



Universidad & Empresa

ISSN: 0124-4639

ISSN: 2145-4558

univesidadyempresa@urosario.edu.co

Universidad del Rosario

Colombia

Mendez Álvarez, Carlos Eduardo  
Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia  
Universidad & Empresa, vol. 21, núm. 37, 2019, Julio-, pp. 136-169  
Universidad del Rosario  
Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187260206007>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UdELAR  
redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

# Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia

Carlos Eduardo Mendez Álvarez\*

**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), 136-169.

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>

---

\* Magíster en Administración (MBA), Universidad de los Andes. Sociólogo, Universidad de Santo Tomás. Miembro del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia; profesor de planta de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: [carlos.mendez@urosario.edu.co](mailto:carlos.mendez@urosario.edu.co)

## 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, se establecen relaciones y se sustentan con el propósito de señalar que la cultura es fundamental para la estrategia. El artículo 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 para los 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.

## *Components for the Relationship between Organizational Culture and Strategy*

### Abstract

The goal of this paper is to identify, through conceptual analysis, the components that allow correlating culture and strategy in an organization. Through a cross impact-matrix relationships, we established and explained that culture is fundamental to strategy. We based the article on the bibliographical consultation of the concepts proposed, indicating 112 references of one or more authors. By means of the synthesis of the obtained results, we fulfilled the offered objective and built the relationship matrix constituted in the contribution for the interested readers on this issue. The sociological perspective and the administration explain and sustain the relationship in each identified element, which allowed concluding by the established connection that organizational culture acts as a condition for the strategy to fulfill its purpose.

**Keywords:** Strategy, organizational culture, organizational change.

## *Elementos para a relação entre cultura organizacional e estratégia*

### Resumo

Este trabalho tem como objetivo identificar mediante a análise conceitual os elementos que permitem correlacionar a cultura e estratégia na organização. Mediante uma matriz de impacto cruzado, estabelece relações e as sustenta com o propósito de assinalar que a cultura é fundamental para a estratégia. Fundamenta-se na consulta bibliográfica dos conceitos apresentados assinalando 112 referências de um ou mais autores. Mediante a síntese dos resultados obtidos cumpre com o objetivo proposto e constrói a matriz de relação que se constitui no aporte a leitores interessados neste tema. Desde a perspectiva sociológica e da gestão, explica e sustenta a relação em cada elemento identificado. Permite concluir pela relação estabelecida que a Cultura Organizacional atua como condição para que a estratégia cumpra seu propósito.

**Palavras-chave:** estratégia, cultura organizacional, mudança organizacional.

# Introducción

Cultura y Estrategia son dos conceptos aplicados en décadas recientes a la gestión de las organizaciones, los cuales tienen un papel fundamental en la dinámica actual. La permanencia de las compañías en el mercado, que coadyuva a la perdurabilidad, les exige ser competitivas y diferenciarse de otras; además de estar siempre dispuestas a 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 en la eficiencia del trabajo individual, así como en 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; se ha tomado cada definición y se han agrupado aspectos esenciales mencionados en las mismas. Este ha sido 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 para el 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 que “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 el autor de este texto.

## 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 existen coincidencias.

El origen del concepto estrategia y su significado se encuentra en Grecia. Resulta de la unión de la palabra *stratos* (ejército) 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. Como señala Mintzberg, (1997), Sócrates hace un análisis comparativo entre la acción que realiza un general en la guerra y la 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 1944, 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.

A partir de este planteamiento algunos autores contribuyen al enriquecimiento de este concepto, sobre todo aplicado en el ámbito organizacional; así, en los años sesenta se realiza la propuesta de Boston Consulting Group; en los ochenta, la competitividad de Michel Porter; en los noventa la posición de Mintzberg, y a finales del siglo XX 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, Kenneth Andrews (1962) 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 la situación y las características de la empresa definen el “negocio” teniendo en cuenta la visión prospectiva, la misión y los planes a largo plazo, además de las 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 (Andrews, 1971; Steiner & Miner, 1982; Chandler, 1990; Drucker, 1995; Thompson & Strickland, 2001; Burgelman, 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 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 de establecer la relación entre estas y el producto-mercado, lo que permite obtener resultados de los objetivos planteados (Ansoff, 1976; Mintzberg, 1993, 1999; Hax & Majluf, 1996; David, 2008).

- La estrategia orienta a la empresa, permite identificar oportunidades atractivas para obtener beneficios económicos en su acción. Para ello ajusta la misión y objetivos con visión de largo plazo. La complejidad del mercado propicia el establecimiento de líneas de acción para satisfacer las necesidades del mismo para sus clientes y/o consumidores, así como las expectativas de los *stakeholders* y otros. En situación de rivalidad permite 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; Porter, 1996; Johnson & 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 síntesis, se relacionan tales elementos en los que coinciden diferentes autores:

### **1.1. 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 los 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 (Schendel & Hatten, 1972, Mintzberg, 1997; Hrebiniak & Joyce, 1984; Argyris, 1985; Scholes, 1997; Gimbert, 1998; Quinn, 1991).

### **1.2. 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, 1962; Ackoff, 1974; Hrebiniak & Joyce, 1984; Morrissey, 1996; James, 1996).

### **1.3. *Define el negocio, crea valor, diferenciación y competitividad***

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

### **1.4. *Define visión, misión, objetivos, metas***

La estrategia se hace efectiva a través de la administración estratégica (Dan Shandel et al., año). En su propósito, una vez identificado el horizonte deseado, la empresa determina su negocio y el segmento de mercado en el que espera ser reconocida, y conoce sus competidores. Los directivos identifican qué tipo de organización son o quieren ser y establecen los objetivos generales, las metas, las estrategias, las políticas y los planes estratégicos para estipular cómo tiene que actuar de acuerdo con los mismos (Stoner, 1996; Chandler, 1962; Andrews, 1962; Steiner & Miner, 1977, Menguzzato & Renau, 1984).

### **1.5. *Cursos de acción y actividades que determinan la cadena de valor***

La implementación de la estrategia propuesta en los objetivos generales, las metas, las estrategias, las políticas y los planes estratégicos se realiza mediante la dirección y gestión de los procesos, a través de un plan de acción que los directivos consolidan, de acuerdo con los resultados obtenidos y/o esperado; de esta forma se establece una 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 las necesidades de los consumidores. En consecuencia, todos los procesos de la empresa, mediante las actividades (prácticas), orientan la estrategia, de allí la importancia de establecer la relación entre estas y las cadenas de valor. Las actividades son únicas y/o diferentes a como las realizan los competidores, de allí que la estrategia y sus actividades sean propias de cada



empresa. Por otro lado, la cadena de valor que surge de la estrategia se encuentra ligada a la estructura; por tanto, es necesaria la consolidación, integración e interrelación de todas las actividades a los procesos mediante los ajustes a la estructura. Al respecto, Chandler tiene una posición diferente a la de Porter. La estructura esta anterior a la estrategia (Ansoff, 1965, citado Contreras, 2013; Andrews, 1971; Chandler, 1977; Galbraith & Nathanson, 1978; Mintzberg, 1982; Menguzzato & Renau, 1984; Robbins, 1987; Koontz, 1991; Drucker, 1995; Porter, 1996; Burgelman, 2002; David, 2008).

### **1.6. Asignación y administración de recursos**

La implementación, efectividad y cumplimiento de las metas de la estrategia implica un proceso de cambio no solo en la estructura; además, está sujeto al conocimiento de los recursos disponibles, así como a la identificación de requerimientos de acuerdo con 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 (Drucker, 1954; Chandler, 1962; Galbraith & Nathanson, 1978; James, 1996; Koontz, 1991; Lambin, 1994; Johnson & Scholes, 1997; Burgelman, 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 la obtención de beneficios económicos. Por otra parte, alcanzar los objetivos propuestos implica acciones internas orientadas al desarrollo tecnológico, la innovación en su producto-mercado, la estructura y los procesos, con el propósito de crear valor para sus clientes y/o consumidores, que diferencie a la empresa de sus competidores.

En este orden de ideas, la estrategia va más allá de los aspectos de carácter técnico, propios de su naturaleza y propósito, pues 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, por tanto no debe imponerse, sino que deben aportar a ella, aportando nuevas formas de ver la empresa y participado desde su cargo, de acuerdo con los retos que plantea. De esta forma se requiere que las personas asuman en su manera de pensar, entender, comprender y actuar en la empresa comportamientos como:

- Ser flexibles y tener disposición para aceptar y asumir cambios en su gestión o acción de acuerdo al cargo que ocupen.
- Relacionar el entorno de la empresa con el negocio en el que actúa; tener información permanente y actualizada sobre el mercado, los clientes, la competencia y la innovación en el sector, así como los requerimientos del mercado para 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 la 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, los objetivos, las estrategias, las 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 las 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 que propuestas planteadas e impuestas por directivos y/o consultores no sean aplicadas eficientemente o se desarrollen con dificultades por la resistencia de las personas; por esto es recomendable que los colaboradores participen en su elaboración, para lograr que estos tengan la disposición necesaria para que la estrategia cumpla con sus propósitos.

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.

## 2. Concepto de cultura organizacional

El estudio de la cultura organizacional en Colombia inicia a partir de los años noventa. 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, ya que algunas universidades lo incluyen en su plan de estudios como materia obligatoria y/o electiva. En los últimos años adquiere importancia su análisis e intervención a nivel empresarial.

Al igual que en la estrategia, aparecen autores que desarrollan 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 Parsons, quien identifica los sistemas: social, de personalidad y 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 y normas 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 Durkheim, quien la 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” (citado por Timasheff, 1974, p. 145). Esta es completamente distinta de 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 y el análisis de sus planteamientos identifica enfoques diferentes que se complementan. A continuación, se presenta la síntesis que resulta 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 por comportamientos en la organización en diferentes situaciones. Son adquiridos, aprendidos, transmitidos y se consolidan en el tiempo (Kroeber & Kluckhohn, 1952; Hofstede, 1980; Louis, 1983; Siehl & Martin, 1984; Anzizu, 1985; Koberg & Chusmir, 1987; Schein, 1990; Hill & Jones, 2001; Ravasi & Schultz, 2006; Méndez, 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 con la misión definida, la filosofía y la orientación que propician los líderes para la acción. Permite que se establezca una forma de vida aceptada y es referente para entender sucesos y situaciones de la interacción social; además, las personas conocen pautas para su comportamiento (Kroeber & Kluckhohn, 1952; Selznick, 1949; Peter & Waterman, 1982; Smirnich, 1983; Deal & Kennedy, 1982; Siehl & Martin, 1983; Ansoff, 1985; Koberg & Chusmir, 1987; Garmendia, 1988; Chiavenato, 1989; Schein, 1990; Gordon, 1997; Hill & Jones, 2001; Bretones & Mañas, 2008; Miron, Erez & Naveh, 2004; Halis, 2003, citado en Balay. R., 2010; Want, 2003).
- La cultura organizacional es un sistema implícito e intangible de significados compartidos que definen conductas y homogenizan pensamientos y formas de vida en la organización, determinadas por las ideologías, los valores, las normas, los mitos, los ritos, las historias, las creencias, los símbolos, los hábitos, las tradiciones, el lenguaje, y otros, que han evolucionado en el tiempo y son fundamento de la organización (Taylor, 1891; Kroeber & Kluckhohn, 1952; Pettigrew, 1.979; Rossi & O'Higgins, 1981; Hofstede, 1.980; Chiavenato,

1981; Siehl & Martin, 1983, 1984; Anzizu, 1985; Pumpin et al., 1985; Ansoff, 1985; Koberg & Chusmir, 1987; Schein, 1988; Garmendia, 1988; Morgan, 1991; Freitas, 1991; Robbins & De Cenzo, 1994; Stoner, Freeman, R. Edward F. Gilbert, Daniel R, 1996; Hodge, William & Lawrence, 2003; Vecchio, 1998; Lund, 2003; Ogbonna & Lloyd, 2002; Harzing & Sorge, 2003; Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006; Stoner, Yusoff & Omar, 2011; Jack & Welch, 2012; Robbins & Judge, 2013).

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.

## ***2.1. 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 e 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 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 y las estrategias de gestión y acción.
- Los valores producen creencias entre lo que es apropiado y lo que no lo es, y guían las acciones y los comportamientos de los empleados para cumplir los objetivos; además, son la base para evaluar situaciones, actos, objetos y personas. Sirven para generar comportamientos estimados y apreciados por las personas, quienes reciben reconocimiento, o desaprobados, los cuales son sancionados por el grupo. Se transmiten por inducción, las estrategias de comunicación y por el ejemplo de todos. Debe existir coherencia entre los valores, los planes y los proyectos que una organización quiere alcanzar

con los individuos. Al ser aprendidos, los valores forman parte de la conciencia colectiva y orientan la gestión de las personas, ya que estas 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 que 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 es importante crear políticas y normas que los guíen y les permitan ser parte de su colectividad con características, objetivos y metas en común, y que produzcan cohesión social, diferenciando sus comportamientos de los de los miembros de otras organizaciones.

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 con el cargo y las labores que desempeñan, adquieren hábitos que regulan las formas de actuar. Se complementa con la costumbre que señala conductas aceptadas y repetidas de manera permanente; los hábitos y las costumbres pueden ser particulares al cargo y a las características de su acción.

La organización y sus directivos proponen pautas de acción en los ritos, las actividades de carácter formal previamente establecidas en su frecuencia y el tiempo que un grupo de personas invierte repetitivamente, en forma individual o como miembro de un grupo; además, expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, propician el compromiso y participación, y 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. También los individuos incorporan

a su personalidad los símbolos que influyen en su comportamiento y reaccionan frente a frases, consignas y símbolos materiales como el himno, la bandera, el logotipo y otros, elementos que afianzan su identidad con la organización.

De acuerdo con 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, quien 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, produciendo actitudes y conductas que señalan el grado de motivación del individuo por la cultura que adopta.

## **2.2. *Propicia identidad y cohesión***

La identidad que caracteriza a la organización y con la cual se solidarizan las personas es el componente que coadyuva a la perdurabilidad de las organizaciones. Esta es el resultado de la interacción de los diferentes grupos de interés con la compañía y de las decisiones que definen los directivos para que esta sea reconocida en la sociedad. 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 intereses de la organización. La identidad conduce a la cohesión social que se manifiesta en los procesos de interacción social entre las personas y la compañía, constituyéndose así en elemento diferenciador, que trae ventajas competitivas con relación a otras empresas de la industria.

- La organización construye identidad alrededor de diferentes aspectos de su acción, lo que contribuye a su aceptación y reputación tanto en el mercado como en la sociedad; estos aspectos están relacionados con la Cultura tales como responsabilidad social, la ética y los valores, el cumplimiento de las políticas y los principios de la organización. La organización que define el marco de acción, operación y decisiones dentro de los 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 el crecimiento. Además, contribuye a la consolidación de una cultura de excelencia reflejada en prácticas que generan la confianza de los empleados,



los accionistas, los clientes, la sociedad, los proveedores y los distribuidores, aportando así a la cohesión de la identidad.

- La ética empresarial se fundamenta en comportamientos que se transmiten y/o enseñan a los grupos de interés a través de los valores y las normas que siguen los miembros de la organización; esto se proyecta en el ambiente externo, contribuyendo a la construcción de una imagen positiva duradera, así como del reconocimiento del que goza la organización; 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 y 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 compañías, y se reflejan en la dinámica de la estructura, los procesos de interacción y los procesos internos de la organización. Al ser compartidos por las personas propician cohesión e integración, e influyen en aspectos internos clave 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 de una cultura organizacional sólida y fuerte, que se sustenta en la identidad y la cohesión social. A nivel general produce ventajas competitivas sostenibles y diferenciación frente a los competidores, y en cuanto a los empleados genera compromiso con la satisfacción del cliente, sentido de pertenencia, mayor bienestar, confianza y procesos de cooperación, aspectos que aportan a la perdurabilidad de la empresa en el tiempo.
- La responsabilidad social, los valores y la ética 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, la cual resulta del consenso que las personas de la organización tienen con la finalidad, la estrategia y los objetivos de la compañía. 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 relación con 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 la cohesión se consolidan mediante el consenso que comparten las personas que interactúan 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 su perspectiva de la justicia social propician procesos de interacción social de apoyo y de solidaridad entre los empleados, quienes contribuyen con percepciones positivas de clima organizacional, proyectándolas en su compromiso con el trabajo y la organización. Además, tiene las políticas de desarrollo y los beneficios que la organización ofrece a los colaboradores tiene papel protagónico, ya que son herramientas que permiten el reconocimiento al desempeño y al esfuerzo de los empleados; por eso, es necesario prever mecanismos adecuados con sistemas formales y previamente establecidos en el sistema de evaluación del desempeño, el plan de vida y de carrera, así como establecer un sistema de incentivos.
- La cultura de la organización se caracteriza 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 los objetivos. Cuando una organización se caracteriza por su cultura, 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 diálogo, 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 las que actúan, así como por el conocimiento uniforme al compartir metodologías de análisis que

les permita entender su entorno. De esta manera se generan dinámicas de interacción social encaminadas en una misma dirección.

### 2.3. *Factor de diferenciación*

La organización es compleja como el organismo humano, del mismo modo que la cultura es resultado de la multiplicidad de relaciones que las personas establecen en los diferentes procesos de interacción en los que participan. Haciendo similar 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 se consolida a través de la divulgación de los valores que tenían desde sus inicios los fundadores de la organización.

Los directivos toman decisiones teniendo en cuenta la dinámica interna, los sistemas de comunicación, la información del entorno y el mercado; dichas decisiones influyen en la cultura e implican eliminar, consolidar y/o crear características para la organización. Esto nos permite ver que, al contrario de lo que sucede con el organismo humano, donde las características del ADN son únicas e irrepetibles por siempre, la cultura organizacional cambia; lo importante es que se mantenga su dinámica y conserve características propias sin que desaparezca su identidad y la diferenciación que ha logrado frente a sus competidores y a otras organizaciones.

Las organizaciones exitosas han sido objeto de investigación y conocimiento tanto por sus competidores como por otras organizaciones. 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) la cual no puede ser asimilada y adoptada de manera sencilla por otras organizaciones; esto último nos permite concluir que no se encuentran organizaciones similares en su cultura, cada una es única, aun cuando hagan parte de un grupo empresarial con un mismo fundador.

## 2.4. Normas de acción

La interacción social en la organización es de carácter formal e informal; esta última está regida por normas que establecen las personas dentro de la organización como compañeros de trabajo y pueden cambiar en el tiempo a medida que hay renovación en la planta de personal.

Las normas a nivel formal las establece la estructura en sus procesos, procedimientos y manuales de funciones, lo que se afianza con las normas técnicas ISO y otras aplicadas en la operación. Estas herramientas determinan parámetros que orientan a los empleados y los directivos sobre su conducta en el desempeño y actuación en situaciones particulares. Los comportamientos que resultan de la aplicación de las políticas y las normas determinan rasgos altamente arraigados, que por la intensidad de su presencia influyen en la caracterización de la cultura organizacional, y estipulan cómo se debe actuar en la organización; quienes incumplen estos parámetros asumen el riesgo inclusive de ser despedidos de la organización en lo que se llama “no conformidad”.

## 3. Elementos de estrategia y cultura organizacional: síntesis de autores

**Tabla 1.** Estrategia

<b>1. Adaptación a cambios en el entorno</b>	Decisiones sobre cursos de acción a seguir frente a cambios producidos por la dinámica social y el del entorno que produce cambios entorno. Define aspectos estratégicos diferenciadores que causan ventajas competitivas por los cursos de acción adoptados.
<b>2. Visión de largo plazo</b>	Las directivas definen parámetros deseados para su implementación y trazan el rumbo para cumplir con la misión definida. Con visión de futuro, determinan el tiempo en el largo plazo.
<b>3. Define el negocio, crea valor, (Diferenciación, competitividad)</b>	Crea productos y/o servicios que producen valor y determinan una posición única y diferenciadora, que le permita ser competitiva en el mercado.
<b>4. Define visión, misión, objetivos, metas.</b>	Identificado el horizonte deseado, la empresa estipula su negocio. Los directivos identifican y/o definen el tipo de empresa y precisan los objetivos generales, las metas las estrategias, las políticas y los planes; de esta forma determinan cómo actúa la empresa.

continúa

<b>5. Cursos de acción y actividades que determinan la cadena de Valor</b>	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 consolidar, integrar e interrelacionar las actividades a los procesos mediante los ajustes a la estructura.
<b>6. Asignación y Administración de recursos</b>	La implementación, efectividad y cumplimiento de metas dependen de la identificación de requerimientos, la administración de los recursos disponibles, y la asignación y adaptación de tales recursos a las propuestas definidas.

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 2.** Cultura organizacional

<b>1. Direcciona comportamientos en la interacción social</b>	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 como la ideología, los valores, la responsabilidad social y la ética; la organización, políticas, normas, ritos, símbolos, himno, bandera, logotipo), y las personas historias, creencias mitos, lenguaje, y clima organizacional.
<b>2. Propicia identidad y cohesión</b>	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. así como en el sentido de pertenencia de los colaboradores, quienes tienen conciencia de su responsabilidad individual en el rol que desempeñan.
<b>3. Factor de Diferenciación</b>	Las organizaciones son referentes difícilmente imitables por su dinámicas, ya que estas no son sencillas de asimilar y adaptar en otras organizaciones; por tal razón, no se encuentran organizaciones similares en su cultura inclusive de un grupo empresarial con el mismo fundador.
<b>4. Normas de acción (las determina Estructura)</b>	A nivel formal, las normas se establecen desde la estructura, que en sus procesos, procedimientos, manuales de funciones, no dan alternativa de actuar fuera de lo estipulado, lo que se afianza con las normas aplicadas en la acción.

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 3.** Matriz de relación entre los elementos de la cultura organizacional y la estrategia.

CULTURA / ESTRATEGIA Direcciona comportamientos en la interacción social		Cultura		
		1. Propicia la Identidad y cohesión	2. 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
	6. Asignación y Administración de Recursos.	X		

**Fuente:** elaboración propia.

## 4. Descripción de la matriz de relación entre los elementos de la cultura organizacional y la estrategia

### 4.1. 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 y define aspectos estratégicos diferenciadores, que producen ventajas competitivas por los cursos de acción adoptados. Tales decisiones y acciones se apoyan en la cultura que la caracteriza, la cual es un referente difícilmente imitable, asimilable o adaptable en otras organizaciones debido a su dinámica, lo que permite concluir que 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 el cumplimiento de la estrategia.

#### ***4.2. Estrategia: visión de largo plazo - Cultura: propicia la identidad, cohesión y es factor de diferenciación***

Una de las competencias más importantes de los CEO y la alta dirección es la de ser visionarios, proyectando un futuro para la organización que dirigen. A pesar de los cambios que enfrente la compañía, la estrategia no debe ser a corto plazo, sino que debe proponer el rumbo a seguir a largo plazo, definiendo la misión, la cual 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, el volumen de ingresos de ventas, los flujos de caja, el ebitda y otros. Existen factores como la identidad de las personas con la organización, los cuales se obtienen al compartir la responsabilidad social, los valores, la ética empresarial y las normas, y que son fundamento de la al generar sentido de pertenencia, alto el nivel de compromiso y responsabilidad individual en el rol que desempeña cada uno de los colaboradores; además, la cohesión que se refleja en el trabajo en equipo, la solidaridad, el apoyo y la 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.

#### ***4.3. 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 la obtención de ventajas competitivas duraderas, que ayudan de manera significativa a la permanencia y el crecimiento de la organización, así como a lograr una posición única y diferenciadora. Las decisiones de acción y operación se enmarcan en los parámetros determinados por la alta dirección, y están alineadas con la cultura, la cual propicia la identidad y crea condiciones para la cohesión de las personas que participan en el marco de una cultura fuerte y sólida; esto último se ve reflejado en prácticas que generan confianza en los empleados, los accionistas, los clientes, la sociedad, los proveedores y los distribuidores.

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

La estrategia define el negocio y crea valor como fuente de competitividad y diferenciación, y se logra en la medida en 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 su trabajo ni se responsabilizan del proceso 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 cincuenta años mantuvo tal estrategia, con precios altos frente a otros, fidelizaron a sus clientes, para quienes el costo de los productos no era factor en su decisión de compra; a mediados de los noventa, cuando la empresa cambio de dueños, comenzó el deterioro de tal estrategia, hasta la actualidad, donde la marca es una más de un grupo empresarial. La estrategia anterior al cambio de dueños era exitosa, ya que no solo estaba sustentada por la cultura que mantuvieron los fundadores, sino que había contribuido a generar identidad en los empleados, lo que llevó una cohesión social fuerte, en comparación con los resultados generados por la imposición de la cultura de los nuevos dueños, en la que la estrategia no es una característica fuerte de las marcas que hoy poseen.

#### ***4.4. 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, y sus características actúan como factor impulsivo para que la estrategia funcione o, por el contrario, o como detonante restrictivo, oponiéndose a la misma. Antes de aplicar la estrategia es necesario conocer rasgos de la cultura 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.

#### **4.5. 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, y se complementa con la visión y la misión, que proyectan en el tiempo, a dónde se 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; estos son de carácter general a nivel de la organización, así como a nivel de cada área o departamento, de acuerdo con la cadena de valor. La formulación y el cumplimiento de estos parámetros contribuye a cumplir con 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. Las metas 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 el cumplimiento de estas aporta al logro del objetivo general y de los específicos, así como a la visión que su vez contribuye a la misión, logrando de esta forma cumplir con 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 los 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 el cumplimiento de la estrategia.



#### **4.6. 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**

Siguiendo los lineamientos de Porter (1980), 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); esto significa que en su interior hay actividades primarias, que producen un bien o servicio que puede particularizarse en función de cada una de estas (logística interna y externa, producción, *marketing* y ventas, servicio postventa), así como actividades de apoyo infraestructural (infraestructura de la firma, administración de recursos humanos, desarrollo de tecnología, compras), que abarcan toda la organización. Por tal razón, es necesario consolidar, integrar e interrelacionar todas las actividades a los procesos mediante los ajustes a la cadena de valor y a la estructura que cada organización particulariza, adaptándolos de acuerdo con la dinámica del negocio, según sea del sector industrial, comercial o de 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; o anterior significa que son influyentes en la eficiencia y resultados esperados.

La calidad en las relaciones interpersonales, el carácter del liderazgo, la cooperación y la coordinación de labores a nivel individual y grupal, el trabajo en equipo, la eficiencia en la comunicación, la motivación frente al trabajo y la percepción satisfactoria del clima organizacional, son resultado de la cohesión social y de la identidad de las personas con la organización, factores que coadyuvan al sentido de pertenencia, al compromiso que proyectan con responsabilidad individual en el rol que desempeñan, a la ejecución de las actividades y los 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 la dinámica en la aplicación de la estrategia son propias e irrepetibles en la organización, ya que crean diferenciación en el mercado. La cultura es factor impulsivo, por ello una vez evaluados los requerimientos de la estrategia, debe ajustarse, consolidarse y/o fortalecerse, y si es el caso, intervenir con cambios profundos, para lograr que 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. Dichas normas permean procesos, procedimientos, manuales de funciones y otros aspectos en las actividades primarias y de apoyo en sus respectivas áreas funcionales y enfatizan en la obligatoriedad de comportamientos acordes a las mismas, lo que impacta en 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, y deben ser pertinentes y complementarias entre sí. Desde esta perspectiva, previo a la estrategia debe hacerse un análisis de las características y el tipo de cultura vigente en la organización para convertirla en un factor impulsivo.

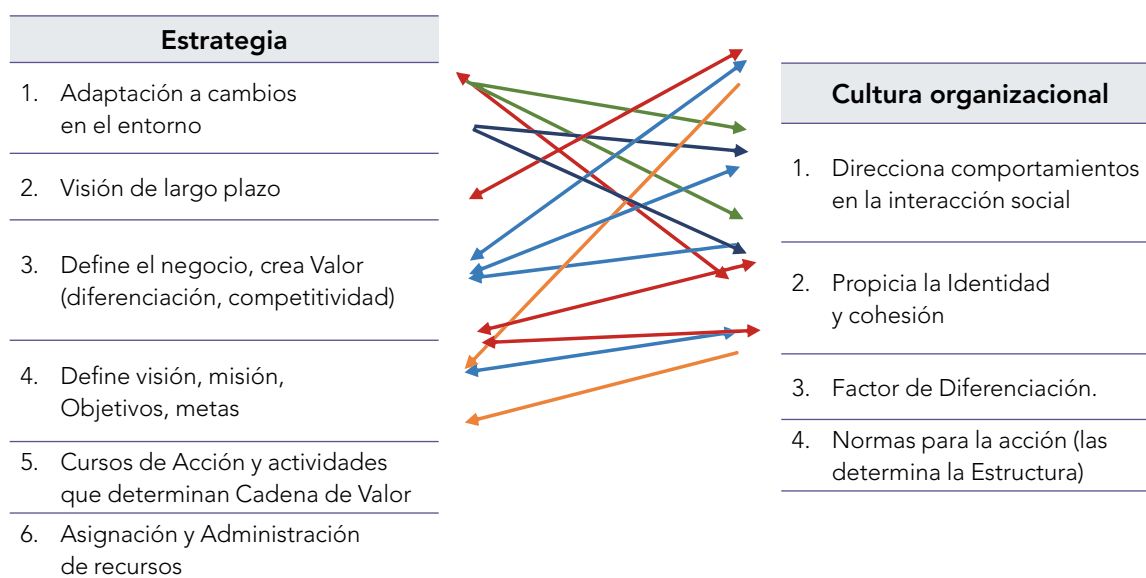
#### **4.7. Estrategia: asignación y administración de recursos - Cultura: direcciona comportamientos en la interacción social - Normas para la acción**

Asignar recursos y administrarlos eficientemente es fundamento para que la estrategia alcance sus objetivos y metas. La identificación de recursos disponibles y el estudio de requerimientos, su calidad, volumen, manejo, almacenamiento, cuando es el caso, y uso 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 la estructura que las personas ejecutan de acuerdo al rol que desempeñan, se convierten en factor impulsivo o restrictivo, según sea el caso, de la estrategia para el cumplimiento de sus metas. Además, el manejo y uso de tales recursos está determinado por las normas técnicas y otras que forman parte de la cultura, las cuales se aplican en diferentes procesos y procedimientos, que buscan la calidad y la eficiencia.

## 5. Relación e influencia entre elementos de cultura Organizacional y la Estrategia

De acuerdo con el análisis desarrollado 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 estableció la conexión entre los elementos y se explicó la influencia o capacidad que tiene cada uno de ellos para ejercer control en otro, lo que implica ajustar su dinámica en la acción. Los diez elementos identificados se relacionan de manera directa y, en algunos casos, se presenta influencia mutua en doble sentido. En la figura siguiente se presenta la relación.



**Figura 1.** Influencia entre elementos de Cultura Organizacional y Estrategia

**Fuente:** elaboración propia.

- El elemento más influenciado en la dinámica de la relación es la cultura como factor de diferenciación, que se relaciona con e influye en 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 con la conciencia colectiva compartida y aceptada, para que se convierta en factor impulsivo que lleve a la organización a ser líder en su negocio y reciba reconocimiento por parte 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, habrá conflictos entre personas y áreas, y en el peor de los casos, no insistir en ella por los resultados y la dinámica interna poco favorable.
- El segundo elemento de influencia en la cultura es Propicia la identidad y cohesión social, por cuatro (4) elementos de la estrategia. En dos de ellos la relación es directa en una dirección (define el negocio, crea valor de diferenciación, competitividad, visión de largo plazo), mientras que 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 la 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 deben tener información sobre el trabajo, localidad de las relaciones interpersonales y la percepción del clima organizacional por parte 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 por 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 se busca empoderar a las personas, fortaleciendo los procesos de comunicación, el trabajo en equipo y otros que permitan la armonía e integración en función de la estrategia.

- El tercer elemento de influencia en la cultura por la estrategia es Direccional comportamientos en la interacción social, relacionada con (3) de los identificados. En la definición de visión, misión, objetivos y 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, es decir, actúa como insumo de la estrategia y en la adaptación de 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, y 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, los cuales 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 las soluciones de los problemas de operación en el ejercicio de su cargo.

- Existe relación entre los elementos de la cultura y la estrategia señalados en este trabajo. Esta última, influye significativamente y requiere para sus propósitos que la cultura sea pertinente y coherente. Además, en la investigación realizada en la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario en 2003 titulada *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 y la estrategia son fundamento para la perdurabilidad, aspectos esenciales en la formación de emprendedores, así como en la gestión de empresarios.

## Referencias bibliográficas

- Abravanel, H. (1992). *Cultura organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis Editores.
- Anzizu, J.M. (1985). Cultura organizativa. Su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa. *Alta Dirección*, 120, 17-24.
- Andrews, K.R. (1962). *The Concept of Corporate Strategy*. New York: Dow-Jones Irwin.
- Andrews, K.R. (1985). *El concepto de estrategia de la empresa* (Segunda edición). Barcelona: Ediciones Orbis, S.A.
- Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategy*. Nueva York: 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: Pitman Publishing Marshfield.

- Bretones, F. D., & Mañas, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín, & F. D. p(8), *Psicología de los grupos y de las organizaciones* (pp. 69-92). Madrid: Pirámide.
- Burgelman, R. (2002). *Strategy is destiny: how strategy-making shapes a company's future*, New York: The Free Press.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure. Chapter in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT. Press.
- Chandler, A.D. (1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chandler, A.D. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chandler, A.D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Nueva 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* (Quinta edición). Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- Davis F.R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11 Edición). México: Pearson Educación.
- Deal, T., & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley.
- Drucker P. (1954). *The Practice of Management*. Nueva York: Harper & Brothers.
- Drucker P. (1995). *Managing in a Time of Great Change*. Nueva York: Truman Talley Books-Dutton.
- Freitas, M. E. de (1991). Cultura organizacional: grandes temas en debate. *Revista de Administração de Empresa*, 31(3), 73-82. Doi: [10.1590/S0034-75901991000300007](https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000300007)
- Garmendia, J.A. (1988). La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 41, 7-23.
- Gordon, J.R. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Harzing, A., & 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: Ediciones El Ateneo.



- Hax, A., & Majluf, N. (1996): *The Strategy Concept and Process. A pragmatic approach*. Upper Saddle River: Prentice hall.
- Hill, C., & Jones, G. (2001). *Strategic Management* (Quinta edición). Boston: Houghton Mifflin.
- Hodge, B.J., Anthony, William P., & Gales, L.M. *Teoría de la Organización: Un enfoque estratégico* (Sexta edición). Madrid: Pearson Educación S.A.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work - Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofer, C.W., & Schendel, D. (1985). *Planeación estratégica: conceptos analíticos*. Bogotá Ciudad: Editorial norma. ISBN: 958-04-0008-3. 228pp.
- Hrebiniak, L.G., & Joyce, W.F. (1984). *Implementing Strategy*. Nueva York: McMillan Press.
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R., & Matteson, M.T. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw – Hill Interamericana.
- Galbraith, J.R. (1977). *Planificación de organizaciones* (primera edición). Fondo Educativo Interamericano.
- Galbraith, J.R., & Nathanson, D.A. (1978). *Strategy Implantation, Structure, Systems and Process*. St. Paul: West Publishing.
- Gerry J., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia* (Séptima edición). México: Publisher Pearson Educación,
- Gimbert X. (1.998) *El enfoque estratégico de la empresa, principios y esquemas básicos por publicación*: Bilbao: Ediciones Deusto.
- Harper, M., & Lynch, H (1992). *Estrategia empresarial*, Buenos Aires: Ediciones El Ateneo.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1997). *Exploring Corporate Strategy*. Mexico D.F.: Prentice Hall,
- Koontz, X., & Weihrich, X. (1991). *Administración: Una perspectiva global*. Nueva 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, / Koontz H & Weihrich H 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: Editorial EMPES.



- Maldonado, C. E., Martínez, J. H., Mendoza, I. A., Mendoza, L., & Ortega, F., (2010). Management, Complexity and Perdurability: An Experience for a Laboratory for Modeling and Simulation in Colombia. En ICELW2010, New York, Publicación digital.
- Méndez. C. E. (2006) *Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio* (Primera edición). Bogotá: Editorial Limusa, Universidad del Rosario.
- Menguzzato, M., & Renau, J.J. (1984). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. La Habana: Ediciones EMPES.
- Menguzzato, M., & Renau J.J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H., & Quinn, J.B. (1993) *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos* (Segunda edición). México: Prentice hall hispanoamericana S.A.
- Mintzberg, H. (1990). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (2012). La caída y el auge de la planificación estratégica. *Harvard Business Review*, (219), 16-21.
- Mintzberg, H., Quinn H., Brian. J., & Voyer. J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice-Hall.
- Morrissey, G.L. (1996). *Pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. 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, G. (1991). *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega.
- 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](https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00056.x)
- Ohmae, K. (1993) *La mente del estratega* (Primera edición). México: Mc Graw Hill.
- Paine F., & W. Naumes (1975) *Strategy and Policy Formation: An Integrative Approach*. Philadelphia: Saunders (W.B.) Co Ltd.
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. Nueva 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*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial Continental.
- Porter, M.E. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 61-78.
- Porter, Michael E. (2009). *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Quinn, J.B. (1991). *The Strategic Process. Concept, Context, Cases*. Nueva 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* (15 edición). Estados Unidos: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., & De Cenzo, D. (1996). *Fundamentos de administración: Conceptos y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Robbins, S.P. (1987). *Administración, teoría y práctica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rossi, I. (1980). *People in Culture. A Survey of Cultural Anthropology*. Nueva York: Praeger.
- Rossi, I., & O'Higgins, E. (1981). *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, E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Schein, E.H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, 109-119. Recuperado de [http://ciow.org/docsB/Schein\(1990\) OrganizationalCulture.pdf](http://ciow.org/docsB/Schein(1990) OrganizationalCulture.pdf)
- Schendel, D. & Hatten, K.J. (1972) Business Policy or Strategic Management. A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Annual Meeting Proceedings. Documento No. 371.
- Selznick, P. (1949), *TVA and the Grass Roots*, Estados Unidos: University of California
- Siehl, C., & Martin, J. (1983). Organizational Culture and Counter Culture: An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.

- 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 (eds.), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior* (pp. 227-269). Nueva York: Pergamon Press.
- Siehl & Martin. (1993). *Measuring Organizational Culture. CEO Publication*. Recuperado de [http://ceo.usc.edu/pdf/t85\\_11.pdf](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* (pp. 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. RRecuperado de <http://www.jstor.org/stable/2392246>
- Steiner G.A., & Miner, J.B. (1977). *Management policy and Strategy*. (Segunda edición). New York: McMillan.
- Steiner, G.A., & Miner, J.B., (1982). *Management Policy and Strategy*. Londres: Collier McMillan.
- Stoner, J.A., Freeman, R., Edward F., & Gilbert, D.R. (1996) *Administración* (Sexta edición). México: Prentice-Hall Hispanoamericana
- Stoner, J. (1989). *Administración*. La Habana: Editorial EMPES
- Stoner, J. (1996) *Administración* (Sexta edición) México: Prentice-Hall Hispanoamericana
- Taylor, E. (1891) *Primitive Culture* [Versión de Open Library]. Recuperado de <https://archive.org/stream/primitivculture1891tylo#page/n3/mode/2up>
- Timasheff, N. (1974). *La teoría sociológica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Thompson, Arthur A., & Strickland, A.J. *Administración estratégica* (11 edición). Washington: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Vecchio R. (1998). *Organizational Behavior*. Estados Unidos: Rinehart and Winston Inc.
- 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/](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.