

La Cultura organizacional como factor apalancador de la planeación estratégica*

Lucelly Carolina Meza-Ariza**y Carlos Mario Guatibonza Tamayo***.

Resumen

Resumen: Las empresas que conforman los diferentes sectores empresariales de la economía en Colombia en la actualidad están viéndose afectadas por los continuos cambios del contexto empresarial, teniendo en cuenta que la inestabilidad y la velocidad con que se van modificando los mercados y las exigencias de los clientes, implican que las organizaciones estén más dispuestas y preparadas a enfrentar cambios enfocados en la adaptación de sus estrategias organizacionales para garantizar la supervivencia en el mercado, esta necesidad sugiere el desarrollo de una cultura organizacional que proporcione apoyo a la planeación estratégica a fin de encaminar sus esfuerzos en el cumplimiento de las metas corporativas. En razón a lo anterior este trabajo propone un modelo bajo el cual la cultura organizacional suministre apoyo a la implementación de la planeación estratégica a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Palabras-clave: Cultura Organizacional, Planeación Estratégica, alineación entre la cultura y la planeación.

Abstract.

The companies that make up the different business sectors of the economy in Colombia today are affected by the continuous changes of the business context, taking into account that the instability and the speed with which the markets are modified and the demands of the clients, Implicit That organizations focus on adapting their strategic strategies to ensure survival in the market, this need suggests the development of a cultural organization that provides support to strategic planning in order to direct their efforts in meeting corporate goals. Due to the above, this paper proposes a model under which the organizational culture provides support to the implementation of strategic planning to ensure compliance with corporate objectives.

Key words: *Organizational Culture, Strategic Planning, alignment between culture and planning*

* Artículo de revisión en el tema Cultura Organizacional en las Empresas.

** Magister Gestión Humana y Desarrollo Organizacional – Universidad Externado de Colombia, docente-investigador Corporación Universitaria de Ciencia y Desarrollo, UNICIENCIA.

***Magister en Desarrollo de Proyectos Internacionales – Neoma Business School, Rouen, Francia, docente -investigador Corporación Universitaria de Ciencia y Desarrollo, UNICIENCIA

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el recurso humano ha cobrado importancia, teniendo en cuenta que se ha identificado como un recurso intangible e inimitable que proporciona valor agregado a los bienes o servicios aportando diferenciación a las organizaciones (Azevedo, 2007 citado por Leite, 2009), este cambio de enfoque ha causado una revolución en la forma de gestionar las personas, cobrando importancia la cultura organizacional.

Aunque la cultura organizacional ha tomado auge en los últimos años, no es un factor que se ha descubierto recientemente, las bases del concepto se remontan al experimento howthorne realizado por Mayo (1972), donde este autor analiza los factores que inciden en el desempeño del trabajador llegando a la conclusión de que el grupo de trabajo al cual pertenece un individuo, incide en la percepción de la organización.

El termino ha ido evolucionando y en la actualidad varios autores identifican la cultura organizacional como la forma en que las organizaciones hacen las cosas, permitiendo diferenciar una empresa de otra, además de explicar la discrepancia de resultados entre empresas del mismo sector con características similares, (Deal & Kennedy, 1982; Geertz, 1987; Azevedo; 2007 citado por Leite, 2009)

No obstante, no basta sólo con identificar las características de la cultura organizacional que posee una empresa, también es necesario determinar si sus comportamientos facilitan la apropiación de la planeación estratégica de la empresa, autores como Jurado & Calderón (2006), destacan la importancia del estudio de los factores que establecen la cultura y que orientan la acción hacia la formulación de objetivos, estrategias, políticas, valores, la gestión del conocimiento, las tecnologías y técnicas, que contribuyen a la consolidación

de comportamientos y actitudes que impactan la organización.

Asimismo, Parra & González (2008), identifican la importancia del estudio de la cultura organizacional en relación al logro de los objetivos organizacionales encaminados al mejoramiento de los resultados tanto productivos como financieros.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente estudio establece un marco teórico que dé soporte al constructo basado en la cultura organizacional (Schein, 1986; Cameron & Quinn, 1999; Denison, 2001) y la planeación estratégica (Waterman, Peters, & Phillips, 1980).

Esta investigación aporta información útil para el sector empresarial, dado que el constructo a validar analiza la cultura organizacional como factor apalancador de la planeación estratégica en aras de sostener ventajas competitivas en el tiempo; así mismo, da luces a la empresas para identificar la forma en que ellas están adoptando este proceso de transformación de los métodos de gestión del recurso humano.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CO)

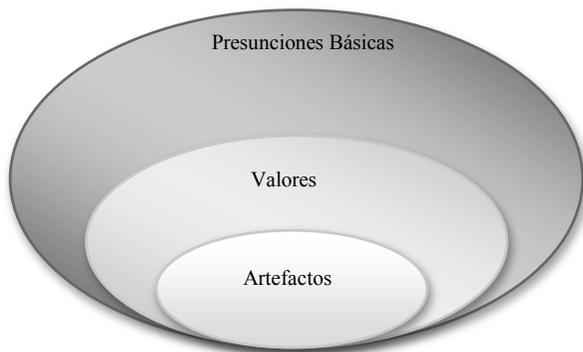
La cultura organizacional es un tópico que ha cobrado gran relevancia en los últimos años, pese a que su concepto se ha venido desarrollando desde los años 70; su importancia radica en que la CO es un carácter único en las empresas proporcionando diferenciación, además algunos autores proponen que las empresas con cultura organizacional definidas son más “fuertes” siendo las más aptas para ser exitosas (Deal & Kennedy, 1982; Waterman, Peters, & Phillips, 1980), asimismo otros autores resaltan la importancia de la CO desde su capacidad para medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores, (Robbins, 2004).

Por tanto se hace necesario definir claramente la CO. Según Waterman la cultura organizacional es un conjunto dominante de

valores compartidos y transmitidos a través de símbolos como cuentos y mitos, por otro lado Geertz (1987) explica la CO como un patrón de concepciones transmitidos y heredados continuamente entre las diferentes generaciones de los trabajadores de una organización donde se perpetúan y desarrollan conocimientos y actividades en relación a una situación.

Schein (1983), introduce el concepto de presunciones y creencias que unen un grupo de individuos, a través de su definición destaca que la CO es integrada por personas que interactúan entre sí con el propósito de lograr un objetivo común, además enfatiza en las dimensiones que la integran, las cuales se pueden apreciar en la figura número 1.

Figura 1 Dimensiones de la CO.



Fuente: Schein (1983)

El primer nivel hace referencia a las conductas visibles y audibles, la tecnología empleada por la organización y el espacio físico en que se desarrollan las actividades, el segundo nivel se enfoca en los valores que determina el comportamiento de los individuos, los lineamientos organizacionales en la planeación estratégica y el estilo de dirección y en el último nivel se integra por las prácticas y las conductas socialmente aceptadas, aquellas que no han sido impuestas por lineamientos empresariales, invisibles para miembros externos.

De acuerdo a Schein los niveles de la cultura se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas que determinan la manera en que se realizan las actividades en las organizaciones.

Además (Fleury, 2002) identifica cinco rasgos que caracterizan cualquier cultura, primero como un *fenómeno colectivo* teniendo en cuenta que la CO está relacionada con un grupo de personas que interactúan entre sí y conforman una estructura formal (organización), que nace de una *actividad simbólica* omnipresente y se *transmite*, permitiendo a través de la repetición incorporar prácticas empresariales por medio del aprendizaje y la imitación favoreciendo la continuidad del grupo. Caracterizada también por la *interacción dentro de un entorno con coherencia interna*, debido a su estructura basada en correspondencia suave, interpretaciones y adaptaciones.

Otro autor que destaca dimensiones en la cultura es Hofstede (1980) quien define que existen cuatro dimensiones las cuales se crean a través de los valores de sus miembros, y cómo estos valores se traducen luego en conductas. El autor desarrolló un modelo para examinar los resultados de una encuesta mundial de valores de los empleados de la International Business Machines (IBM) en la década de los años 60 y 70. La teoría facilitaba la cuantificación y explicar las diferencias observadas entre las culturas.

Modelos de la C.O.

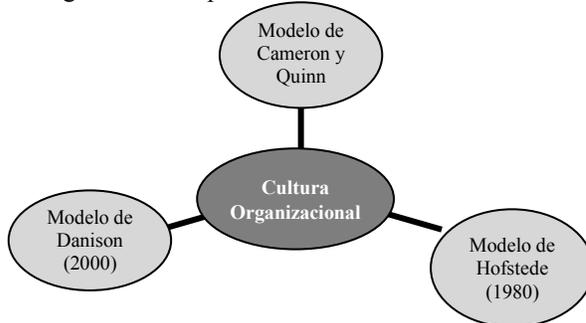
La cultura organizacional busca la superación de dificultades colectivas tanto internas como externas.

La adaptación externa hace referencia a un conjunto de elementos que deben compartir los miembros de la organización ya que son indispensables para superar las dificultades del entorno. Salazar, et al, (2009) destacan que dentro del conocimiento colectivo debe estar la planificación estratégica, la misión y los objetivos, los cuales se aplican para lograr los fines organizacionales. Por otro lado la

integración interna se encausa en la relación interna existente entre los miembros de la organización. Algunos aspectos relevantes son el lenguaje, la jerarquía, los límites grupales y los criterios de inclusión y exclusión de individuos, así como los sistemas de recompensas de los comportamientos, (Salazar, et al, 2009).

Teniendo en cuenta lo anterior se hace necesario analizar los modelos que facilitan el estudio y la comprensión de la cultura organizacional.

Figura 2: Principales modelos de C.O.



Fuente: Elaboración propia

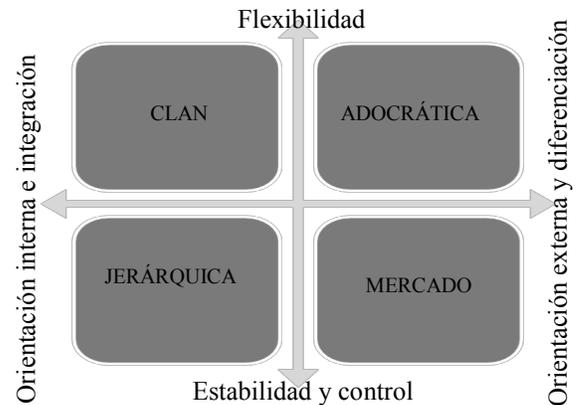
Estos Modelos e instrumentos han sido aplicados a una gran cantidad de organizaciones tanto públicas como privadas en diferentes países mostrando una gran trayectoria, además los modelos de Denison (2001) y Cameron y Quinn (1999) son de uso libre con previa autorización de los autores lo que facilita su uso y aplicación.

Modelo de Cameron y Quinn (1999)

Este modelo plantea una metodología para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo Competing Values Framework. El modelo define cuatro tipos de cultura: Iniciando por la cultura clan, la cual da importancia a la flexibilidad y la orientación interna, caracterizada por el direccionamiento de un líder paternalista. La cultura adhocrática, donde se valora más la flexibilidad que la estabilidad con enfoque externo, caracterizadas por líderes que incentivan la búsqueda de nuevas oportunidades y poca aversión al riesgo. La

cultura de mercado tiene énfasis externo, con base en la estabilidad para mantener controlado el alcance de los objetivos organizacionales y la cultura jerárquica con orientación interna pero estable y controlada para garantizar el cumplimiento formal de los procesos.

Figura 3: Modelo Cameron y Quinn



Fuente: Cameron y Quinn (1999)

Modelo de Hofstede (1980)

Desarrolló un modelo para examinar los resultados de una encuesta mundial de valores de los empleados de la International Business Machines (IBM) en la década de los años 60 y 70. La teoría facilitaba la cuantificación y explica las diferencias observadas entre las culturas. La teoría original propuso cuatro dimensiones:

- El individualismo-colectivismo: El grado en que los individuos se integran en grupos. En las sociedades individualistas, se enfocan en los logros personales y los derechos individuales. Sin embargo, las sociedades colectivistas, se caracterizan porque los individuos actúan como miembros de un grupo u organización permanente y coherente.
- Evitación de la incertidumbre: Se relaciona con la tolerancia de una

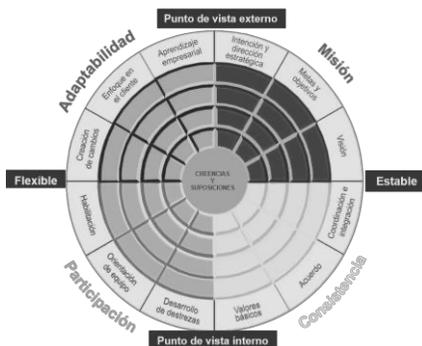
sociedad para la incertidumbre y la ambigüedad las personas en las culturas con alta evitación de la incertidumbre tienden a ser más emocionales. Por el contrario, las culturas de baja evitación de la incertidumbre aceptan situaciones no estructuradas o entornos cambiantes, caracterizados por vincular pocas reglas.

- El poder de la distancia, el poder es el grado en que se distribuye la autoridad. Hay culturas que avalan la baja distancia y esperan y aceptan las relaciones de poder que son más consultivas o democráticas.
- La masculinidad-feminidad: Los valores de culturas masculinas son: la competitividad, la asertividad, el materialismo, la ambición y el poder, mientras que las culturas femeninas se caracterizan por dar más valor a las relaciones y la calidad de vida.

Modelo de Denison (2001)

El instrumento se originó de una investigación acerca de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional (Denison, 1990, 2001). En este modelo Denison propone un cuestionario estandarizado y desarrollado para la medición y evaluación de la C.O. El instrumento consta de 60 ítems, 5 para a cada una de las 12 subescalas o índices propuestos en el modelo (Denison & Neale, 2000). El modelo se ha comprobado obteniendo su validez y fiabilidad (Denison, et. all, 2006).

Figura 4: Modelos de C.O. de Denison



Fuente: Denison & Neale, (2000)

El instrumento ha sido validado a través de su uso en organizaciones públicas y privadas, aplicado en alrededor de 700 empresas de diferentes países, se pueden destacar aquéllas en las que ha participado el autor principal, como: Denison (1990, 1996, 2001), Denison y Mishra (1995), Denison y Neale (1994), Denison y Spreitzer (1991), Denison, Haaland y Goeltzer (2003), Denison, Lief y Ward (2004), Denison, Janovics, & Young (2005).

De acuerdo al modelo se puede apreciar que las doce subescalas se agrupan en cuatro categorías: La primera es la adaptación, permite analizar la capacidad que tienen las organizaciones para cambiar y adaptarse a nuevos entornos, analizada a partir de tres aspectos: la orientación al cambio, la orientación al cliente y el aprendizaje organizacional, en segundo lugar se tiene la misión relacionada con la claridad que poseen las empresas en relación a su propósito y la definición de una dirección precisa que defina las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, se tienen en cuenta aspectos como la dirección y propósitos estratégicos, las metas y objetivos y la visión de la compañía, en tercer lugar se puede identificar la consistencia esta relacionada con la capacidad que tienen las empresas para incentivar la integración interna en base a un conjunto de valores que influyen en el comportamiento de las personas formando una cultura organizacional fuerte, este rasgo se analiza a través de tres índices: los valores centrales, los acuerdos y la coordinación, por último la participación se enfoca en el nivel de involucramiento que tienen los individuos en la toma de decisiones que afectarán su trabajo, se analiza a partir de tres subescalas: el empoderamiento, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades en los trabajadores, (Denison & Neale, 2000).

La planeación estratégica.

El desarrollo y significado de estrategia es un tópico que ha estado presente

en todas las etapas de la historia de la humanidad. Este se ha venido manifestando en diferentes escenarios que varían desde el militar, religioso, político y cultural hasta el administrativo. En este último ha llegado a tener un gran impacto para todo tipo de empresas a nivel mundial. La estrategia es el proceso mediante el cual se analizan todos los escenarios posibles que puede estar involucrada la organización para determinar cómo se va a identificar esta y su camino a seguir. Asimismo, se une con la planeación, para poder desarrollar y anticipar cuales son los pasos a seguir que los van a llevar a encontrar esa estrategia única que debe tomar la empresa para diferenciarse en su sector y tener éxito, (Porter 1999).

Lo que hace que la planeación tenga un papel indispensable en la administración de empresas, para Koontz & Weihrich, (1998), esta implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarios para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. Se debe tener un conocimiento amplio del sector donde se está y a partir de ello la empresa empieza a encaminar su rumbo realizando toda esta serie de acciones mediante un proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de las metas y actividades que la organización debe perseguir. (Bateman & Snell, 2000)

Lourdes Much (2006), expone la planeación estratégica como una serie de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir la organización llevándola a determinar la manera de cómo va a ser percibida por sus clientes y empleados, dándoles así una identidad que las va a llevar al éxito.

Pero claramente para poder determinar el camino a tomar se debe realizar un proceso continuo en el conocimiento del futuro y sus repercusiones a la organización, (Drucker, 1954). La organización debe buscar siempre predecir los acontecimientos externos

y tener unos resultados esperados teniendo en cuenta los riesgos futuros que se puedan llegar presentar.

Todas las empresas tienen una misión dada por su fundador dándole su identidad, la cual va regir toda la organización. Así Chiavenato (2011), se refiere a la planeación estratégica como el proceso para formular y ejecutar las estrategias de la organización, según su misión y el contexto en que se encuentra. Siendo universal e incluyente para cualquier tipo de empresa sin importar la posición y tamaño en que se encuentre.

Por otro lado, para Menguzzato y Renau (1995), es necesario hacer un análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización, así mismo de los puntos fuertes y débiles de la misma frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico.

Modelos de Planeación Estratégica:

Para ilustrar el concepto de planeación estratégica se hace necesario analizar los modelos que plantean algunos autores sobre los procesos ineludibles para decidir cuál es la estrategia adecuada que debe adoptar la organización y de qué manera se debe implementar para que genere un impacto positivo en el largo plazo. Después de realizar una exploración de los modelos se llegó a la conclusión de que son similares con algunas variaciones en los pasos que se deben seguir para llegar a la creación e implementación de las estrategias para la empresa, iniciando por el establecimiento de metas y objetivos dándole un direccionamiento a la empresa, pasando por un análisis completo y finalizando con su implementación.

Harold Koontz y Marvin Bower desde su experiencia proponen sus modelos, siendo muy similares en base a un proceso cíclico donde las fases se establecen de acuerdo a las necesidades de la empresa y el comportamiento del mercado.

Para Koontz & Weihrich, (1991) el modelo de planeación estratégica debe contener:

1. Finalidades y objetivos generales: graduando la utopía.
2. Los exponentes claves de la acción.
3. Estructura organizativa.
4. Infraestructura de apoyo.
5. A mejor relación, mejor información.
6. Financiación.
7. Mecanismos de evaluación.
8. Tiempo de estrategia.

Según lo expresado por Hass (2004), el proceso formal de planeación estratégica de Marvin Bower contiene:

1. Formulación de Metas
2. Identificación de objetivos y estrategias actuales
3. Análisis ambiental
4. Análisis de recursos
5. Identificación de oportunidades estratégicas
6. Determinación

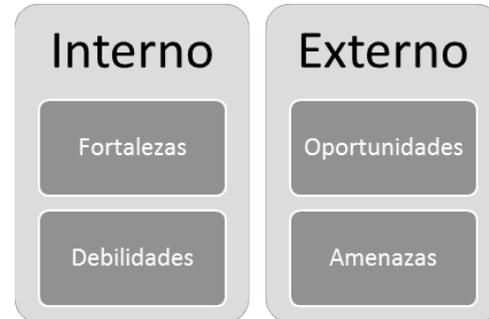
La Matriz DOFA

Por otro lado, el modelo más destacado a nivel mundial, y con mayor aplicación es la matriz FODA, la cual se divide en cuatro pilares fundamentales que muestran las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que posee o puede llegar a tener la organización en el entorno en que se encuentra. Por lo cual es muy importante que el análisis de cada variable se realice correctamente para definir estrategias ajustadas a la realidad de la empresa, (Munch, 2006).

En la matriz el primer aspecto hace referencia al análisis interno de la empresa, el cual se debe hacer de forma detallada para pasar por cada uno de las áreas y procesos identificando Debilidades y cuáles son las Fortalezas que hacen lo que es la empresa hoy en día. Y el segundo aspecto hace referencia a todos los factores externos que presenta la organización en su entorno donde se analizan

cuáles pueden ser las Oportunidades y Amenazas que se están presentado y puedan presentar en un futuro. (Steiner, 1999)

Figura 5: Matriz DOFA.



Fuente: Elaboración propia.

Con este modelo se busca ser mayormente competitivo y generar valorar en la organización, comparándose con todas las empresas que están en el sector, para determinar la mejor manera de estar presente en el mercado. Así explotar y centrarse en lo que es verdaderamente importante para la empresa.

Las 7s de Mackenzy:

Modelo creado por Tom Peter y Robert Waterman, consultores para la firma Mckinsey & Compañía, analiza la organización como un todo, busca que todas las partes de la organización estén trabajando en armonía para llevar a cabo la estrategia establecida por los directivos. Se diferencia de los modelos anteriores teniendo en cuenta que este se centra en evaluar si la estrategia está siendo ejecutada correctamente mientras los otros modelos se enfocan en implementar con éxito la estrategia de una empresa, (Waterman, Peters, & Phillips, 1980).

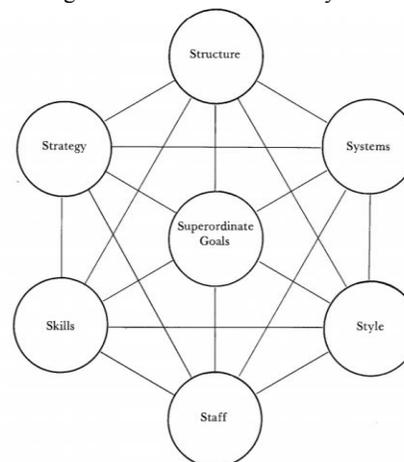
El objetivo principal del modelo es identificar cómo los factores internos pueden afectar el buen desempeño y cumplimiento de los objetivos de la organización, en base a la combinación de 7 aspectos para garantizar el éxito de la alineación entre la estrategia y el comportamiento empresarial. El modelo permite incrementar el desempeño, identificar el compromiso y conocimiento que poseen los

integrantes de la organización acerca de los objetivos de la compañía, analizar la aceptación de cambios futuros, y mejorar el proceso de implementación de nuevas estrategias, (Tanner & Athos, 1986).

Los factores que analiza el modelo son:

- Estrategia: se basa en la manera de organizar y enfocar los recursos para garantizar el cumplimiento de los objetivos corporativos, debe estar de acuerdo a su entorno y ser socializada a todos los miembros de la organización.
- Estructura: Se compone por las relaciones de autoridad y la responsabilidad de cada uno de los cargos según el tipo de jerarquía que posea la compañía.
- Sistemas: Establece todos los procesos internos y los sistemas de información formales o informales que posibilitan el funcionamiento de la compañía y colaboran con el desarrollo la estrategia.
- Valores Compartidos: Es el ADN de la compañía, el centro de acción de la empresa. Valores que predica y comparte la compañía dentro y fuera de esta.
- Estilo: Hace referencia a como se hacen las cosas dentro de esa compañía, su marca personal. La cultura de la compañía y cómo se comporta el tren gerencial.
- Personal: Es la conectividad entre las personas, la cooperación entre varios empleados que trabajen conjuntamente para llevar adelante la estrategia.
- Habilidades: Son todas las capacidades especiales diferentes que tienen todos los miembros de la organización. Que es lo que los diferencia de los demás y los hace mejores, analizando cómo desarrollar la estrategia aprovechando esas capacidades únicas con las que cuenta la organización.

Figura 6: Las 7S de Mackenzy



Fuente: Waterman, Peters, & Phillips, (1980)

Importancia de la planeación estratégica:

Actualmente debido a la alta competencia y ferocidad del mundo empresarial las organizaciones deben aplicar un continuo análisis de sus estrategias. Lo que ha funcionado durante muchos años al día de hoy ya puede llegar a ser obsoleto o simplemente la evolución tecnológica, apertura de mercados, creación de nuevas culturas, las economías y nuevas formas de pensar hacen que cada día las personas quieran cosas distintas, obligando a las empresas a adelantarse y llegar justamente con lo que están pidiendo.

En la actualidad el mundo globalizado a hecho que la planeación estratégica esté al alcance de todas las organizaciones, ya no es un concepto desconocido ni aplicado exclusivamente por empresas grandes como se creía anteriormente.

Por tanto, para que realmente funcionen las estrategias la gerencia debe tener claro hacia dónde quiere llevar la compañía, e involucrar todas las personas que trabajan dentro de la organización a fin de que estas ayuden a los directivos a tomar determinaciones exactas. De esta forma se incentive a toda la organización a sentir propia las estrategias que se determinen para el futuro, (Ramirez, 2011).

Para Chiavenato (2006), la importancia de la gerencia estratégica radica en que todas las instituciones deben formular estrategias que les permitan aprovechar sus oportunidades internas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Logrando únicamente el éxito mediante un exhaustivo y contundente análisis de estas variables donde se realiza un mapa exacto de la organización.

Por otro lado, una verdadera planeación estratégica debe marcar una diferencia real para una organización, separándola de las estrategias comunes utilizadas por la mayoría de empresas entre las que se pueden encontrar la aplicación de precios bajos, descuentos, calidad vs precio etc. La planeación estratégica dependerá de la capacidad de los gerentes para saber en qué momento moverse en el mercado y como acaparar los clientes, esperando que la balanza se incline a su favor y aleje a los competidores, estas destrezas facilitan la generación de ventaja competitiva ganado posicionamiento en relación a las demás compañías, (Thompson et al., 2012).

Al final una empresa sin una planeación estratégica implementada se puede asociar con un barco viajando a la deriva sin instrumento alguno que lo guie y lleve a un lugar seguro. De acuerdo a Alvares & Martín (2006), ante la ausencia de una planeación estratégica no abra los elementos necesarios para orientar el rumbo de la compañía y ante tantos mercados y el ambiente cambiante en el que se encuentran en el mundo empresarial, no se contará con herramientas para enfrentar las amenazas.

Por lo cual la planeación estratégica es el primer paso para el éxito y futuro crecimiento de una empresa. Buscando combinar e integrar todos los medios con los que cuenta la organización para establecer un marco de acción que permita alcanzar sus metas (Castro, 2010).

Alineación entre la cultura organizacional y la planeación estratégica.

Después de una revisión exhaustiva se identificó que existen pocas investigaciones que relacionen las variables de la cultura organizacional con la planeación estratégica, en concreto se pueden destacar los siguientes hallazgos: algunos autores recalcan la importancia de la cultura organizacional, toda vez que permite mediante su desarrollo, la apropiación de los elementos esenciales y constitutivos de las empresas como valores y normas, los cuales desencadenan prácticas laborales direccionadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales y la agregación de valor a los bienes y servicios, (Morelos-Gómez & Fontalvo-Herrera, 2014).

En otro análisis se resalta el valor del estudio de los factores que determinan la cultura y que orientan la acción hacia la formulación de objetivos, estrategias, políticas, valores, la gestión del conocimiento, las tecnologías y técnicas, que contribuyen a la consolidación de comportamientos y actitudes que impactan la organización (Jurado & Calderón, 2006).

Asimismo, González & Parra (2008), identifican la importancia del estudio de la cultura organizacional a partir del análisis de los factores clima organizacional, motivación y liderazgo, los cuales impulsan la transformación empresarial y logro de los objetivos organizacionales encaminados al mejoramiento de los resultados tanto productivos como financieros, Markova (2012) indica que es necesario desarrollar ambientes apropiados para incentivar la cultura organizacional que permitan una respuesta adecuada de esta ante cambios.

Por otro lado el autor Díez (1999) planteó que la estrategia depende de la cultura para lograr sus fines, y en dado caso que la cultura no favorezca la planeación es imposible lograr los resultados. Pese a ello también se identifica un pensamiento divergente propuesto por Díaz (2006) que plantea iniciar por el análisis de la cultura organizacional para plantear la estrategia empresarial.

Gatrell et al., (2001) en su estudio analizaron tres empresas en el Reino Unido, aplicaron el

cuestionario propuesto por Cameron y Quinn (1999) y evidencian una tendencia hacia una cultura jerárquica, apegada a reglas y normas mientras que los empleados se inclinaban a la cultura de mercado, menos formal y más centrada en objetivos concluyendo que organizaciones similares presentan diferentes tipos de cultura.

En la investigación realizada por Esparza Aguilar & García, (2011) en empresas familiares turísticas de México concluyen que las empresas con culturas de tipo ad hoc, de clan y jerárquico presentan comportamientos estratégicos similares como una orientación empresarial analizadora y una estrategia competitiva basada en la diferenciación de productos y servicios. Además identifican que las empresas con cultura de mercado se enfocan en estrategias defensivas.

Velasco, (2015) en su estudio en México identifica que la cultura organizacional puede ser creada en forma deliberada por sus miembros clave o puede evolucionar con el paso del tiempo. Además de establecer las bases para determinados comportamientos que mejoren el desempeño de la empresa.

Según el estudio realizado por Raineri, (2001) del cambio organizacional en empresas chilenas, se demuestra como la cultura y planeación estratégica están relacionadas. Los resultados arrojan que todas las empresas quieren buscar la máxima eficiencia y adaptabilidad al entorno en el que se encuentran pero dependiendo el tipo de empresa ellos deciden de qué manera lo van a lograr. Por ejemplo, las empresas locales invierten un alto porcentaje en diversidad de programas de cambio organizacional, pero las empresas más grandes del estudio utilizan un mayor número de prácticas, enfocándose más en planificar cambios en los niveles estratégicos, como se evidencia las estrategias usadas son determinadas de acuerdo al tipo de cultura que posee la organización.

De acuerdo a la investigación realizada por Irma Salcedo y Juan Jose Romero (2006), se evidencia que para lograr una clara gestión de calidad apalancada por su cultura organizacional, debe existir un conocimiento claro de los objetivos y estrategia de la empresa por parte de los gerentes de la organización. Además de utilizar herramientas que ayuden al trabajo en equipo como aplanamiento de estructura, mejoramiento continuo de la comunicación interna, tener un estilo de liderazgo definido conocido por los integrantes de organización y una acción gerencial contundente.

Por otro lado la “Red Estratégica” creada en las empresas como herramienta de gestión para apalancar las estrategias establecidas por la compañía con la cultura organizacional, se enfoca en operativizar la planeación de tal manera que esta sea conocida y divulgada en todos los niveles de la organización, con el fin de trazar un mismo camino y medir el riesgo de las acciones que se ejecutan y monitorear los resultados continuamente. Este método busca convertir la planeación estratégica en un componente de la cultura organizacional, (Amorocho et al., 2009).

También se identificó a través de la investigación realizada que la cultura organizacional es un intangible que a tomado gran importancia dentro de las organizaciones por facilitar la implementación de las estrategias dentro de las empresas. El problema radica en que la medición de intangibles es complejo, razón por la cual algunas compañías han optado por aplicar el mapa estratégico donde se identifican los procesos más críticos para crear y entregar una supropuesta de valor, determinando la capacidad del capital humano, la eficiencia de los medios de información así como la efectividad de los procesos dentro de la empresa, (Norton & Kaplan, 2004).

Para finalizar el artículo de Pérez Martínez (2009), propone como principal herramienta de apalancamiento de la

estrategia la cultura organizacional, mostrando como prioridad para los gerentes tener estas dos variables alineadas a fin de lograr el desarrollo pleno la organización.

A partir de la revisión bibliográfica se puede concluir que la cultura organizacional facilita la adopción de la planeación estratégica, alineación que proporciona el cumplimiento de los objetivos organizacionales, tal como se expuso en los párrafos anteriores.

Propuesta teórica

A través del análisis bibliográfico, y de la integración de los conceptos anteriormente expuestos, este trabajo propone un modelo de alineación entre la cultura organizacional y la planeación estratégica que facilite el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La propuesta tiene su fundamento en tres pilares: el primero, **la cultura organizacional** como la forma en que las organizaciones hacen las cosas, permitiendo diferenciar una empresa de otra, además de explicar la discrepancia de resultados entre empresas del mismo sector con características similares, (Deal & Kennedy, 1982; Geertz, 1987; Cameron & Quinn, 1999) El segundo; **la planeación estratégica** analiza la organización como un todo, en busca de que todas las partes de la organización estén trabajando en armonía para llevar a cabo la estrategia, (Waterman, Peters, & Phillips, 1980) y el tercero relacionado con **la alineación** dada por la importancia de la cultura organizacional, toda vez que permite mediante su desarrollo, la apropiación de los elementos esenciales y constitutivos de las empresas como valores y normas, los cuales desencadenan prácticas laborales direccionadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales y la agregación de valor a los bienes y servicios, (Morelos-Gómez & Fontalvo-Herrera, 2014).

El constructo teórico que se plantea se resume en la Figura 7, en donde se propone que la cultura organizacional generada al interior de las empresas permite adoptar la planeación estratégica propuesta por la gerencia a fin de alinear los comportamientos de la

organización para garantizar el alcance de los objetivos organizacionales.

Figura 7: Constructo propuesto



Fuente: Elaboración propia

El constructo se propone en base a varios autores que concuerdan en la existencia de una relación entre la cultura organizacional y la planeación estratégica que favorece el alcance de los objetivos organizacionales, (Morelos-Gómez & Fontalvo-Herrera, 2014; González & Parra 2008; Díez 1999; Esparza Aguilar & García, 2011; Amorocho et al., 2009; Norton & Kaplan, 2004).

CONCLUSIONES

- Este artículo hace una propuesta teórica de la relación entre la cultura organizacional y la planeación estratégica para facilitar el alcance de los objetivos organizacionales, la propuesta tiene su fundamento en el modelo de cultura organizacional de Cameron y Quinn (1999) y en el modelo de las 7 S de Mackenzy de Waterman, Peters, & Phillips, (1980).
- Claramente es muy importante tener una muy buena estrategia, pero de nada sirve si esta no está alineada a lo largo de la organización y no se está ejecutando de la manera correcta. Por tal motivo proponemos el modelo de las 7S de Mackenzy teniendo en cuenta que brinda las herramientas necesarias para analizar la compañía involucrando elementos duros y blandos característicos de las empresas.
- El postulado central es que la cultura organizacional permite a las

empresas adoptar la planeación estratégica, y al alinearse las dos variables garantizan los objetivos organizacionales en las compañías de los diferentes sectores económicos.

- d. Esta propuesta surge en el marco del cambio continuo del contexto empresarial que dificulta a las organizaciones mantener una estabilidad y en algunas ocasiones adaptarse adecuadamente a las nuevas exigencias del mercado, perdiendo posicionamiento y en casos extremos la desaparición a razón de las amenazas impulsadas por el crecimiento de industrias que se han

anticipado y aplicado estrategias que garantizan su supervivencia.

- e. El modelo teórico aquí propuesto puede ser sometido a validación en estudios subsiguientes, a través de la medición de la cultura organizacional y la planeación estratégica; así como la medición de sus resultados empresariales. Así validado, el constructo podría evidenciar la importancia de la cultura organizacional para promover la planeación estratégica al interior de las compañías y a su vez esa alineación permitiría impulsar el logro de los objetivos organizacionales.

Referencias

- [1] Alvarez, T., & Martín, G. (2006). Manual de Planeación Estratégica. México: PANORAMA.
- [2] Bateman, & Snell. (2000). Administración: una ventaja competitiva . México: McGraw Hill.
- [3] Cameron, K., & Quinn, R. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Addison Wesley.
- [4] Castro, A. (2010). Direccinamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunos reflexiones en torno a su relación. Pensamiento & Gestión, 28, 85-106.
- [5] Chiavenato, I. (2006). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGraw Hill.
- [6] Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. México: MacGraw Hill.
- [7] Deal, T., & Kennedy, A. (1982). Corporate Culture: The Rites and rituals of corporate life. New York: Addison-Wesley.
- [8] Denison, D. R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: John Wiley & Sons.
- [9] Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. Academy of Management Review, 21, 619-654.
- [10] Denison, D. R. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? En C. L. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley, En (Eds.), The International Handbook of Organizational Culture and Climate (págs. 347-372). Chichester: Wiley.
- [11] Denison, D. R., & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organization Science, 6, 204-223.
- [12] Denison, D. R., & Neale, W. (1994). Denison Organizational Culture Survey. Ann Arbor: Aviat.
- [13] Denison, D. R., & Neale, W. (2000). Denison Organizational Culture Survey. Ann Arbor: Denison Consulting.
- [14] Denison, D. R., & Spreitzer, G. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing-values approach. En R. W. Woodman , & W. A. Passmore,

- Research in Organizational Change and Development. Greenwich: JAI Press.
- [15] Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*, 3, 205-227.
- [16] Denison, D. R., Janovics, J., & Young, J. (2005). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. Denison Consulting Group.
- [17] Denison, D. R., Lief, C., & Ward, J. (2004). Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 27, 61-70.
- [18] Díaz, C. (2006). *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores*. La Habana: Ediciones Balcón.
- [19] Díez, E. (1999). *La estrategia del caracol. Un cambio cultural en una organización*. Barcelona: OIKOS-TAU.
- [20] Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Buenos Aires: Sudamericana.
- [21] Esparza Aguilar, J. L., & García Pérez de Lema, D. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos de administración*, 295-313.
- [22] Fleury, J. (2002). *La culture*. Paris: Éditions Bréal.
- [23] Gatrell, J., Jenkins, H., & Tucker, J. (2001). Family values in family business. En G. Corbetta, & D. Montemerlo, *The role of family in family* (pág. 12). Milano: Annual FBN World Conference, EGEA S.p.A. FBN.
- [24] Geertz, C. (1987). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gediza.
- [25] González, J. J., & Parra, C. O. (2008). Caracterización de la cultura organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 25.
- [26] Haas, E. (2004). *McKinsey's Marvin Bower: Vision, Leadership, and the Creation of Management Consulting*. New Jersey: Wiley.
- [27] Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. California: Sage.
- [28] Jaimes Amorocho, H., Bravo Chadid, S. A., Cortina Ricardo, A. K., Pacheco Ruiz, C. M., & Quiñones Alean, M. G. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *pensamiento y gestión*, 25, 190 - 213.
- [29] Jurado Salgado, J., & Calderón Hernández, G. (2006). Los dirigentes y el gobierno de las personas. Argumentos productivos, organizacionales y culturales. *Revista Universidad EAFIT*, 144, 34-50.
- [30] Kaplan, R. S., & Norton, D. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, *Harvard Business Review*, 52-63.
- [31] Koontz, H., & Weihrich, H. (1991). *Elementos de administración*. México: McGraw Hill.
- [32] Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global*. McGraw-Hill.
- [33] Leite, D. (2009). A Análise Da Cultura Organizacional De Uma Instituição Do Setor Hoteleiro. *Psicologia IESB*, 1, 21-33.
- [34] Markova, G. (2012). Building dynamic capabilities: The case of HRIS. *Management Research*, 10-81.
- [35] Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva visión.
- [36] Menguzzo, M., & Renau, J. J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel S.A.

- [37] Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T. (2014). Caracterización y análisis del riesgo laboral en la pequeña y mediana industria metalmecánica en Cartagena-Colombia. *Revista Soluciones de Posgrado*, 15-42.
- [38] Munch, L. (2006). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- [39] Parra Penagos, C., & González Millian, J. (2008). Caracterización de la cultura organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento y Gestión*, 25, 40-57.
- [40] Pérez Martínez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 183 - 194.
- [41] Porter, M. (1999). *Ser competitivos, nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Editorial Deusto.
- [42] Raineri, A. (2001). Administración del cambio organizacional en empresas chilenas. *Estudios de Administración*, 8, 1- 43.
- [43] Ramírez, C. (2011). Planificación estratégica en las organizaciones educativas. *REDHECS*, 10.
- [44] Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México : Pearson Prentice Hall.
- [45] Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20, 67-75.
- [46] Salcedo, I., & Romero, J. (2006). Cultura organizacional y gestión de la calidad en una empresa del estado venezolano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11, 83 - 104.
- [47] Schein, E. (1986). *Cultura organizacional y liderazgo*. San Francisco: Jorsey-Bass.
- [48] Steiner, G. (1999). *Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber*. México: Continental S.A.
- [49] Tanner, R., & Athos, A. (1986). *Great Companies Make Meaning*. En J. Williamson, *The Leader Manager* (págs. 215-300). New York: Wiley.
- [50] Thompson, A., Strickland, A., Gamble, E., & Peteraf. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos*. México: MacGraw Hill.
- [51] Velasco Cepeda, R. I. (2015). *Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación*. México: Instituto Tecnológico de Sonora.
- [52] Waterman, R., Peters, T., & Phillips, J. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23, 14-26.