferenciando comportamientos con otras organizaciones, así como nivel interno entre áreas.

Las personas aplican parámetros de acción por narraciones que se repiten, se transmiten y aprenden en el tiempo sobre eventos sucedidos en el pasado. De esta forma, las historias se pueden convertir en creencias, explicando prácticas y comportamientos presentes. Se asumen con convicción, convirtiéndose en algunos casos en mitos que difícilmente se pueden modificar, en razón a que establecen vínculos afectivos entre el pasado y la realidad actual. Son importantes por la trascendencia que tienen al ser guía en la solución de problemas. Cuando las personas manifiestan comportamientos y acciones de manera repetitiva y seguida en su acción, de acuerdo a su cargo y labores que desempeña, adquiere hábitos que regulan las formas de actuar. Se .complementa con la costumbre que señala conductas aceptadas y repetidas de manera permanente. Los hábitos y costumbres pueden ser particulares al cargo y las características de su acción.

La organización y sus directivos proponen pautas de acción en los ritos, actividades de carácter formal previamente establecidas en su frecuencia y tiempo que un grupo de personas realiza repetitivamente, en forma individual o como miembro de un grupo. Expresan y refuerzan los valores centrales de la organización. Propician el compromiso y participación, consolidan la identidad de grupo, así como la cohesión social. Cada organización tiene su propio lenguaje que es el modo de expresarse ya sea de forma verbal o corporal, y representa una confirmación de la pertenencia del individuo a la organización. Se construye desde la formalidad contenida en manuales y normas, así como en la interacción informal entre las personas. Además los individuos incorporan a su personalidad los símbolos que influyen en su comportamiento. Reacciona frente a frases, consignas y símbolos materiales como el himno, la bandera, el logotipo y otros que afianzan su identidad con la organización.

De acuerdo a Emilio Durkheim se ha señalado anteriormente el carácter de conciencia colectiva de la cultura. El clima organizacional como conciencia individual es una percepción subjetiva y particular, resultado de las conductas y comportamientos percibidos por el individuo. La construye en el proceso de interacción con los líderes, los compañeros y los aspectos formales de la organización. La cultura influye en tales percepciones y estas a su vez la reafirman. Además, produce actitudes y conductas que señalan el grado de motivación del individuo por la cultura que adopta.

* **Propicia Identidad y Cohesión**

La identidad que caracteriza a la organización y con la cual se solidarizan las personas es componente que coadyuva a la perdurabilidad de las organizaciones. Cuando esta identidad es fuerte y forma parte de la conciencia colectiva permite cohesionar y alinear a los miembros alrededor de los propósitos, objetivos e interés que la caracterizan en su acción. La identidad con la organización conduce a la cohesión social que se manifiesta en los procesos de interacción social entre personas y organización, constituyéndose así en elemento diferenciador que trae ventaja competitiva con relación a otras que conforman la industria. Además, resulta de la construcción que hacen personas de los grupos de interés u otros por la observación y/o experiencias que tienen al interactuar con la organización, así como por las decisiones que los directivos definen en su acción para ser reconocida en la sociedad.

La organización construye identidad alrededor de diferentes aspectos de su acción lo que contribuye a su aceptación y reputación en su mercado y la sociedad, como de otros que forman parte de su cultura. En estos últimos aparecen; responsabilidad social, la ética y los valores, el cumplimiento de las políticas y principios. Además el conocimiento de clientes, entorno y ventajas competitivas, son parte de la acción.

* La organización que define el marco de acción, operación y decisiones dentro de parámetros de la responsabilidad social, obtiene como resultado la creación de valor y obtención de ventajas competitivas duraderas que ayudan de manera significativa a la permanencia y crecimiento. Además contribuye a la consolidación de una cultura de excelencia que se refleja en prácticas que generan la confianza de empleados, accionistas, clientes, la sociedad, proveedores y distribuidores, aportando por la cohesión que conduce a la identidad.
* La ética empresarial se fundamenta en comportamientos que se transmiten y/o enseñan a los grupos de interés con valores y normas generalizadas que cobija a los miembros de la organización. Se proyecta en el ambiente externo, contribuyendo a la construcción y permanencia de imagen positiva y de reconocimiento. Además influye en la satisfacción laboral de las personas, ampliando el tiempo de permanencia. Una organización exitosa, que perdura en el tiempo, tiene empleados íntegros capaces de aportar con su conocimiento y capacidades al fortalecimiento de la cultura compartiendo valores, creencias y convicciones personales, generando cohesión e identidad de los empleados.
* Los valores como marco de actuación propician la identidad en las organizaciones y establecen diferencias con respecto a otras. Se reflejan en la dinámica de la estructura, los procesos de interacción entre y los procesos internos de la organización. Al ser compartidos por las personas propician cohesión e integración. Influyen en aspectos internos claves como los procesos de decisiones, la operación en sus actividades y la motivación. El comportamiento de todas las personas de la organización en el marco de valores compartidos y aceptados conduce a la construcción y/o consolidación de una cultura organizacional sólida y fuerte que se sustenta en la identidad y la cohesión social. A nivel general produce; ventaja competitiva sostenible, diferenciación frente a sus competidores. En los empleados; compromiso con la satisfacción del cliente, sentido de pertenencia, mayor bienestar, confianza y procesos de cooperación, todo ello aportando para que sea perdurable en el tiempo.
* La responsabilidad social, los valores y ética tal como se expresó anteriormente contribuyen a la identidad de las personas con la organización, así como a la estima de sus miembros. De esta forma se crean las condiciones para alcanzar lo que sociológicamente se conoce como la cohesión social que resulta del consenso que las personas de la organización tienen con esta en su finalidad, estrategia, objetivos. Cuando esta hace su aparición, las personas establecen procesos de interacción con alta intensidad, que contribuyen al cumplimiento de lo que la organización, estima pertinente en los resultados de su acción frente a los grupos de interés la sociedad y otros. Cuando la cohesión es fuerte y se consolida, las personas identifican parámetros de comportamientos compartidos, así como las relaciones funcionales y jerárquicas entre cargos de todos los niveles.
* La identidad y cohesión, se consolidan mediante el consenso que comparten las personas quienes participan en el marco de una cultura fuerte y sólida que se caracteriza por tener rasgos altamente arraigados en la responsabilidad social, la ética y los valores. La transparencia y claridad con que la organización asume tales elementos de cultura en la perspectiva de la justicia social propician procesos de interacción social de apoyo, solidaridad entre los empleados. De esta forma, contribuyen con percepciones positivas de clima organizacional que se proyectan en el compromiso con el trabajo y organización. Además tiene papel protagónico las políticas de desarrollo y beneficios que la organización tiene para sus colaboradores, donde el reconocimiento al desempeño y esfuerzo se prevé con mecanismos adecuados con sistemas formales y previamente establecidos en el sistema de evaluación del desempeño, el plan de vida y carrera, los sistemas de incentivos.
* La cultura de la organización, se caracterizan por el sentido de pertenencia que propicia en sus colaboradores, quienes en una perspectiva sistémica tienen conciencia de la responsabilidad individual que les otorga el rol que desempeñan. Orientan su esfuerzo al máximo rendimiento y aportan a conseguir las metas y objetivos. Cuando una organización se caracteriza con tales rasgos, alcanza alto desempeño, influye en la industria y perdura en el tiempo. La cohesión en la organización conlleva a la perdurabilidad en la medida que haya dialogo, aplicación de las normas y políticas igualitarias, sin excluir a ningún miembro

La identidad es una condición necesaria para la organización. Los empleados la alcanzan en la medida que se cohesionan socialmente, compartiendo, aceptando y proyectando en su desempeño lineamientos propios de la cultura, reflejados en el nivel de compromiso que proyectan por la responsabilidad social, los valores, la ética y las normas con los que actúan. Además por el conocimiento uniforme al compartir metodologías de análisis que les permita entender su entorno. Así resultan dinámicas de interacción social en la misma dirección.

* **Factor de Diferenciación**

La organización es compleja como el organismo humano, la cultura es resultado de la multiplicidad de relaciones que las personas establecen en los diferentes procesos de interacción en que participa. Haciendo símil con el organismo humano, la cultura es el ADN de la organización. Su estudio y descripción permite identificar información única y diferenciadora. Una cultura fuerte y sólida se transmite y consolida en el tiempo, lo que señala características que determinan y se mantienen, en algunos casos, desde su inicio por los fundadores.

Los directivos toman decisiones por la dinámica interna, los sistemas de comunicación, la información del entorno, así como de su mercado. Influye en la cultura e implica eliminar, consolidar y/o crear características para la organización. Sin embargo al contrario del organismo humano donde las características del ADN son únicas e irrepetibles por siempre, la cultura cambia, lo importante es que se mantenga por su dinámica y conserve características propias sin que desaparezca su identidad y diferenciación frente a sus competidores y otras organizaciones.

Las organizaciones exitosas han sido objeto de investigación y conocimiento por sus competidores y otras. Así aparece el Benchmarking que evalúa productos, servicios y procesos de trabajo. En esta actividad se identifican características de cultura en organizaciones reconocidas por sus mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras institucionales. Sin embargo, son referentes difícilmente imitables por la dinámica de cada organización (visión de los líderes en la estrategia, estructura, normas, valores, ética, responsabilidad social, procesos de interacción, clima organizacional y otros elementos) que no son fácilmente imitados, asimilados y adaptados en otras organizaciones. Por tal razón no se encuentran organizaciones similares en su cultura inclusive de un grupo empresarial con el mismo fundador.

* **Normas de acción (las determina Estructura)**

La interacción social en la organización es de carácter formal e informal. Esta última está regida por normas que establecen las personas en sus procesos como compañeros en el sitio de trabajo. Son a nivel general de toda la organización e inclusive en grupos de trabajo y/o áreas. Podrán cambiar en el tiempo a medida que hay renovación en la planta de personal.

Las normas a nivel formal las establece la estructura que en sus procesos, procedimientos, manuales de funciones, no dan alternativa de actuar fuera de lo estipulado en los mismos, lo que se afianza con las normas técnicas ISO y otras aplicadas en la operación. Determinan parámetros que orientan a empleados y directivos sobre su conducta en el desempeño y actuación en situaciones particulares. Los comportamientos que resultan de la aplicación de las políticas y normas determinan rasgos altamente arraigados que por la intensidad de su presencia influyen en la caracterización de la cultura organizacional. Determina cómo actuar y nadie puede dejar de cumplir con las mismas. Quien las incumple asume el riesgo inclusive de ser despedido de la organización en lo que se llama “no conformidad”. En tales normas

**1.3. Elementos de estrategia y cultura organizacional: Síntesis de autores**

**1.3.1 Estrategia**

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Adaptación cambios en el entorno** | Decisiones sobre cursos de acción a seguir frente a la dinámica social y del entorno que produce cambios. Define aspectos estratégicos diferenciadores que causan ventajas competitivas por los cursos de acción adoptados. |
| **2. Visión de largo plazo** | Las directivas definen parámetros deseados para su implementación, trazan el rumbo para cumplir con la misión definida. Con visión de futuro, determinan el tiempo en el largo plazo. |
| **3. Define el negocio, crea valor, (Diferenciación, competitividad)** | Crea productos y/o servicios que producen valor y determinan una posición única y diferenciadora que le permita ser competitiva en el mercado |
| **4. Define visión, misión, objetivos, metas.** | Identificado el horizonte deseado la empresa estipula su negocio, Los directivos identifican y/o definen el tipo de empresa y precisa los objetivos generales, metas estrategias, políticas y planes. De esta forma, determinan cómo actúa la empresa de acuerdo a los mismos |
| **5. Cursos de Acción y Actividades que determinan la Cadena de Valor.** | La implementación de la estrategia establece relación entre las actividades o acciones que ocurren en el tiempo y diferencian el negocio, con el fin de crear valor y lograr ventaja competitiva. Tales actividades son únicas y/o diferentes, a como las realizan los competidores. Cada estrategia y actividades son propias de cada empresa y no existe una estrategia única. Es necesario la consolidación, integración e interrelación de todas las actividades a los procesos mediante los ajustes a la estructura |
| **6. Asignación y Administración de**  **recursos** | La implementación, efectividad y cumplimiento de metas dependen de la identificación de requerimientos , la administración de los recursos disponibles, la asignación y adaptación de tales recursos a las propuestas definidas |

Trabajo del Autor

**1.3.2 Cultura Organizacional**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. **Direcciona comportamientos en la**  **interacción social** | Cada organización construye parámetros que orientan el comportamiento de las personas, para que actúen de manera similar en aspectos formales e informales de la dinámica, validando el concepto de conciencia colectiva. Los fundadores y/o líderes, señalan parámetros (ideología, valores, responsabilidad social, ética) La organización políticas, normas, ritos, símbolos, himno, bandera, logotipo) Las personas (historias, creencias mitos, lenguaje, y clima organizacional) |
| **2. Propicia Identidad y Cohesión** | La cultura propicia la identidad de las personas, condición necesaria para la organización. Se logra en la medida que se cohesionan socialmente, compartiendo, aceptando y proyectando en su desempeño lineamientos propios que se reflejan en el nivel de compromiso la responsabilidad social, los valores, la ética y las normas con los que actúan. Además, el sentido de pertenencia en los colaboradores, quienes tienen conciencia de su responsabilidad individual en el rol que desempeñan |
| **3. Factor de Diferenciación** | Las organizaciones son referentes difícilmente imitables por su dinámica que no son fácilmente asimilados y adaptados en otras organizaciones. Por tal razón no se encuentran organizaciones similares en su cultura inclusive de un grupo empresarial con el mismo fundador. |
| **4. Normas de acción (las determina Estructura)** | Las normas a nivel formal las establece la estructura que en sus procesos, procedimientos, manuales de funciones, no dan alternativa de actuar fuera de lo estipulado en los mismos, lo que se afianza con las normas aplicadas en la acción. |

Trabajo del autor

**1.4. Matriz de Relación entre elementos de Cultura Organizacional y Estrategia.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **CULTURA** / **ESTRATEGIA** | | **Cultura** | | |  |
| **1.Direcciona**  **comportamientos**  **en la interacción**  **social** | **2.Propicia la**  **Identidad y**  **cohesión** | **3. Factor de**  **Diferenciación** | **4. Normas**  **para la acción**  **(las determina**  **la Estructura)** |
| **Estrategia** | **1. Adaptación a cambios en**  **el entorno** |  |  | **X** |  |
| **2. Visión de largo plazo** |  | **X** | **X** |  |
| **3. Define el negocio, crea**  **Valor (diferenciación,**  **competitividad)** |  | **X** | **X** |  |
| **4. Define visión, misión,**  **Objetivos, metas.** | **X** | **X** | **X** |  |
|  | **5. Cursos de Acción y**  **actividades que**  **determinan Cadena de**  **Valor.** | **X** | **X** | **X** | **X** |
|  | **6.Asignación y**  **Administración de**  **recursos** | **X** |  |  | **X** |

Trabajo del Autor

**1.5. Descripción de la Matriz de Relación entre elementos de Cultura Organizacional y Estrategia**

**1.5.1 Estrategia: Adaptación a cambios en el entorno – Cultura: Factor de .**

**Diferenciación**

La estrategia permite que la organización establezca la relación con el entorno y se adapte. Los directivos toman decisiones por cambios en los comportamientos de consumo, la tecnología y la innovación, así como, por productos que satisfacen necesidades en el segmento de mercado, los consumidores y/o clientes. Se anticipa a tales cambios en su entorno abierto y contingente, define aspectos estratégicos diferenciadores que produzcan ventajas competitivas por los cursos de acción adoptados. Tales decisiones y acciones se apoyan en la cultura que la caracteriza y es referente difícilmente imitable por su dinámica, asimilados y adaptados en otras organizaciones. No se encuentran organizaciones similares en su cultura De esta forma la adaptación a los cambios en el entorno de la organización se convierten en factor de diferenciación que en doble dirección está influenciada por la estrategia e impacta la cultura que a su vez es determinante en la acción y cumplimiento de la estrategia

**1.5.2. Estrategia: Visión de largo plazo. Cultura: Propicia la Identidad,**

**Cohesión y es Factor de Diferenciación**

Competencia importante de los CEO y Alta Dirección es la de ser visionario, que proyecte futuro para la organización que dirige. A pesar de los cambios de entorno, competencia, sociales y otros, la estrategia no debe ser a corto plazo, implica proponer el rumbo a seguir en el largo plazo con la misión definida, entendiendo que podrá tener ajustes en el proceso de implementación. La permanencia de la estrategia no sólo depende de resultados medibles por su participación en el mercado, volumen de ingresos ventas, flujos de caja, el ebitda y otros. Existen factores como la identidad de las personas con la organización, que le otorga el compartir la responsabilidad social, los valores, la ética empresarial y las normas, fundamento de la estrategia que se reflejan en su aceptación y participación activa, con sentido de pertenencia, alto el nivel de compromiso y responsabilidad individual en el rol que desempeñan. Además la cohesión que se refleja en el trabajo en equipo, la solidaridad, apoyo, coordinación entre personas y áreas coadyuva al cumplimiento de la estrategia. Estos elementos que en su dinámica se hacen explícitos y son manifestaciones de la cultura, difícilmente imitables, hacen que la estrategia vaya de la mano de la cultura. Cada organización tiene una cultura propia diferente a otras que es factor impulsivo de la estrategia que conduce a la diferenciación frente a la competencia.

**1.5.3. Estrategia: Define el negocio, crea valor (diferenciación, competitividad)**

**Cultura: Propicia Identidad y cohesión – Factor de diferenciación**

La estrategia define el negocio, propicia la creación de valor y obtención de ventaja competitiva duradera que ayuda de manera significativa a la permanencia y crecimiento, así como una posición única y diferenciadora. Las decisiones de acción y operación se enmarcan en parámetros que determina la alta dirección, alineadas con la cultura que propician la identidad y crean condiciones para la cohesión de las personas, quienes participan en el marco de una cultura fuerte y sólida que se refleja en prácticas que generan la confianza de empleados, accionistas, clientes, la sociedad, proveedores y distribuidores.

Los empleados comparten, aceptan y proyectan en su desempeño una cultura que se refleja en el nivel de compromiso. Además, el sentido de pertenencia y conciencia de su responsabilidad individual en el rol que desempeñan

La estrategia define el negocio y crea valor como fuente de competitividad y diferenciación, se logra en la medida que los empleados tengan identidad con la organización y actúen con cohesión. Cuando no se presenta esta relación la estrategia fracasa, los empleados no la comparten y en consecuencia no aportan con el trabajo y sus responsabilidades para que esta se cumpla. Este caso, se ilustra con una empresa del sector comercio, que logró posicionamiento, liderazgo y diferenciación en el mercado frente a sus competidores, con la estrategia de valor en la calidad de los productos perecederos y la excelencia en el servicio al cliente. Durante 50 años mantuvo tal estrategia, con precios altos frente a otros, fidelizaron a sus clientes a quienes el costo de los productos no era factor en su decisión de compra. Cuando la empresa cambio de dueños a mediados de la década de los años 90s, comenzó el deterioro de tal estrategia, hasta la actualidad, donde la marca es una más de un grupo empresarial, lejos de aplicarla. El cambio de dueños, en pocos años dejó una estrategia exitosa sustentada por la cultura que mantuvieron los fundadores en la identidad de los empleados con la empresa lo que llevó una cohesión social fuerte. Tal situación se entiende por la cultura que impusieron los nuevos dueños y donde esta estrategia no es una característica fuerte de las marcas (antes empresas) que hoy poseen.

**1.5.4 Estrategia: Define el negocio, crea valor (diferenciación, competitividad)**

**Cultura: Factor de diferenciación**

Una estrategia que genere valor y una posición única, diferenciadora y competitiva en el mercado depende del comportamiento que determina la conciencia colectiva. Las empresas exitosas son difícilmente imitables por su dinámica. Cada organización tiene cultura, sus características actúan como factor impulsivo para que la estrategia funcione o al contrario es restrictiva y se opone a la misma. Antes de aplicar la estrategia es necesario conocer rasgos de la que prevalece y verificar su pertinencia. La posibilidad de aplicar la estrategia de manera efectiva depende de las condiciones sobre las cuáles actúa el hombre. En caso contrario, hay que construirla y este proceso demanda tiempo. Desde esta perspectiva la diferenciación que otorga la creación de valor depende de una cultura igualmente discordante y no comparable con la de otras empresas.

**1.5.5 Estrategia: define visión, misión, objetivos, metas. Cultura: Determina**

**Comportamientos, Propicia la identidad, cohesión y es Factor de**

**Diferenciación**

Las decisiones que toma la alta dirección con relación al horizonte deseado, consolidan, fortalecen y/o rectifican su negocio a través de la misión. Con esta, existe claridad sobre la razón de ser de la empresa, así como las actividades que orientan el futuro en el contenido de la estrategia definida. Se complementa con la visión y la misión, que proyectan en el tiempo, a donde espera llegar. Además impulsa y dinamiza las actividades para que sea reconocida por su producto, servicio, calidad u otro aspecto de la dinámica que produzca diferenciación frente a su mercado, clientes y competidores.

Estrategia, misión y visión son lineamientos generales que los directivos definen. Para que estos se cumplan, fijan objetivos esperados que resultan de la acción, son de carácter general a nivel de organización y además a nivel de cada área o departamento de acuerdo a la cadena de valor. La formulación y cumplimento de estos últimos están alienados y contribuyen por su acción a los propósitos planteados para el objetivo general.

Los objetivos planteados a nivel general y particular en cada área tienen como referente para su cumplimiento las metas. Esto es, el fin que las actividades o acciones esperan alcanzar. Son más específicas y tangibles e inclusive se evalúan a través de indicadores, medibles en el tiempo, definidos para cada una de ellas. La sumatoria y cumplimiento de estos, aportan al logro del objetivo general y específicos así como a la visión que su vez contribuye a la Misión y de esta forma se cumple la estrategia. Lo anterior está cubierto por la cultura que actúa como factor impulsivo por la identidad de las personas, la cohesión social y su diferenciación frente a sus competidores u otros. Estos elementos, difícilmente imitables hacen que la misión, visión, objetivos y metas junto a la cultura se consideren factores de diferenciación. Existe una relación mutua y dependiente en doble dirección, la cultura es pertinente para las decisiones de la alta dirección, y es necesaria en la acción, esto es en los comportamientos de las personas para que se cumplan. Al igual que en anteriores relaciones los aspectos inherentes a la estrategia impactan el comportamiento colectivo que a su vez es determinante en la acción y cumplimiento de la estrategia.

**1.5.6 Estrategia:** **Cursos de Acción y actividades que determinan Cadena de Valor. Cultura: Direcciona comportamientos en la interacción social. .Propicia la Identidad y cohesión. Factor de Diferenciación. Normas para la acción (las determina la Estructura)**

Siguiendo los lineamientos de Michel Porter la empresa es una estructura orgánica de carácter jerárquico que puede entenderse como una Cadena de Valor Jerarquizada. La posición estratégica se alcanza por el diseño de una cadena singular que mediante cursos de acción y actividades que por su esencia son únicos y diferentes la hace difícilmente imitable (encaje). Significa, que en su interior hay actividades primarias que producen un bien o servicio que pueden particularizarseen función de cada una de estas (Logística interna y externa, Producción, Marketing & Ventas, Servicio Postventa), como las actividades de apoyo infraestructural (infraestructura de la firma, Administración de Recursos Humanos, Desarrollo Tecnología, Compras) que abarcan toda la organización. Por tal razón es necesario la consolidación, integración e interrelación de todas las actividades a los procesos mediante los ajustes a la cadena de valor y la estructura que cada organización particulariza y adapta de acuerdo a la dinámica de su negocio según sea de ´sector industrial, comercial, servicios.

En la cadena de valor participan todas las personas vinculadas a la organización. Por tal razón los comportamientos en el desempeño de la labor asignada están determinados por la cultura que debe estar alineada con los requerimientos de la estructura formal, así como en las relaciones de carácter informal. Significa que son influyentes en la eficiencia y resultados esperados.

Calidad en relaciones interpersonales, carácter del liderazgo, cooperación y coordinación de labores a nivel individual y grupal, trabajo en equipo, eficiencia en la comunicación, motivación frente al trabajo, percepción satisfactoria del clima organizacional, son resultado de la cohesión social e identidad de las personas con la organización, que coadyuvan al sentido de pertenencia , así como el compromiso que proyectan con responsabilidad individual en el rol que desempeñan, en la ejecución de las actividades y procesos de la cadena de valor.

La relación directa que se establece entre la cadena de valor y la cultura, permite afirmar que estos dos elementos son factor de diferenciación frente a otros competidores. La cultura desde su naturaleza y origen es inherente a cada organización, equivale al ADN del ser humano que no se repite. La estrategia orientada a crear valor no puede ser la misma de sus competidores, la innovación es determinante en su planteamiento.

Desde esta perspectiva la cultura y dinámica en la aplicación de la estrategia son propias e irrepetibles en la organización. Crean diferenciación en el mercado, en el propósito de ser competitiva, La cultura es factor impulsivo, por ello, una vez evaluados los requerimientos de la estrategia debe ajustarse, consolidarse y/o fortalecer, y si es el caso intervenirla con cambios profundos y de esta forma la estrategia alcance su propósito.

El reconocimiento de calidad y la competitividad de una organización están sujetas al cumplimiento de normas técnicas para sus productos, procesos o servicios. Es el caso de las normas técnicas ISO que definen reglas, directrices o características para las actividades y sus resultados. Estas permean procesos, procedimientos, manuales de funciones y otros aspectos en las actividades primarias y de apoyo en sus respectivas áreas funcionales, enfatizan en la obligatoriedad de comportamientos acordes a las mismas, lo que impacta la cultura.

Los cursos de acción y actividades que determinan la cadena de valor por la estrategia definida, influyen de manera significativa en la cultura, deben ser pertinentes y complementarias entre sí. Desde esta perspectiva, previo a la estrategia debe hacerse un análisis de las características y tipo de cultura vigente en la organización y convertirla en un factor impulsivo.

**1.5.7. Estrategia: Asignación y Administración de recursos. Cultura: Direcciona comportamientos en la interacción social. - Normas para la acción (las determina la Estructura)**

Asignar recursos y administrarlos eficientemente es fundamento para que la estrategia alcance objetivos y metas. La identificación de recursos disponibles y el estudio de requerimientos, su calidad y volumen, manejo, almacenamiento cuando es el caso, y el uso de los mismos, corresponde en la cadena de valor a las actividades de apoyo. El buen manejo de los recursos depende de la forma como las personas de la organización los manejen y utilicen.

En este propósito los comportamientos individuales y colectivos, que caracterizan la cultura, propuestos por la alta dirección y formalizados en estructura, que las personas ejecutan de acuerdo al rol que desempeñan, se convierten en factor impulsivo de la estrategia para el cumplimiento de sus metas. En caso contrario en factor restrictivo. Además el manejo y uso de tales recursos está determinado por las normas técnicas y otras, que forman parte de la cultura, se aplican en diferentes procesos y procedimientos, que buscan la calidad y eficiencia

**1.6 Relación e influencia entre elementos de Cultura Organizacional y la**

**Estrategia**

De acuerdo al análisis en este trabajo se identifican elementos que los autores de los conceptos mencionan con mayor énfasis en sus definiciones. En cultura un total de (6) elementos y en cultura (4). Se establece la conexión entre los elementos, y además se explicó la influencia o capacidad que tiene cada elemento para ejercer control en otro, lo que implica ajustar su dinámica en la acción. Los 10 elementos identificados, se relacionan de manera directa y en algunos casos se presenta influencia mutua en doble sentido. En la gráfica siguiente se presenta la relación.

Grafica No. 1

**Influencia entre elementos de Cultura Organizacional y Estrategia**

|  |
| --- |
| **ESTRATEGIA** |
| **1. Adaptación a cambios en**  **el entorno** |
| **2. Visión de largo plazo** |
| **3. Define el negocio, crea**  **Valor (diferenciación,**  **competitividad)** |
| **4. Define visión, misión,**  **Objetivos, metas.** |
| **5. Cursos de Acción y**  **actividades que**  **determinan Cadena de**  **Valor.** |
| **6.Asignación y**  **Administración de**  **recursos** |

|  |
| --- |
| **CULTURA ORGANIZACIONAL** |
| **1. Direcciona comportamientos en la**  **interacción social** |
| **2. Propicia la Identidad y cohesión** |
| **3. Factor de Diferenciación.** |
| **4. Normas para la acción (las**  **determina la Estructura)** |

Trabajo del autor

* Elemento más influenciado en la dinámica de la relación es la cultura como FACTOR DE DIFERENCIACION, se relacionan e Influyen en ella, 5 elementos de la estrategia. Responder a retos por cambios en el entorno, crear valor como factor de competitividad y diferenciación en la misión y visión del negocio en el largo plazo, así como la asignación y administración de recursos, necesita de una cultura con características apropiadas y únicas con comportamientos en la interacción social en aspectos formales e informales, de acuerdo a la conciencia colectiva compartida y aceptada, para que se convierta en factor impulsivo que lleve a la organización a ser líder en su negocio, reciba reconocimiento de los stakeholders (accionistas, clientes, proveedores, empleados). La estrategia tiene incidencia significativa en la cultura que debe adecuarse a sus exigencias y características. En caso contrario, alcanzar lo propuesto será difícil, tendrá un desgaste muy fuerte, conflictos entre personas y áreas, en el peor de los casos no insistir en ella por los resultados y dinámica interna poco favorable.
* El segundo elemento de influencia en la cultura es PROPICIA LA IDENTIDAD Y COHESION SOCIAL, por cuatro (4) elementos de la estrategia. En dos de ellos la relación es directa en una dirección (Define el negocio, crea valor diferenciación, competitividad, visión de largo plazo), en los otros, es en doble dirección, esto es, que se afectan mutuamente (Define visión, misión, Objetivos, metas, Cursos de Acción y actividades que determinan Cadena de Valor.).

Las personas en los diferentes cargos y niveles son determinantes para el cumplimiento de la estrategia. Para que sea exitosa los directivos la tienen información sobre el trabajo, calidad de las relaciones Interpersonales y percepción de clima de sus empleados. Desconocer esta información que manifiesta el nivel de cohesión social tiene efectos en la ejecución. En caso de que no sea fuerte, los empleados no manifiestan colaboración, trabajo en equipo, compromiso otros aspectos que son factores impulsivos para obtener resultados. Una fuerte cohesión social por los comportamientos de los empleados es condición necesaria en la creación de valor.

Hay una influencia recíproca en la definición de la misión, visión, objetivos y metas, así como de las actividades que determina la cadena de valor con la identidad y cohesión social. Para definir tales elementos requiere conocer el nivel que presenta la calidad de la interacción social a nivel individual, de grupo y áreas. Si no es pertinente, las propuestas de estos elementos quedaran en planteamientos y procesos fallidos. A su vez, durante la implementación, se interviene la cultura y se ejecutan acciones de cambio que la ajusten a condiciones de la estrategia en su acción. Si es el caso, empoderando a las personas, fortaleciendo procesos de comunicación, trabajo en equipo y otros que permitan armonía e integración en función de la estrategia acorde a su dinámica.

* Tercer elemento de influencia en la cultura por la estrategia: DIRECCIONA COMPORTAMIENTOS EN LA INTERACCION SOCIAL, relacionada con (3) de los identificados. En la definición de visión, misión, objetivos, metas existe conocimiento previo sobre comportamientos de las personas en su actividad laboral y personal a nivel formal e informal. La relación es en doble sentido como insumo de la estrategia y su adaptación en la aplicación. La misma situación se presenta con el elemento cursos de acción y actividades que determinan la Cadena de Valor.

La estructura de la organización es coherente con la cadena de valor,

define cursos de acción y actividades en los cargos y responsabilidades que

se explicitan en manuales de funciones, determina relaciones de poder y subordinación, comportamientos formales por procesos, procedimientos,

normas, coordinación entre cargos y áreas. La estructura es definitiva en la descripción de las características y rasgos de la cultura, estos, son insumo a tener en cuenta en el diseño de las actividades y cursos de acción y a su vez deben ajustarse en su ejecución.

La asignación y administración de recursos depende de los comportamientos que propicia la dinámica de la estructura. Cuando se ejecutan acciones enmarcadas en la rutina, formatos normas y procedimientos, inflexibles, que limitan la creatividad, podrán ser restrictivos e incompatibles para que la estrategia cumpla su propósito.

Los comportamientos en la cadena de valor deben ser flexibles, las personas tendrán opciones para evaluar solución de los problemas de operación en el ejercicio de su cargo.

* Existe relación entre los elementos de cultura y estrategia señalados en este trabajo. Esta última, influye significativamente y requiere para sus propósitos que la cultura sea pertinente y coherente con estos. Además, en Investigación realizada en la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario en el año 2003 “Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas” Se encuentran en (6) de ellos coincidencia en su descripción con los elementos de estrategia y cultura. Estrategia (Conocimiento del entorno y mercado, reconocimiento por el entorno y el sector, eficiencia en los procesos) Cultura (Diferenciación, Identidad Organizacional, cohesión social para la acción). De esta forma se puede establecer un análisis desde la perspectiva de sistemas en la cual la Cultura –Estrategia- son fundamento para la perdurabilidad, aspectos esenciales en la formación de emprendedores, así como en la gestión de empresarios.

BIBLIOGRAFÍA

Abravanel, H. (1992) Cultura Organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Trad. Villamizar, J. Legis Editores.

Anzizu, J.M. (1985) “Cultura organizativa. Su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa”. Alta Dirección, 120

Andrews, K.R. (1962). The concept of corporate strategy. New York, Dow-Jones Irwin.

Andrews, Kenneth R. (1.985) El concepto de estrategia de la empresa. Barcelona. Segunda edición Ediciones Orbis, S.A

Ansoff, I. (1965). The Corporate Strategy. New York, USA. Mc Graw Hill.

Ansoff, I. (1976). La estrategia de la empresa. Bilbao, Editorial Universidad de Navarra.

Ansoff, H.I. (1985): La Dirección y su Actitud ante el Entorno. Bilbao Deusto,

Ansoff, I. (1998). La dirección estratégica en la práctica empresarial. México. Addison-Wesley Longman.

Argyris, C. (1985). Strategy Change and defensive routines. Massachusetts, USA: Pitman Publishing Marshfield.

Bretones, F. D. y Mañas, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín. y F. D. Bretones, Psicología de los grupos y de las organizaciones. Madrid: Pirámide.

Burgelman, R. (2002): Strategy is Destiny: How strategy-making shapes a company’s future, New York: The Free Press, 2002.

Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure. Chapter in the history of the industrial Enterprise. Cambridge. Mass. The MIT. Press.

Chandler, A, D. (1.977) The visible hand: The managerial revolution in American business, Belknap Press. Cambridge Inglaterra. Harvard University Press

Chandler, Alfred D. Jr. (1990), Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism (The Belknap Press of Harvard University Press

Chandler, A. D. (2003). Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York. Beard Books.

Chiavenato, I. (1989). Introducción a la teoría general de la administración. México. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (1999). Administración de los recursos humanos. 5. Ed. Bogotá, Ed. Mc Graw Hill Interamericana.

Dan Schendel and K. J. Hatten (1.972) Business policy or Strategic management A Broader View for an Emerging Discipline. Article · Academy of Management Annual Meeting Proceedings

Davis F.R (2.008) . Conceptos de administración estratégica. Decimoprimera edición México Pearson Educación.

Deal, T., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley.

Drucker Peter (1954). The Practice of Management .New York. Harper & Brothers

Drucker Peter (1995: Managing in a Time of Great Change .New York: Truman Talley Books/Dutton)

Freitas, M. E. de (1991). Cultura organizacional: grandes temas en debate. En Revista de Administração de Empresa. São Paulo, 31 (3) Doi: 10.1590/S0034-75901991000300007

Garmendia, J.A. (1988) La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica. En Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 41, enero – marzo 1988,

Gordon, Judith R. (1.997).Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall Hispanoamérica S.A

Harzing, A. y Sorge, A. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives. Organizational Studies, 24, 187-214.

Hax, A. (1992): Estrategia empresarial., Buenos Aires, Ed. El Ateneo

Hax, A. y Majluf, N. (1996): The Strategy Concept and Process. A pragmatic approach. Prentice hall.

Hill, C. & Jones, G. (2001). Strategic Management 5th Ed. Boston: Houghton Mifflin.

Hodge, B.J., Anthony, William P. y Gales, Lawrence M. Teoría de la Organización: Un enfoque estratégico. 6ª. Edición. Madrid. 2003 Pearson Educación S.A.,

Hofstede, G. (1980). Culture’s consequences: International differences in work - related values. Beverly Hills CA Sage.

Hofer, charles w. y Schendel dan. (1,985) Planeación estratégica: conceptos analíticos. Editorial norma. 1985. ISBN: 958-04-0008-3. 228pp.

Hrebiniak, L.G. y Joyce, W.F. (1984). Implementig Strategy. Nueva York. McMillan Press.

Ivancevich, John M., Konopaske, Robert y Matteson Michael T. Comportamiento Organizacional. México D. F.: McGraw – Hill Interamericana., 2006. Pág. 41 y 602.

Galbraith, J, R (1,977) Planificación de organizaciones. 1ª Ed. Fondo Educativo Interamericano

Galbraith, J.R. & Nathanson, D.A. (1978). Strategy implantation, structure, systems and process. West Publishing, St. Paul Minesota.

Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington (2010) Fundamentos de estrategia 7ª Edición México. Publisher Pearson Educación,

Gimbert X. (1.998) El enfoque estratégico de la empresa principios y esquemas básicos por Publicación: Bilbao (Vizcaya, España) Ediciones Deusto

Harper y Lynch. (1992): Estrategia empresarial, Buenos Aires Ed. El Ateneo.

Johnson, Gerry, Scholes, Kevan (1997) Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall,

Koontz & Weihrich (1991). Administración una perspectiva global. New York. Editorial McGraw Hill,

Koberg, C.S., & Chusmir, L.H. (1987). Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. Journal of Business Research, 15, 397-409.

Kroeber, A.L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture, A critical review of concepts and definitions. Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers 47

Lambin, J. J. (1994). Marketing Estratégico. La Habana, Cuba. Editorial EMPES

Louis, M. (1983). Organizations as culture bearing milieu Human Systems Management; 1981, 2 (4) p. 246-258.

Lund, D. (2003) “Organizational culture and job satisfaction”, Journal of Business & Industrial

Marketing, 18(3), 219 - 236 • Maldonado, C. E., Martínez, J. H., Mendoza, I. A., Mendoza, L.,

Méndez. C. E. (2006) Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio. (1ra. Ed). Bogotá: Editorial Limusa, Universidad del Rosario, p. 246.

Menguzzato & Renau (1984). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. La Habana, Cuba. Ediciones EMPES.

Menguzzato, M. y Renau J.J. (1991): La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Barcelona .Ariel.

Mintzberg, H. y Quinn, J.B. (1993) El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Segunda edición. México. Prentice hall hispanoamericana S.A.

Mintzberg, H. (1.990): La estructuración de las organizaciones. Barcelona. Ariel.

Mintzberg, H. (1994): La caída y ascenso de la Planeación Estratégica. Canadá, Harvard Bussiness Review. pp. 4- 18.

Mintzberg, H. Quinn H. Brian. J Voyer. J. (1997) El proceso estratégico conceptos, contextos y casos México D.F- México. Prentice-Hall

Morrisey, George L. (1996) Pensamiento estratégico Construya los cimientos de su planeación. : México D.F. México. Prentice – Hall.

Miron, E., Erez, M., Naveh, E., (2004). Do personal characteristics and cultural that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement other? Journal of Organizational Behavior 25 (2), 175–199.

Morgan, Gareth. (1991) Imágenes de la Organización. México: Alfaomega. Pág. 112.

Ogbonna, E., & Lloyd, C. H. (2002). Managing organizational culture: Insights from the hospitality industry. Human Resource Management Journal, 12, 33-53. doi:10.1111/j.1748-8583.2002.tb00056.x

Ohmae, K. (1993) La Mente del Estratega (Primera ed.). México D.F. México .Mc Graw Hill.

Paine F. & W. Naumes (1975) Strategy and policy formation: An integrative approach. United States- Philadelphia Saunders (W.B.) Co Ltd.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: Lessons from America’s best run companies. New York: Harper & Row.

Pettigrew, (1979). On Studying Organizational Cultures. Administrative Science Quarterly, 24(4), 570–581. Recuperado de http://www.jstor.org/stable/2392363

Porter, M. (1980): Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York. The Free Press,

Porter, M. (1985): Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México DF. México. Editorial Continental,

Porter, M.E. (1996) "What is Strategy", Harvard Business Review.

Porter, Michael E. (2009) Ser competitivo Edición actualizada y aumentada. Barcelona. España. Ediciones Deusto

Quinn, J.B. (1991). The strategic process. Concept, context, cases. New York. Irwin.

Ravasi, D. & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. Academy of Management Journal, 49 (3), 433-458.

Robbins, S. & Judge, T. (2013).Organizational Behavior.15th ed., Estados Unidos, Pearson Prentice Hall

Robbins, Stephen y De Cenzo, David. Fundamentos de Administración: Conceptos y Aplicaciones. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A., 1996. Pág. 17.

Robbins, Stephen P.(1.987) Administración teoría y práctica México D.F. México. Prentice Hall Hispanoamericana

Rossi, I. (1980). People in culture. A Survey of Cultural Anthropology. New York.

Rossi, I & O’Higgins (1.981). Teoría de la cultura y métodos antropológicos. Barcelona Editorial Anagrama.

Schein, E. H. (1988). Organizational culture, Sloan Working Papers Recuperado de http://hdl.handle.net/1721.1/2224

Schein, Edgar. La cultura empresarial y el Liderazgo- Una visión dinámica. Barcelona. Plaza & Janes, 1988. Pág. 23.

Schein. E.H. (1990). Organizational Culture. American Psychologist, 45, 109–119. Recuperado de http://ciow.org/docsB/Schein(1990) OrganizationalCulture.pdf

Selznick, P. (1949), TVA and the Grass Roots, EUA. University of California

Siehl, C., & Martin, J. (1983). Organizational culture and counter culture: An uneasy symbiosis. Organizational Dynamics, Autumn, Vol. 12 Issue 2, p52

Siehl, C., & Martin, J. (1984). The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture? En J.G. Hunt, D.M. Hoskig, C.A. Schriesheim, R. Stewart (Ed.) Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior (p. 227-269). New York: Pergamon Press.

Siehl & Martin (1993). Measuring Organizational Culture. CEO Publication. Recuperado de http://ceo.usc.edu/pdf/t85\_11.pdf

Siehl, C., & Martin, J. (1990). Organizational culture: A key to financial performance? En B. Schneider (Ed.), Organizational climate and culture (p. 241–281). San Francisco: Jossey-Bass.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly. 28(3). 339-358.Doi: 10.2307/2392246. Recuperado de http://www.jstor.org/stable/2392246

Steiner G.A & Miner, J.B (1977). Management policy and strategy (2. ed.). New York, USA: Mc Millan.

Steiner, G.A & Miner. J.B (1982).Management policy and Strategy: T, Cllier Macmillan, London.

Stoner, James A, Freeman, R. Edward F. Gilbert, Daniel R. (1.996) Administración.6ª ed. México D.F. México. Prentice-Hall Hispanoamericana

Stoner, J. (1989). Administración. La Habana, Cuba. Editorial EMPES

Stoner, J. (1996) Administración 6.a Ed. México D.F. México. Prentice-Hall Hispanoamericana

Taylor, E (1891) Primitive Culture [Versión de Open Library]. Recuperado de <https://archive.org/stream/primitiveculture1891tylo#page/n3/mode/2up>

Timasheff, N. (1974). La teoría Sociológica. Fondo de Cultura Económica, México

Thompson, Arthur A y Strickland, A. J. “Administración estratégica”. 11 ed. Washington, Addison-Wesley Iberoamericana, 2001. 912 p.

Vecchio Robert (1.998). Organizational Behavior. Rinehart and Winston Inc. Estados Unidos.

Welch, J., Welch, Z. (2012) “Goldman Sachs and a culture-killing lesson being ignored” Fortune Magazine. Recuperado de Http://fortune.com/2012/04/12/goldman-sachs-and-a-culture-killing-lesson-being-ignored/

Yusoff, W. & Omar, S. (2011). Knowledge Management Strategy and Design: The Role of Corporate Culture. International Journal of Interdisciplinary Social Sciences, 6 (2), 145-153.

1. Magíster en Administración (MBA) Universidad De los Andes. Sociólogo. Universidad de Santo Tomás. Pertenece al Grupo de investigación: Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia. Profesor de planta de la Universidad del Rosario. Email: [carlos.mendez@urosario.edu.co](mailto:carlos.mendez@urosario.edu.co) [↑](#footnote-ref-1)