

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



ELEMENTOS PARA LA RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y
ESTRATEGIA: CASO TOYOTA.

TRABAJO DE GRADO

JUAN CAMILO MENDOZA CAMPOS
JUAN CAMILO COPETE OVIEDO

BOGOTÁ D.C.

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



ELEMENTOS PARA LA RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y
ESTRATEGIA: CASO TOYOTA

TRABAJO DE GRADO

JUAN CAMILO MENDOZA CAMPOS

JUAN CAMILO COPETE OVIEDO

TUTOR: CARLOS EDUARDO MÉNDEZ ÁLVAREZ

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C.

2016

AGRADECIMIENTOS

Nuestros agradecimientos van dirigidos primero a nuestro tutor de investigación, Dr. Carlos Eduardo Méndez, quien por medio de su enseñanza y conocimientos nos permitieron sacar adelante este trabajo de investigación.

A todos los profesores que a lo largo de la carrera contribuyeron con sus conocimientos para nuestro aprendizaje.

A nuestros padres por todo el apoyo brindado a lo largo de estos años de estudio.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	6
RESUMEN.....	7
Palabras Clave.....	7
1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1 Planteamiento del problema.....	9
1.2 Justificación.....	10
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo general.....	11
1.3.2 Objetivos específicos	12
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL.....	12
2.1 Marco Teórico	12
2.1.1 Cultura organizacional.....	12
2.2 Estrategia organizacional	34
2.3 Relación Cultura – Estrategia.....	47
3. CASO EMPRESARIAL – CASO TOYOTA.....	50
4. CONCLUSIONES	92
5. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS.....	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis del Concepto de Cultura Organizacional.....	25
Tabla 2: Síntesis de Definiciones sobre Cultura Organizacional según autores.....	32
Tabla 3: Análisis del concepto de estrategia organizacional.	41
Tabla 4: Síntesis de las definiciones sobre estrategia organizacional según autores.	46
Tabla 5: Relación entre Cultura y Estrategia organizacional.....	47
Tabla 6: Relación entre elementos de la Cultura y de la Estrategia.	49

GLOSARIO

Cultura organizacional: la cultura organizacional está definida por las manifestaciones inmateriales generadas por los individuos, aprendidas en el tiempo y que pueden contribuir a la búsqueda de los objetivos de la organización. Estas manifestaciones orientan el comportamiento y controlan la manera en que interactúan los individuos entre ellos y con el entorno.

Estrategia Organizacional: La Estrategia es la respuesta al cambio y a la necesidad de una organización de ser competitiva en el sector. Esta implica la definición de metas y objetivos que alinean la cadena de valor y formaliza la estructura para que la organización se diferencie de otras y de respuesta a sus necesidades a través de la ventaja competitiva.

RESUMEN

La estrategia de una empresa forma parte vital de la estructura de la misma, ya que esta presenta los lineamientos por los cuales se debe regir la compañía, estas estrategias van orientadas al cumplimiento de unos objetivos pactados por la misma para un periodo de tiempo determinado. Otro termino importante para el correcto desarrollo y funcionamiento de una compañía es la cultura organizacional dado que esta es un factor de gran importancia para el clima organizacional y a su vez el impacto que este tiene en el desempeño y desarrollo de la compañía.

Teniendo en cuenta lo anterior hemos desarrollado este trabajo el cual es un insumo para el proyecto de investigación del Profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia*. El objetivo de este trabajo era establecer el impacto que tiene la cultura organizacional en la ejecución de la estrategia de empresa en el marco del caso Toyota.

Palabras Clave

Estructura organizacional, estrategia, cultura, objetivos, desarrollo, clima organizacional, relación, impacto, sector, proceso, área, desarrollo, personas, empresa, casos exitosos, impacto, teoría.

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo es un insumo para proyecto de investigación del Profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia*, proyecto que hace parte de la línea de investigación de Estrategia de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, este trabajo fue desarrollado como proyecto de grado el cual se complementa con los trabajos de grado “ELEMENTOS PARA LA RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIA: CASO IBM.” elaborado por Angélica Marie Barón, y “ELEMENTOS PARA LA RELACIÓN ENTRE CULTURA Y ESTRATEGIA : CASO SEMCO” elaborado por Juan Sebastián Quiroga.

En todas las organizaciones se puede evidenciar una estrategia de empresa que se presenta como el camino a seguir y los lineamientos por los cuales el ente se debe orientar para obtener unos fines que casi siempre son de carácter lucrativo o simplemente para el mejoramiento de algún proceso o área de esta. Por otro lado Méndez (2000) define "Cultura Organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos” (p.18), entre estos lineamientos es necesario que las personas se sientan identificados con el fin de sentir pertenecía por el crecimiento de la empresa y por el mejoramiento continuo de esta por medio de la ejecución de metas. A partir de esto anterior se genera una situación la cual hace que los dos conceptos descritos se crucen de tal manera que se pueda pensar si de verdad existe una relación directa entre cultura y estrategia de empresa para la ejecución de objetivos, es decir, identificar si realmente una puede llegar afectar a la otra.

1.1 Planteamiento del problema

De allí surge una pregunta central la cual es: ¿Cuál es la relación conceptual que existe entre cultura organizacional y estrategia de empresa, y cuáles son los elementos que hacen que haya un enlace para que las organizaciones alcancen el éxito?

De la pregunta dicha anteriormente se pueden derivar más cuestionamientos que hacen que se creen más vacíos respecto a si existe relación e importancia entre cultura organizacional y estrategia de empresa, para esto es necesario hacerse las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los elementos que correlacionan la cultura organizacional y la estrategia de empresa?, ¿Cuáles han sido las acciones realizadas en casos exitosos de empresas para alinear la cultura organizacional con las estrategias de empresa? y ¿Cuáles son las características de los lineamientos que hacen que se pueda alinear la cultura con la estrategia de empresa?.

La investigación a realizar busca y se trabaja bajo los lineamientos que se indagan en su objetivo general el cual es “Establecer el impacto que tiene la cultura organizacional en la ejecución de la estrategia de empresa en el marco del caso Toyota”. Con el fin de poder saber si realmente es necesario trabajar la parte cultural de las empresas para que esto contribuya de alguna manera al mejoramiento de los resultados que espera una organización en el largo plazo o si realmente no existe relación y ninguna de las dos se ve afectada con la ausencia de la otra.

Para el desarrollo de este objetivo general surgen además unos objetivos específicos que se buscaran obtener para que la integración de estos conlleve a la obtención de lo verdaderamente importante dicho anteriormente. Encontramos los siguientes:

- Señalar mediante un análisis conceptual que elementos relacionan la cultura organizacional con la estrategia de empresa aplicada en el caso Toyota.
- Identificar la cultura organizacional como un factor importante para la ejecución de la estrategia aplicada por Toyota y así mismo para la producción de resultados.

– Identificar acciones utilizadas en el caso conocido y difundido de Toyota, con el fin de alinear la cultura organizacional con la estrategia de empresa y así llegar a ser reconocidos por su éxito.

Por medio de la investigación de antecedentes históricos, es decir casos de la vida real y de la mano con teorías propuestas por autores en temas administrativos se buscara conseguir si verdaderamente existe relación o no y cómo afecta la una a la otra.

1.2 Justificación

Necesidad identificada

Debido al cambio constante de los objetivos propuestos de una empresa y de los factores internos y externos de esta se debe buscar una relación entre cultura y estrategia con el fin de poder saber cómo una afecta sobre la otra con la idea de que las organizaciones estén preparadas para poder asumir nuevos retos o metas que se presentan tanto dentro como afuera de la organización. Pero lo importante de esto es que al momento que se tome una decisión estratégica la cual seguir se logre saber qué papel juega la cultura sobre la estrategia nueva, teniendo en cuenta los valores de sus empleados o personajes que tengan relación con esta con el fin de tener conocimiento de cómo este factor cultural puede afectar o contribuir para la ejecución de esta.

Es decir, poder establecer que tan importante es la cultura organizacional que tienen los empleados para la generación de resultados que están buscando en el largo plazo las organizaciones.

Muchas veces cuando las empresas fracasan al realizar una estrategia y desean buscar cuales fueron las causas, no siempre se logra tener claridad de cual factor fue el que ocasiono esto, posiblemente la cultura por medio del comportamiento de sus empleados es una causa que no se ha tenido en cuenta, pues casi siempre se le atribuye al lado financiero o de mercadeo, pero hoy surge una duda y es si realmente el no tener una buena cultura organizacional instaurada puede

estar haciendo que los objetivos propuestos de una empresa no salgan a flote o todo lo contrario cuando se obtiene mucho éxito con una estrategia pues así mismo se debe saber que conlleva a que esta saliera adelante y puede que también el factor cultural allá contribuido a este y no se esté teniendo en cuenta.

Es necesario saber si realmente el entorno cultural puede ser tomado con seriedad al momento que un directivo desee instalar nuevas estrategias a futuro, así con esto poder tener una visión de otro factor más que puede afectar o ayudar a esta misma. Si a partir de esta investigación se logra encontrar una relación directa entre cultura organizacional y estrategia de empresa se podrá estar haciendo una gran contribución al mundo empresarial pues gracias a esto se estaría agregando un indicador más que se debe tener en cuenta al momento de proyectar planes a futuro y así con esto reducir el índice de fracasos en las empresas y en sus directivos. Además se podrá explotar lo máximo posible el entorno cultural para que esto vaya en pro del mejoramiento continuo y la realización de resultados esperados.

Beneficiarios del estudio

Los beneficiarios de este caso de estudio serán, la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, sus estudiantes y todas aquellas empresas nacionales e internacionales que busquen conocer más acerca de la influencia de la cultura organizacional sobre las estrategias de empresa y que además tengan acceso a este estudio realizado.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Establecer el impacto que tiene la cultura organizacional en la ejecución de la estrategia de empresa en el marco del caso Toyota.

1.3.2 Objetivos específicos

- Señalar mediante un análisis conceptual que elementos relacionan la cultura organizacional con la estrategia de empresa aplicada en el caso Toyota.
- Identificar la cultura organizacional como un factor importante para la ejecución de la estrategia aplicada por Toyota y así mismo para la producción de resultados.
- Identificar acciones utilizadas en el caso conocido y difundido de Toyota, con el fin de alinear la cultura organizacional con la estrategia de empresa y así llegar a ser reconocidos por su éxito.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Cultura organizacional

Este marco teórico hace parte del trabajo de investigación sobre Cultura y Estrategia del Profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez. Méndez, y fue construido por Angélica Marie Barón y complementado por Juan Sebastián Quiroga, estudiantes de Administración de la Universidad del Rosario.

El concepto de cultura organizacional aparece en el terreno de la administración entre los años 70's y 80's, donde se comprende la forma en la cual se organizan los trabajadores y la manera en que son motivados con el fin de lograr la misión de la empresa. Como antecedente a este estudio estaba el modelo empresarial norteamericano, el cual tuvo un bajo rendimiento y predominó hasta el momento en que se hizo visible el éxito de las empresas orientales, especialmente las japonesas y se tomó este como nuevo referente.

Esa situación permitió que el profesor estadounidense William Ouchi llevara a cabo estudios para comparar la forma en que fluctuaba la cultura organizacional en las compañías japonesas y las americanas, desarrollando así la teoría Z, la cual tiene como premisa fundamental la búsqueda del desempeño organizacional por medio de la mezcla entre las filosofías encontradas en organizaciones estadounidenses y japonesas, y a partir de esto expresa que hay tres diferentes tipos de organizaciones, las que se asimilan a las empresas estadounidenses, las que se asemejaron a las empresas Japonesas, y las que desarrollan su propia cultura.

En esta teoría se percibe la búsqueda del balance entre el logro de los mejores resultados por parte de la compañía, y la creación de un ambiente laboral íntegro, que sea propicio para el desarrollo organizacional; Ouchi afirma que si se busca alcanzar conocimiento y transformación de la organización se debe seguir trece pasos enfocados al desarrollo de la personalidad de sus integrantes.

Los trece pasos son:

1. Comprender fundamentalmente qué tipo de organización se busca y definir el papel que realizarán sus participantes para obtener dicha transformación.
2. Reevaluar la filosofía que está establecida por la organización que se transformará.
3. Definir la nueva filosofía que será implementada en la organización y lograr involucrar a las directivas de la compañía para encaminar su nuevo rumbo.
4. Empezar la etapa de implementación de estrategias desarrollando las estructuras y los incentivos necesarios.
5. Impulsar la creación y desarrollo de nuevos lazos personales entre los integrantes de la organización que se está forjando.
6. Evaluar el proceso que se ha llevado hasta este punto.
7. Involucrar al sindicato de trabajadores en el proceso que se está llevando a cabo.
8. Establecer y estabilizar el nuevo número y categorías de empleados.
9. Establecer cómo será el sistema de promoción de los trabajadores y como se desarrollará la evaluación de los mismos.
10. Ampliar y generalizar la diversidad de profesiones de los trabajadores contratados.
11. Desarrollar la implementación final hasta este punto.

12. Desarrollar políticas que promuevan la participación y dedicación de los trabajadores hacia la organización.

13. Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados, esto incluye un desarrollo íntegro de los mismos.

Dados estos trece pasos, es fundamental conocer los verdaderos objetivos de la organización para tener claridad sobre el plan de acción a utilizar, en el cual es necesario generar una promoción del trabajo en equipo y las decisiones consensuadas, aspecto que influye positivamente en la productividad.

Los trabajadores son los que mejor conocen las tareas que desempeñan dentro de la compañía y se mantendrán motivados si se genera en ellos un sentimiento de seguridad y sentido de pertenencia por medio de la creación de políticas que les garanticen su estabilidad a largo plazo.

En el libro “En busca de la Excelencia” (Peters y Waterman, 1982) se investigó qué empresas obtenían el mayor éxito en América, tomando como punto de partida el distanciamiento entre ellas en cuanto a excelencia se habla.

Peters y Waterman buscaban desarrollar una teoría administrativa, expresaban que las empresas que tenían éxito en su entorno eran aquellas que se permitían tener un alto grado de flexibilidad, producto de que sus integrantes contaran con iniciativas y que además realizaran acciones correctivas por medio de análisis estructurales previos. Estas mismas compañías acortan las distancias entre ellas y sus clientes, y tienen tal cercanía con ellos, que les permite desarrollar procesos de inversión para conocer las necesidades de estos y poder satisfacerlas por medio de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

Compañías que busquen el éxito deben impulsar a sus colaboradores hacia una permanente búsqueda de la innovación y la creatividad, de tal forma que ayuden a cumplir los objetivos deseados por la compañía, dado que el aumento de la productividad de las compañías está directamente relacionada a los seres humanos que hacen parte de estas, en las cuales el rol del líder obedece a poder crear y administrar los sistemas de valores. Empresas exitosas no

necesariamente son las que generan diversificación, entre más simple sea la estructura permite descentralizar la información otorgando así un mayor dinamismo, y aumenta la velocidad de respuesta.

Como conclusión, las empresas que logran este tipo de éxito son las que mantienen un equilibrio entre la máxima autonomía individual y la administración de sus recursos, lo cual les da la agilidad en cuanto a los procesos de ventas y de cercanía con los clientes. La tecnología debe ser un factor que impulse la información y comunicación integral de los empleados, dado que las organizaciones exitosas son aquellas que se basan en el conocimiento y que se enfocan en romper con lo tradicional (como lo son las tradicionales unidades staff por función) estableciendo una retroalimentación rápida y redefiniendo el esquema de evaluación el cual permita un reconocimiento constante del aprendizaje organizacional. Así mismo, las empresas exitosas promueven que los trabajos desarrollados en equipo tengan dinámicas de confianza por medio de las cuales se logre un desarrollo del talento de sus integrantes.

A continuación, se mencionan varias definiciones del concepto de Cultura organizacional según diferentes autores a lo largo de la historia.

Para Elliot Jaques (1951) la cultura es la forma tradicional y acostumbrada de pensar y realizar las actividades en una organización.

"La cultura consiste en patrones de comportamiento, explícitos e implícitos, adquiridos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros definitivos de los grupos humanos, incluyendo su plasmación en utensilios. El núcleo esencial de la cultura se compone de ideas tradicionales, es decir, históricamente obtenidas y seleccionadas y, sobre todo, de sus valores asociados: los sistemas culturales pueden, por un lado, ser considerados como productos de la actuación y, por otro, como elementos condicionantes de las actuaciones sucesivas." (Kroeber and Kluckhohn 1952, citado Montaña y Torres, 2015, p. 25)

Según Phillip Selznick (1957) La cultura son los valores principales que determinan la filosofía organizacional o misión.

Pettigrew (1979, citado Montaña y Torres, 2015, p. 26) “la cultura de una empresa se manifiesta a través de los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc., que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa”

Los valores compartidos entre los miembros de una organización son el corazón de la cultura organizacional (Peters y Waterman, 1982)

La cultura se conforma por los valores comunes de la organización, por esto las organizaciones tienen que trabajar con base en los valores y promover la generación de “Héroes modélicos” y “líderes” que sean un modelo a seguir (Deal y Kennedy, 1982)

La cultura organizacional es el pegamento que mantiene una organización unida por medio de patrones de pensamientos compartidos; Cuyos miembros comparten Valores, creencias, expectativas. (Caren Siehl & Joanne Martin, 1984, citado Montaña y Torres, 2015)

Anzizu, J. (1985, citado Montaña y Torres, 2015, p. 27) “El conjunto de principios y creencias básicas de una organización que son compartidos por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones. Este conjunto de principios y creencias han sido aceptados por la organización de una manera inconsciente como propios a través de los años, y se manifiestan exteriormente a través de las políticas, estructuras, procedimientos, normas de conducta, signos externos, etc. Los principios y creencias suelen desarrollarse dentro del macro cultural en que la organización está inmersa a partir de los valores e ideas del fundador y con el tiempo se van concretando en un conjunto coherente o paradigma cultural”.

Ansoff (1985, citado Montaña y Torres, 2015) describe la cultura organizacional como la agrupación de normas y valores que representan las preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico de un grupo social.

Koberg & Chusmir (1987, citado Montaña y Torres, 2015, p. 28) "un sistema de valores y creencias compartidas que producen normas de comportamiento y establecen un forma organizacional de vida".

Garmendia, J.A. (1988, citado Montaña y Torres, 2015, p. 29) “La Cultura Organizacional admite una triple interpretación: Como imagen o conjunto de creencias de los miembros sobre el funcionamiento de la empresa; como cristalización del entorno, que proporciona a la empresa directrices claras para las relaciones con él; y como diseño estratégico interno para inspirar la acción”.

La cultura organizacional se entiende como un sistema de creencias y valores que conforman un modo de vida, el cual es una forma aceptada para relaciones e interacciones sociales típicas en una organización (Chiavenato, 1989, citado Montaña y Torres, 2015).

Ed Young (1989) define la cultura como un factor externo que influye en las practicas gerenciales y no gerenciales de las personas que forman parte de una organización, la cual es un conjunto de significados generados por diferentes grupos de interés que pueden ser usados por una organización para ir en búsqueda de sus objetivos, en donde cualquier modificación generada en la cultura tendrá como resultado perdedores y ganadores, cada organización cuenta con su propia cultura pero está sujeta a la cultura de una nación.

Handy (1986) define la cultura como una amalgama social y normativa que permite que la organización siga unida.

Los valores y los supuestos compartidos que orientan el comportamiento de una organización se entienden como cultura organizacional, y a su vez poseen características evolutivas dado que se basan en las creencias y valores aportados por el dueño o fundador de la compañía pero se ve modificada a nuevos aprendizajes e interacciones con el pasar del tiempo (Schein, 1990).

Etkin y Schvarstein (1992, citado Montaña y Torres, 2015) afirman que la cultura organizacional define límites, estableciendo distinciones entre una organización y otra, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización y facilitar la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos comportamentales e individuales en la organización. Y adicionalmente tiende a ser un silencioso sistema de control comportamental:

La cultura organizacional es usada para generar valor y concretar ventajas competitivas, pudiendo usarla como medio que puede ser administrado para mejorar el rendimiento y desempeño de la compañía (Smirich, 1993).

Tomei (1995, citado Montaña y Torres, 2015) La visión que los fundadores / líderes tienen de cómo enfrentar los problemas y de cómo gerenciar la organización crean la conciencia de la organización y definen el papel que esta irá a desempeñar en el mundo. Esta conciencia, los significados aprendidos por la experiencia adquirida del suceso y de las fallas, la forma de actuar y pensar, el lenguaje utilizado, las definiciones de papeles, actividades y objetivos forman la cultura organizacional.”

Modelo de Hofstede (1980)

Hofstede considera que las vivencias que comparten los miembros de una organización en las prácticas diarias son la piedra angular de la cultura organizacional. Entendiendo el concepto de cultura como la programación colectiva de la mente, que genera una diferenciación entre un miembro perteneciente a una organización a otras organizaciones dado su comportamiento y los símbolos propios de la estructura social a la cual pertenece.

A partir de un estudio realizado con más de 160.000 empleados de la empresa IBM, Hofstede identificó los patrones culturales que más influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización de acuerdo al país en el cual se estuviese trabajando y los clasificó dentro de 5 dimensiones:

- **Distancia al poder:** El grado en el que los individuos con menos poder de una sociedad esperan aceptar una desigualdad en la distribución del poder. A mayor grado, hay expectativas de algunos individuos de tener más poder que otros y un grado bajo refleja una perspectiva común de que debe haber igualdad de derechos.
- **Individualismo vs. colectivismo:** Se refiere al grado al que la gente actúa por sus propios intereses o por intereses comunes. En sociedades individualista se valor la iniciativa individual y

en la sociedades más colectivistas, se premia la pertenencia a grupos.

- **Masculinidad vs. feminidad:** Se refiere al grado en el cual predominan en la sociedad los valores tradicionalmente asociados al perfil masculino (preferencia en la sociedad por los logros, el heroísmo, la asertividad y la recompensa material por el éxito, es una sociedad más competitiva) o al femenino (preferencia por la cooperación, la modestia, preocuparse por los débiles y la calidad de vida, la sociedad está más orientada a llegar a consensos).
- **Evasión de la incertidumbre:** Se refiere al grado en el que la sociedad reacciona ante la incertidumbre y los riesgos. A mayor puntaje, más recelo e inseguridad hacia tomar riesgos.
- **Orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo:** Se refiere al grado en el cual la sociedad le da importancia a la planeación de la vida a largo plazo o de lo contrario prefiere encontrarse con las adversidades y afrontarlas según se vayan presentando.

De acuerdo a estas 5 dimensiones, Hofstede desarrolló un proyecto de modelo organizacional donde se contrastan dos escenarios organizacionales diferentes según su orientación administrativa:

Organizaciones con Orientación a los resultados Vs Orientación a los procesos.

Orientación a resultados.	Orientación a procesos.
Sus integrantes presentan características de adaptabilidad lo cual los lleva a sentirse cómodos con la no familiaridad de las vivencias, y se presenta gran competencia interna dado que realizan sus máximos esfuerzos en cada día, dado que consideran que sus labores diarias vanean altamente.	Sus miembros son individuos que se identifican como adversos al riesgo y por ende realizan solo los esfuerzos necesarios para llevar a cabo sus tareas, son organizaciones donde se tiene una vivencia monótona.

Organizaciones con Orientación al empleado Vs Orientación a la tarea.

Orientación al empleado.	Orientación a la tarea.
Son entidades que logran que sus empleados se sientan identificados como parte primordial de la organización, dado que la empresa demuestra interés por el bienestar de los mismos, y se promueven la participación en decisiones por medio de comités o grupos.	Los empleados de organizaciones que muestran este tipo de orientación no se sienten como parte primordial de la estructura dado que no se demuestra preocupación por su desarrollo individual sino por el desarrollo de la tarea del conjunto.

Organizaciones con Orientación Local Vs Orientación Profesional.

Orientación local.	Orientación profesional.
En estructuras como estas los empleados se definen por medio de su trabajo dentro de la organización, dado que las políticas de este tipo de empresas puede llegar a considerar como importante el comportamiento del individuo dentro y por fuera de la misma, son entidades que al momento de contratar nuevo personal pueden llegar a tomar entrevistas familiares y sociales, para medir así su capacidad de accionar dentro de la compañía.	Son entidades donde se tiene una separación de la vida personal a la profesional, dado que consideran como único valor transcendental sus capacidades como empleado, y sus empleados obtienen su identidad por la capacidad de acción dentro de la compañía.

Organizaciones con Orientación con sistema abierto Vs Orientación con sistema cerrado.

Organización con sistema abierto.	Organización con sistema cerrado.
Son estructuras que se caracterizan por su capacidad de adaptación, dado que cualquier miembro se adapta a la estructura y los empleados nuevos solo necesitan un poco cuantía de días para desarrollar la labor de adaptación, son entidades que se logran una gran familiaridad con sus empleados.	Son compañías con alta aversión al cambio, dado que sus integrantes están cerrados al ingresos de cualquier tipo de nuevo trabajador, solo unos con características especiales logran poder encajar en estas, y se suele llegar a necesitar de un largo periodo de tiempo para poder generar una adaptabilidad a este tipo de estructuras.

Organizaciones con Orientación al Alto control Vs Orientación al bajo control.

Alto control.	Bajo control.
Empresas con una muy baja preocupación en los costos en cuanto a tiempo, las juntas y reuniones suelen tener tiempos aproximados de inicio y son organizaciones donde se aceptan las bromas internas.	Compañías con una alta preocupación al tiempo invertido, la hora de las reuniones y juntas son estrictas.

Organizaciones con Orientación normativa al mercado Vs Orientación pragmática al mercado.

Orientación normativa al mercado.	Orientación pragmática al mercado.
Estructuras que tiene definidos sus valores éticos en un alto estándar, donde deben seguir correctamente los procedimientos organizacionales, los cuales se perciben como fundamentales al momento de obtención de resultados.	Su mayor preocupación es poder satisfacer las necesidades de sus clientes de una forma eficaz, sus resultados son más importantes que seguir los procedimientos establecidos.

Hill y Jones han definido la cultura como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros". (2001, Citado Montaña y Torres, 2015, p. 35).

Es importante mencionar la definición que da Carles Ramio: "La cultura organizacional es el ambiente que se respira en una organización" (Ramio, 2001), con lo cual se refiere como el conjunto de valores predominantemente aceptados y relacionados, la filosofía que orienta el actuar

de los empleados, las reglas de juego para actuar y progresar en la organización, las costumbres, tradiciones y mitos que moldean y explican referentes organizacionales, aspectos fundacionales y modelos ejemplares de conducta, los rituales de la vida y la cotidianidad de las organizaciones; así como las representaciones simbólicas materiales e inmateriales presentes en la organización (Ramio, 2001 citado en Montaña y Torres 2015, p. 36).

Alabart, (2002, citado Montaña y Torres, 2015, p. 35) “es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y la eficacia de la organización.”

Modelo de Denison (2003)

Es un modelo que relaciona el desempeño de una compañía con la cultura organizacional, este modelo está fundamentado en un núcleo de creencias y supuestos, adicionalmente se maneja en dos dimensiones, la primera es la comparación entre la adaptación externa y la integración interna; la segunda es la relación entre estabilidad y flexibilidad existente en una organización.

Este modelo realiza un estudio de la cultura organizacional por medio de cuatro cuadrantes que representan los principales rasgos de la cultura.

Consistencia: Rasgos de las organizaciones que se orientan al logro de metas, teniendo como características principales que son organizaciones con una cultura de cohesión fuerte, denotando coordinación e integración entre sus áreas funcionales.

Involucramiento: Rasgos característicos son el uso del empoderamiento y alta diligencia en el trabajo en equipo, son organizaciones que están preparadas para un ambiente competitivo, dado que logran identificar y maximizan las habilidades y valores de cada individuo de su organización.

Adaptabilidad: Rasgos de estructuras que poseen un equilibrio ente la realidad cambiante del entorno y a su vez poseen una alta identidad como organización, son empresa que suelen tomar muchos riesgos y generar un conocimiento de forma empírica lo que les permite aprender de sus errores y adquirir experiencia interna por medio de esto.

Misión: Es la razón se de una organización, en esta se expone el horizonte de la misma donde se denotan intrínsecamente los objetivos, metas y rasgos estratégicos.

Ravasi & Schultz (2006, citado Montaña y Torres, 2015) afirman que la cultura organizacional es un conjunto de supuestos mentales compartidos que guían lo que ocurre y lo que se hace en las organizaciones por medio de la definición de los comportamientos adecuados frente a diferentes situaciones. Es un modelo de comportamientos colectivos que son enseñados a los nuevos miembros de la organización y afectan la forma en que los grupos interactúan entre sí, con clientes y en sí con el entorno. La cultura define la forma en la cual los empleados se identifican con la organización.

Vargas, J.G. (2007, citado Montaña y Torres, 2015, p. 39) “El fenómeno de la cultura organizacional o cultura corporativa es inherente a todas las organizaciones, a las cuales les imprime personalidad, las diferencia de las demás y determina todas las actividades, procesos, etc. Y por lo tanto la cultura organizacional es una herramienta de implementación final disponible a los altos directivos que la usan para influir directamente a través de actividades y símbolos. No existen culturas organizacionales malas o buenas, sino culturas funcionales y disfuncionales a los objetivos de las organizaciones. Las prácticas administrativas en cualquier organización, tienen como marco referencial natural, no solamente su propia cultura corporativa, sino también los demás niveles de la cultura: la cultura empresarial, la nacional, la ocupacional, etc.”

Bretones y Mañas, (2008, citado Montaña y Torres, 2015) Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que

caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización).

Para Dodek (2010) la cultura es a la organización lo que la personalidad es al individuo, esta provee a la organización significados, dirección y movilización.

Según Carlos E. Méndez (2006, p. 91), la cultura es la conciencia colectiva que es expresada por medio de un sistema de significados comunes que generan una identidad propia de los integrantes de la organización por medio de comportamientos y conductas estandarizadas y estas a su vez genera un diferencial con otras instituciones. Los significados y comportamientos de la organización son establecidos sobre la percepción que el líder tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización y a su vez se ve influido por la mutua interacción entre estos.

Robbins & Judge (2013, citado Montaña y Torres, 2015) definen cultura como “Percepción que comparten todos los miembros de la organización: Sistema de significados compartidos”. Y señalan que la cultura distingue una organización de otras, crea un sentimiento de identidad y unidad, enfoca a los empleados en el interés colectivo, fortalece al sistema social que actúa como adherente para mantener a la organización unida y a su vez sirve como mecanismo de control al moldear y guiar el comportamiento de los empleados.

Análisis del concepto de Cultura Organizacional.

A continuación se identifica la idea central de cada una de las definiciones mencionadas anteriormente sobre cultura organizacional, para tener en esta la base para desarrollar posteriormente un análisis entre los elementos comunes que se presentan en estas definiciones.

Tabla 1: Análisis del Concepto de Cultura Organizacional

Autor	Concepto	Ideas clave
Kroeber and Kluckhohn (1952)	Patrones de comportamiento, explícitos e implícitos, adquiridos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros definitivos de los grupos humanos, incluyendo su plasmación en utensilios. El núcleo esencial de la cultura se compone de ideas tradicionales, es decir, históricamente obtenidas y seleccionadas y, sobre todo, de sus valores asociados: los sistemas culturales pueden, por un lado, ser considerados como productos de la actuación y, por otro, como elementos condicionantes de las actuaciones sucesivas.	Patrones de Comportamiento/ Valores/ Condicionales de las acciones
Pettigrew (1979)	Se manifiesta a través de los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc., que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.	Símbolos/ Influye en comportamiento de los miembros de la empresa/
Phillip Selznick (1957)	Los valores principales que determinan la filosofía organizacional o misión.	Valores/ Filosofía
Peter & Waterman (1982)	Los valores compartidos entre los miembros de una organización son el corazón de la cultura organizacional.	Valores compartidos
Deal y Kennedy (1982)	Se conforma por los valores comunes de la organización los cuales son promovidos por líderes dentro de esta.	Valores comunes

Autor	Concepto	Ideas clave
Caren Siehl & Joanne Martin (1984)	Es el pegamento que mantiene una organización unida por medio de patrones de pensamientos compartidos; Cuyos miembros comparten Valores, creencias, expectativas.	Patrones de pensamientos compartidos
Anzizu, J. (1985)	El conjunto de principios y creencias básicas de una organización que son compartidos por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones, se manifiestan exteriormente a través de las políticas, estructuras, procedimientos, normas de conducta, signos externos, etc. Los principios y creencias suelen desarrollarse dentro del macro cultural en que la organización está inmersa a partir de los valores e ideas del fundador y con el tiempo se van concretando en un conjunto coherente o paradigma cultural.	Principios y Creencias/ Políticas/ Estructura/ Procedimientos
Ansoff (1985)	Agrupación de normas y valores que representan las preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico de un grupo social.	Normas y Valores/ preferencias de comportamiento.
Koberg & Chusmir (1987)	Sistema de valores y creencias compartidas que producen normas de comportamiento y establecen una forma organizacional de vida.	Valores y creencias/ normas de comportamiento.
Garmendia, J.A.(1988)	La Cultura Organizacional admite una triple interpretación: Como imagen o conjunto de creencias de los miembros sobre el funcionamiento de la empresa; como cristalización del entorno, que proporciona a la empresa directrices claras para las relaciones con él; y como diseño estratégico interno para inspirar la acción.	Creencias/ Directrices de comportamiento.

Autor	Concepto	Ideas clave
Chiavenato (1989)	Sistema de creencias y valores que conforman un modo de vida, el cual es una forma aceptada para relaciones e interacciones sociales típicas en una organización.	Creencias y Valores/ Forma de actuar.
Ed Young (1989)	La cultura es un factor externo que influye en las practicas gerenciales y no gerenciales de las personas que forman parte de una organización, la cultura es usada por una organización para ir en búsqueda de sus objetivos, cada organización cuenta con su propia cultura pero está sujeta a la cultura de una nación.	Factor externo/ elemento diferencial/ Directrices para la búsqueda de Objetivos.
Handy (1986)	Amalgama social y normativa que permite que la organización siga unida por medio de su forma de resolver problemas, regirse, trabajar en equipo, pensar y actuar.	Normas de Comportamiento
Schein (1990)	Los valores y los supuestos compartidos que orientan el comportamiento de una organización se entienden como cultura organizacional, que a su vez poseen características evolutivas dado que se basan en las creencias y valores aportados por el dueño o fundador de la compañía pero se ve modificada a nuevos aprendizajes e interacciones con el pasar del tiempo.	Valores y Supuestos Compartidos/ Orientan el comportamiento de una organización.
Etkin y Schvarstein (1992)	Define límites, estableciendo distinciones entre una organización y otra, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización y facilitar la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos comportamentales e individuales en la organización. Y adicionalmente tiende a ser un silencioso sistema de control comportamental	Elemento diferencial/ sentido de identidad/Control del comportamiento.

Autor	Concepto	Ideas clave
Smirich (1993)	La cultura organizacional es usada para generar valor y concretar ventajas competitivas, por lo tanto puede ser administrado para mejorar el rendimiento y desempeño de la compañía.	Genera Valor y concreta ventajas competitivas.
Tomei (1995)	La visión que los fundadores / líderes tienen de cómo enfrentar los problemas y de cómo gerenciar la organización crean la conciencia de la organización y definen el papel que esta irá a desempeñar en el mundo. Esta conciencia, los significados aprendidos por la experiencia adquirida del suceso y de las fallas, la forma de actuar y pensar, el lenguaje utilizado, las definiciones de papeles, actividades y objetivos forman la cultura organizacional.	Visión de los fundadores/ Formas de actuar y pensar.
Hoftsede (1997)	Programación colectiva de la mente, que genera una diferenciación entre un miembro perteneciente a una organización a otras organizaciones dado su comportamiento y los símbolos propios de la estructura social a la cual pertenece.	Elemento diferencial/ símbolos/ Comportamiento
Hill y Jones (2001)	La suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y la forma de conseguirlos. Los valores desarrollan normas, guías y expectativas que determinan y controlan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares.	Valores y normas compartidas/ Determinación y control del comportamiento

Autor	Concepto	Ideas clave
Ramiro (2001)	La cultura organizacional es el ambiente que se respira en una organización.	Ambiente.
Alabart (2002)	Conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno.	Paradigmas.
Ravasi & Schultz (2006)	Conjunto de supuestos mentales compartidos que guían lo que ocurre y lo que se hace en las organizaciones por medio de la definición de los comportamientos adecuados frente a diferentes situaciones. Son enseñados a los nuevos miembros de la organización y afectan la forma en que los grupos interactúan entre sí; define la forma en la cual los empleados se identifican con la organización.	Supuestos/ Guía el comportamiento/ Identidad/ Elemento diferencial.
Carlos E. Méndez (2006)	Conciencia colectiva expresada por medio de un sistema de significados comunes que generan una identidad propia de los integrantes de la organización por medio de comportamientos y conductas estandarizadas, y estas a su vez generan un diferencial con otras instituciones. Los significados y comportamientos de la organización son establecidos acorde a la percepción que el líder tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización.	Identidad/ Establecimiento de Comportamientos/ Elemento diferencial/Clima organizacional.

Autor	Concepto	Ideas clave
Vargas, J.G.(2007)	Imprime personalidad, es un diferenciador y determina todas las actividades, procesos, etc. Los altos directivos la usan para influir directamente a través de actividades y símbolos. No existen culturas organizacionales malas o buenas, sino culturas funcionales y disfuncionales a los objetivos de las organizaciones.	Elemento diferencial/ Influencia sobre actividades y símbolos/ Culturas funcionales y disfuncionales.
Bretones y Mañas (2008)	Conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano.	Experiencias/Hábitos/ Costumbres/ Creencias/Valores
Dodek (2010)	Provee a la organización significados, dirección y movilización.	Identidad/ Elemento diferencial
Robbins & Judge (2013)	La percepción que comparten todos los miembros de la organización: Sistema de significados compartidos	Identidad/ Significados compartidos

Fuente: Elaborado por Angélica Marie Barón y complementado por Juan Sebastián Quiroga, estudiantes de Administración de la Universidad del Rosario.

Como se puede observar no hay un concepto común sobre la definición de la cultura organizacional, por consiguiente se analiza cuáles son las ideas que aporta cada autor a la definición de cultura organizacional para posteriormente clasificarlas y realizar un cuadro que contraponga estos enfoques y así obtener una conclusión sobre la cultura organizacional.

Se toman como base tres posibles respuestas sobre lo que es cultura organizacional.

1. La cultura organizacional se hace explícita a través de creencias, expectativas y significados aprendidos en el tiempo, que se expresan en comportamientos de los individuos, los cuáles, influyen en la organización para ir en búsqueda de sus objetivos. Se expresan a través

de símbolos (lenguaje, ritos, mitos, políticas, estructuras, procedimientos, normas de conducta, signos externos, etc.).

2. La cultura está compuesta por patrones y comportamientos aprendidos por las personas mediante la experiencia adquirida, estableciendo una forma organizacional de vida, controlando la manera en que interaccionan los individuos unos con otros y ellos con el entorno de la organización.

3. La cultura hace que las organizaciones sean diferentes, con base en su comportamiento, identidad y los símbolos propios de la estructura social a la cual pertenecen las personas que las componen.

A continuación se realiza un análisis sobre la definición de cultura organizacional por medio de la alineación entre diferentes autores y sus definiciones. Así también, se buscará la definición con la cual se identifican la mayoría de las propuestas de los autores anteriormente mencionados.

Manifestaciones inmateriales aprendidas de la organización empresarial.

Ideas, creencias, expectativas y significados obtenidos en el tiempo, seleccionados y generados por un grupo social que influyen en la organización para la búsqueda de sus objetivos. Se expresan a través de símbolos (lenguaje, ritos, mitos, políticas, estructuras, procedimientos, normas de conducta, signos externos, etc.)

Direcciona el Comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Patrones y comportamentales aprendidos por las personas mediante la experiencia adquirida, estableciendo una forma organizacional de vida, controlando la manera en que interaccionan los individuos unos con otros y ellos con el entorno de la organización.

Diferencia a la organización de otras.

Hace que las organizaciones sean diferentes, con base en su comportamiento, identidad y los símbolos propios de la estructura social a la cual pertenecen las personas que las componen.

Fuente: Elaborado por Angélica Marie Barón y complementado por Juan Sebastián Quiroga, estudiantes de Administración de la Universidad del Rosario.

Tabla 2: Síntesis de Definiciones sobre Cultura Organizacional según autores

Autor	Manifestaciones Inmateriales de la organización	Direcciona el Comportamiento de los individuos	Diferencia a la organización de otras
Kroeber and Kluckhohn (1952)	X	X	
Pettigrew (1979)	X	X	
Phillip Selznick (1957)	X	X	
Peter & Waterman (1982)	X		
Deal y Kennedy (1982)	X		
Caren Siehl & Joanne Martin (1984)	X	X	
Anzizu, J. (1985)	X	X	X
Ansoff (1985)	X	X	
Koberg & Chusmir (1987)	X	X	X
Garmendia, J.A.(1988)	X	X	
Chiavenato (1989)	X	X	
Ed Young (1989)			X
Handy (1986)		X	X

Autor	Manifestaciones Inmateriales de la organización	Direcciona el Comportamiento de los individuos	Diferencia a la organización de otras
Schein (1990)	X	X	
Etkin y Schvarstein (1992)	X	X	X
Smirich (1993)			X
Tomei (1995)	X	X	X
Hoftsedde (1997)	X	X	X
Hill y Jones (2001)	X	X	
Ramiro (2001)		X	
Alabart (2002)	X		
Ravasi & Schultz (2006)	X	X	X
Mendez (2006)	X	X	X
Vargas, J.G.(2007)	X	X	X
Bretones y Mañas (2008)	X		
Dodek (2010)	X	X	
Robbins & Judge (2013)	X	X	

Fuente: Elaborado por Angélica Marie Barón y complementado por Juan Sebastián Quiroga, estudiantes de Administración de la Universidad del Rosario.

Conclusiones sobre Cultura Organizacional.

Tomando como referencia las definiciones de los autores consultados y citados anteriormente, fueron identificados los puntos en común entre sus proposiciones, y de esta forma se concluye que la cultura organizacional está definida por las manifestaciones inmateriales generadas por los individuos, aprendidas en el tiempo y que pueden contribuir a la búsqueda de los objetivos de la organización. Estas manifestaciones orientan el comportamiento y controlan la manera en que interactúan los individuos entre ellos y con el entorno.

De esta forma, el comportamiento, la identidad y los símbolos propios de la organización definen límites y la hacen diferente a las demás.

2.2 Estrategia organizacional

Para empezar a tratar el tema de Estrategia organizacional es conveniente tener en cuenta que es un término compuesto por las palabras de origen griego *Stratos* y *Agein*, las cuales tienen como significado ejército y guiar o dirigir, respectivamente; esta composición del término Estrategia, se encuentra completamente alineada a la definición que da La Real Academia Española (2006) sobre este término: “el arte de dirigir las operaciones militares”, definición de la cual podemos extraer dos elementos importantes como lo son La dirección y un grupo institucionalizado, el cual está regido por normas, reglas, valores y un conjunto de comportamientos y creencias que hacen parte de una cultura colectiva.

El concepto de estrategia organizacional ha sido tratado por múltiples autores a lo largo del tiempo, de acuerdo a esto realizará un recuento de las definiciones que se han dado al término estrategia desde la época de la antigua Grecia al día de hoy, con el fin de encontrar los aspectos más relevantes acerca de estas definiciones y los aspectos comunes que se pueden evidenciar entre los diferentes autores.

En la antigua Grecia se dio su primer uso en un ambiente no exclusivo a la guerra, en el cual Sócrates lo utilizó para realizar un comparativo con connotación mercante, en donde se relacionaba la actividad que realizaba un general y un comerciante, en donde fue señalado que para alcanzar metas era primordial realizar utilización adecuada de planes y recursos (Mintzber, 1997).

Posteriormente fue usado el término en la teoría de juegos desarrollada por Von Neuman y Morgenstern (1994), en la cual se buscaba encontrar un modelo racional para estudiar la toma de decisiones en situaciones concretas en las que se contaba como variable la incertidumbre en cuanto a la decisión de los demás participantes (Gonzalez, 2003).

Peter Drucker (1995) por medio de su definición, fue uno de los autores pioneros en definir la estrategia relacionada a la administración. Drucker afirma que toda organización actúa de acuerdo a una teoría de negocio, frente a la cual se puede medir la efectividad de la estrategia según sean sus resultados frente al logro de los objetivos, dando como resultado un plan de acción para replantear el camino a seguir o un plan de acción para reforzar aquellas acciones que han dado como resultado un éxito esperado o inesperado.

De esta forma Peter Drucker da una idea clave sobre el hecho de que al estar las organizaciones en un entorno permanentemente cambiante, se debe tener constante atención sobre las acciones que están generando un impacto positivo e importante en el desarrollo de los objetivos, apropiarse de estas acciones y reforzarlas midiendo constantemente su efectividad en la estrategia. La estrategia no se debe basar en la intuición ni en las experiencias para lo cual Peter Drucker propone un análisis basado en el cuestionamiento que se debe hacer: ¿qué es nuestro negocio?, ¿Cómo debería ser?

Para Drucker dice que los gerentes deben analizar cómo es el estado actual de la empresa, mediante esto generara un concomimiento de los recursos con los que cuenta actualmente y qué otros puede llegar a requerir, y si es necesario cómo sería la forma de generar cambios, (Peter Drucker, 1995).

Alfred Chandler J.R (Alfred Chandler, 1977 citado por Universidad Nacional de Colombia, 2003) Define la estrategia como “la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adición y asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”. Para Chandler, la estructura está antes de la estrategia ya que para él la estrategia se define según la forma en la cual la organización esté organizada, y se encuentra altamente influida por la cultura de cada país y en la forma en que se dirijan y se gestionen los procesos. En su libro *Scale & Scope* (2009), describe una investigación en la cual se realizó un estudio en paralelo a 3 países europeos con el fin de establecer el factor diferencial entre sus casos de éxito, pero al ver que la reacción de las compañías ante nuevo modelo no fue igual, llegó a concluir que las experiencias

juegan un papel muy importante al momento de determinar el estilo de gestión, la estrategia y la forma de ser ejecutada.

Según Kenneth Andrews (1971) la Estrategia es el conjunto de objetivos, propósitos o metas y los planes definidos para alcanzar dichas metas, establecidas de tal manera que definan qué clase de negocio es la organización y cual quiere llegar a ser. La estrategia es el centro de esfuerzo y motivación de la empresa ya que a partir de la planificación y definición de objetivos se define la forma en la cual se actuará teniendo como referente los planes a largo plazo, o como se reaccionará ante los cambios sorpresivos del entorno. En la definición de Andrews se menciona como elemento fundamental la creatividad, ya que es la cual da a la organización la flexibilidad para actuar efectivamente ante los repentinos cambios

Hax y Majluf presentan su modelo afirmando que la organización debe ser diseñada de tal forma que obtenga de la mejor forma sus objetivos estratégicos, y por lo tanto la estructura es el resultado de la estrategia, siendo la estrategia el elemento que define las tareas directivas a nivel corporativo, de la unidad de negocio y funcional (Ansoff, 1965; Vancil y Lorange, 1975; Steiner y Miner, 1977; Andrews, 1980; Hax y Majluf, 1984).

Hax y Majluf (1996) hacen énfasis en la necesidad de que exista coherencia entre la cultura, la estrategia y la estructura de las organizaciones, como factor clave de éxito de la misma, al integrar a todos sus miembros alrededor de la visión estratégica por medio de sus valores. Para lograr esta integración Hax y Majluf afirman que es necesario que haya una adecuada utilización de los procesos administrativos (planificación, sistemas de comunicación, gestión de recursos humanos etc.), y de los procesos informales (relaciones con los líderes y los mecanismos psicológicos que afectan el comportamiento); concluyendo de esta forma, que la estrategia de una organización debe estar basada en su cultura, ya que esta genera identidad y garantiza la comunicación de valores y creencias entre todos los miembros de la organización.

Igor Ansoff (1976), observa que la estrategia está compuesta por cuatro factores principales, el primero de estos es el conjunto de productos o servicios y los mercados en los que está actualmente trabajando la compañía (ámbito producto-mercado), el siguiente son los principales cambios o variaciones que busca la organización realizar en cuanto a la anterior relación (Vector

crecimiento), en cuanto a la posición producto-mercado se establece las principales características que fortalecen su poder competitivo (ventajas competitivas), el efecto de plusvalía que puede generar el conjunto empresarial (sinergia).

Ansoff (1965, citado Contreras 2013. p 162)”la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro.”

En 1982 Henry Mintzberg define la estrategia organizacional como “El patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (Henry Mintzberg, 1982, p. 3) viendo el concepto de estrategia como plan, la estrategia como plan de acción, como posición y como concepto.

- La estrategia como plan hace referencia a un curso de acción que ya está previamente determinado.
- La estrategia como pauta de acción es aquella maniobra que se utiliza para ganarle al o los competidores.
- La estrategia como patrón abarca los aspectos del comportamiento que se adoptan para producir, sin importar si han sido o no comportamientos definidos racionalmente y en concordancia con los objetivos de la organización.

El pensamiento de Mintzberg se basa en el hecho de que hay comportamientos que se van dando y estableciendo de forma informal y que al haber generado los resultados deseados se cristalizan y son adoptados formalmente como una estrategia estándar, pasando así de ser una “estrategia deliberada” a ser una “estrategia emergente” la cual obedece a una estrategia que no ha sido planeada e implementada formalmente (Henry Mintzberg, 1982).

Mintzberg en su obra Auge y Caída de la planificación estratégica (1994) identifica tres premisas que él denomina “Falsas” de la planificación estratégica.

- Falacia de la predicción: Es imposible predecir el comportamiento de la competencia, por lo tanto es falso que se puede predecir el comportamiento del entorno.

- Falacia de la independencia: No es verdad que la planificación pueda estar separada de la dirección, ya que si no hay un enfoque y un objetivo es imposible declarar los pasos a seguir.
- Falacia de la formalización: los procesos formales de la planificación estratégica no son suficientes para el logro de los objetivos, es necesario recurrir a métodos informales y a elementos del entorno que hagan una conexión entre lo planeado y la forma de ejecutarlo.

Fred David (2011), entiende la estrategia como los pasos a realizar para poder obtener los objetivos esperados, entre las diversas estrategias existentes están la diversificación, la expansión geográfica, adquisición vertical, adquisición horizontal, desarrollo de productos.

Michael Porter, en su libro *What is Strategy?* Publicado en 1996, describe tres principios claves para el posicionamiento estratégico, que abarcan todos los aspectos claves de su propuesta teórica acerca de la estrategia organizacional:

1 - La estrategia basada en la creación de valor a partir de la gestión de actividades de producción y análisis de la demanda con el fin de:

- Satisfacer pocas necesidades a una gran cantidad de clientes.
- Satisfacer una amplia gama de necesidades a pocos clientes.
- Satisfacer una amplia gama de necesidades a muchos clientes en un nicho del mercado.

2 - La estrategia debe tener un enfoque de acuerdo al área dentro de la cual se aplica.

3 - La estrategia está en todos los procesos de la compañía, lo cual implica consolidación y sintonía entre todos estos.

Según Michael Porter la estrategia en las organizaciones es el elemento diferenciador que las hace competitivas frente a las demás. Este diferenciador corresponde a una mezcla entre la eficiencia, la gestión del cambio, la calidad, análisis del entorno y la gestión a nivel interno que da como resultado una alineación entre las actividades concretas y las cadenas de valor, teniendo en cuenta que es muy diferente hablar de mejora operativa y posicionamiento, puesto que se entiende mejora operativa como las prácticas que pueden ser aplicadas para lograr una mejora en cualquier empresa y la forma de alinear estas prácticas con las actividades específicas de su cadena de valor es lo que da como resultado una estrategia.

Porter señala que la estrategia descansa sobre actividades únicas ya sean actividades distintas o que las realizan de forma diferente a como lo hacen sus rivales teniendo en cuenta que cada organización tiene necesidades, objetivos y personas distintas lo cual hace que no haya una estrategia aplicable a todas las empresas. También afirma que el enfoque estratégico se da según la forma en que se ofrece el producto o servicio al cliente, ya sea ofreciéndole un producto único y exclusivo, correspondiente a una estrategia de exclusividad, una estrategia basada en las diferentes formas que se puede llegar al cliente según sus características y necesidades - estrategia de enfoque -, y finalmente una estrategia de costos bajos en la cual se procura tener materiales y mano de obra a bajo costo pero también implica mayor inversión en tecnología y una reducción el margen de utilidad (Michael Porter,1996).

Según Michael Porter, cada estrategia es única y tiene una posición valida determinada por el sistema de diferentes actividades. Definiendo así la estrategia como el costo de oportunidad, es decir las actividades que se opta por hacer y cuáles no, a que mercados se busca ingresar y a cuales no, dado a la complejidad existente no se pueden abarcar simultáneamente todos los mercados, es decir la estrategia es la elección de un camino, teniendo el conocimiento del abanico de oportunidades que se dejan atrás, por esto es preciso diferenciar la efectividad operacional a la estrategia, la primera se basa en la labor eficiente de los proceso que se necesitan llevar a cabo, y no la determinación de un rumbo único.

Desarrollando el modelo de las cinco fuerzas, en el cual relaciona la esencia de formular estrategias competitivas con el ambiente de la organización, la estructura de una industria juega un papel fundamental en la definición de las reglas de competencia y de las estrategias potenciales disponibles para cada compañía, el estado de competencia de una industria depende de las cinco fuerzas, las cuales son:

- Amenaza de posibles entrantes.
- Rivalidad entre competidores existentes
- Productos sustituidos
- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los vendedores.

Porter comprende que la estrategia está directamente relacionada con posicionarse y mantenerse como líder, lo cual se logra por medio de ventajas competitivas (Porter, 1996)

La Definición de Steiner y Miner (1977) sobre estrategia es: "La estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos de la organización a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos y objetivos básicos de la organización sean alcanzados".

Ohmae (1993) define estrategia como "El comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor".

Para Lambin (1994) estrategia consiste en "Orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos-mercado".

Johnson y Scholes (1997) "Estrategia es la orientación y el alcance de la organización a largo plazo idealmente, que ajusta recursos a su entorno cambiante y, en particular, a sus mercados, consumidores o clientes de forma que satisfagan las expectativas de los "stakeholders".

Thompson y Strickland (1998) "La estrategia es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usan para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización".

Burgelman, R. (2002) "Determinación de los fines y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de un curso de acción y la asignación de recursos para alcanzar dichos fines. Constituye el destino de los recursos para lograr los objetivos".

Análisis del concepto de Estrategia organizacional.

A continuación se identifica la idea principal de cada una de las definiciones dadas por los autores anteriormente mencionados, a partir de lo cual se realiza un cuadro comparativo con el fin de identificar los conceptos comunes entre las diferentes definiciones.

Tabla 3: Análisis del concepto de estrategia organizacional.

Autor	Concepto	Idea central
Peter Drucker (1995)	El centro de esfuerzo y motivación de la organización ya que a partir de la planificación y definición de objetivos se define la forma en la cual se actuará teniendo como referente los planes a largo plazo, y cómo se reaccionará ante los cambios sorpresivos del entorno de acuerdo a una teoría de negocio, frente a la cual se puede medir la efectividad de la estrategia según sean sus resultados de acuerdo al logro de los objetivos, los cuales son el punto de partida para evaluar la efectividad de la estrategia.	Determinación de metas y objetivos para determinar la forma en que se afrontan los cambios y se evaluará la efectividad.
Alfred Chandler JR (1990)	La determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas	Determinación de metas y objetivos, adopción de cursos de acción.
Kenneth Andrews (1971)	Patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está y lo que quiere llegar a ser.	Objetivos, propósitos, políticas y planes para lograr lo que el negocio quiere llegar a ser.

Autor	Concepto	Idea central
Hax y Majluf (1996)	Elemento que define las tareas directivas a nivel corporativo, de la unidad de negocio y funcional como acción al cambio que lograra obtener una ventaja competitiva para la organización.	Definición de tareas como acción al cambio para lograr ventaja competitiva.
Igor Ansoff (1976)	Lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.	Definición de la esencia del negocio y su visión a futuro por medio de la relación entre las actividades de la organización y la relación producto – mercado
Henry Mintzberg (1993;1999)	Curso de acción que está previamente determinado de acuerdo al enfoque de la organización y debe basarse conscientemente en el comportamiento, teniendo en cuenta al cambio como factor clave ya que los comportamientos del entorno cambian constantemente y las organizaciones deben tener la capacidad para afrontar estos cambios de manera efectiva.	Curso de acción que debe dar a la organización capacidad para afrontar los cambios del entorno.
Fred David (2011)	Conjunto de pasos a realizar para poder obtener los objetivos esperados, entre las diversas estrategias existentes están la diversificación, la expansión geográfica, integración vertical, integración horizontal, desarrollo de productos.	Pasos para obtener los objetivos por medio de la flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio.

Autor	Concepto	Idea central
Michael Porter (1996)	Definición de la forma en que se alinearán las prácticas organizacionales con las actividades específicas de su cadena de valor, convirtiéndose en el costo de oportunidad dado por la complejidad existente del mercado, el cual exige el enfoque en un rumbo único sobre el cual generar valor.	Definición de forma en que se alinearán las prácticas organizacionales con las actividades de su cadena de valor con el fin de generar valor.
Steiner y Miner (1977)	Declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos de la organización a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos y objetivos básicos de la organización sean alcanzados.	Declaración y establecimiento de objetivos y políticas con el fin de que los propósitos de la organización sean alcanzados.
Ohmae (1993)	“El comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor”.	Comportamiento que diferencia a una corporación de sus competidores por medio de sus fortalezas para satisfacer las necesidades del consumidor.

Autor	Concepto	Idea central
Lambin (1994)	Es la guía que orienta a la organización hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), definido por la misión de la empresa, sus objetivos, estrategias de desarrollo y una estructura racional en su cartera de productos-mercado	Guía que orienta la organización hacia oportunidades económicas atractivas.
Johnson y Scholes (1997)	La orientación y el alcance de la organización a largo plazo idealmente, que ajusta recursos a su entorno cambiante y, en particular, a sus mercados, consumidores o clientes de forma que satisfagan las expectativas de los “stakeholders”.	Orientación de la organización con el fin de cumplir las expectativas de los stakeholders.
Thompson y Strickland (1998)	El patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usan para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización	Patrón de enfoques y movimientos para lograr los objetivos y la misión organizacional.
Burgelman, R. (2002)	Determinación de los fines y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de un curso de acción y la asignación de recursos para alcanzar dichos fines. Constituye el destino de los recursos para lograr los objetivos	Determinación de fines y objetivos de una organización, y las acciones adoptadas para lograr dichos fines.

Fuente: Elaborado por Angélica Marie Barón y complementado por Juan Sebastián Quiroga, estudiantes de Administración de la Universidad del Rosario.

A continuación se realiza un análisis concluyente sobre la definición de estrategia organizacional por medio de la alineación entre las definiciones de los autores tomados en cuenta y se buscará la definición de estrategia con la cual se identifica la mayoría de los conceptos expresados.

La Estrategia	Conceptualización de la definición
Surge de la necesidad de la organización para afrontar el cambio y ser competitiva	Constituye la forma en la cual se actúa o reacciona ante la dinámica y los cambios del entorno analizando cómo es el estado actual de la empresa, con qué recursos se cuenta y cuales son necesarios para generar y afrontar los cambios.
Define las actividades de la cadena de valor	Define las actividades primarias y actividades de apoyo características de la empresa que permiten establecer una ventaja competitiva por medio de la diferenciación entre organizaciones.
Factor generador de valor	Articula la cadena de valor con procesos tales como la eficiencia, la gestión del cambio, la calidad, el análisis del entorno y la gestión a nivel interno, con el fin de orientar a la organización en su quehacer hacia la satisfacción de las necesidades del mercado y sus clientes, y de esta forma ser competitivas.
Define la Estructura de una organización	Patrón de los enfoques de la dirección y de las tareas directivas a nivel corporativo que define la forma según la cual se dispone o se conforma la empresa

Fuente: Elaborado por Angélica Marie Barón y complementado por Juan Sebastián Quiroga, estudiantes de Administración de la Universidad del Rosario.

Tabla 4: Síntesis de las definiciones sobre estrategia organizacional según autores.

Autor/ Definición de Estrategia	Surge de la necesidad de la organización para afrontar el cambio	Define las actividades de la cadena de valor	Factor generador de valor	Define la Estructura de una organización
Peter Drucker (1995)	X	X		
Alfred Chandler JR (1990)		X		
Kenneth Andrews (1971)		X		
Hax y Majluf (1996)	X	X	X	
Igor Ansoff (1976)		X		
Henry Mintzberg (1993;1999)	X	X		X
Fred David (2011)	X	X		
Michael Porter (1996)	X	X	X	X
Steiner y Miner (1977)		X		
Ohmae (1993)		X	X	
Lambin (1994)		X	X	
Johnson y Scholes (1997)	X	X	X	
Thompson y Strickland (1998)		X		
Burgelman, R. (2002)		X		

Fuente: Elaborado por Angélica Marie Barón y complementado por Juan Sebastián Quiroga, estudiantes de Administración de la Universidad del Rosario.

Conclusiones sobre estrategia organizacional

La Estrategia es la respuesta al cambio y a la necesidad de una organización de ser competitiva en el sector. Esta implica la definición de metas y objetivos que alinean la cadena de valor y formaliza la estructura para que la organización se diferencie de otras y de respuesta a sus necesidades a través de la ventaja competitiva.

2.3 Relación Cultura – Estrategia.

A continuación se presenta un esquema mediante el cual puede apreciar la relación que surge o pueda existir entre las teorías sobre cultura organizacional y estrategia.

Tabla 5: Relación entre Cultura y Estrategia organizacional

Cultura / Estrategia	Manifestaciones inmateriales de la organización empresarial	Direcciona el comportamiento de los individuos	Diferencia a la organización de otras
Surge de la necesidad de la organización para afrontar el cambio	Los objetivos, normas, creencias y demás manifestaciones inmateriales contribuyen a la manera en que la organización afronta el cambio.	De acuerdo a las directrices de los empleados se adaptan o se oponen al cambio.	
Define las actividades de la cadena de valor	Las manifestaciones inmateriales influyen directamente en la cadena de valor	El comportamiento de los individuos está influenciado por los procesos y reglas definidos para la optimización de la cadena de valor.	Las estrategias son únicas ya que la forma en que se actúa, se piensa y se ejerce poder dentro de cada organización es diferente.

Cultura / Estrategia	Manifestaciones inmatrimales de la organización empresarial	Direcciona el comportamiento de los individuos	Diferencia a la organización de otras
Factor generador de valor		La alineación entre las cadenas de valor y las actividades organizacionales está dada por la forma en que los individuos analizan el entorno, gestionan la calidad y llevan a cabo los procesos dentro de cada organización.	La estrategia da lugar a la cadena de valor y la cadena de valor es la base de la diferenciación entre organizaciones.
Define la estructura de una organización	Las políticas y la visión influyen en la delimitación del poder, los procesos, los procedimientos y las normas dentro de la organización.	La delimitación del poder, los procesos, procedimientos y normas, orientara y modifica el comportamiento de los individuos.	Los tipos de estructura, jerarquías y procesos hacen una organización diferente de las demás.

Fuente: Elaborado por Angélica Marie Barón y complementado por Juan Sebastián Quiroga, estudiantes de Administración de la Universidad del Rosario.

A partir del análisis de los conceptos de cultura y estrategia se concluye que las actividades organizacionales que conforman la cadena de valor son la base de la diferenciación entre organizaciones, teniendo en cuenta que el correcto desarrollo de las estrategias y la facilidad de adaptación al cambio dependen de los las manifestaciones inmatrimales que identifiquen a los individuos y la forma en que se delimite el poder, los procesos, procedimientos y normas dentro de cada organización.

A continuación se mencionan los elementos fundamentales tanto de cultura como de estrategia y de acuerdo al análisis teórico realizado se hará evidencia de la relación que existe entre estos.

Elementos de la cultura	Elementos de la estrategia
Manifestaciones inmateriales de la organización empresarial.	Factor generador de valor.
Direcciona el comportamiento de los individuos.	Define las actividades de la cadena de valor.
Diferencia a la organización de otras.	Define la estructura de una organización
	Surge de la necesidad de la organización para afrontar el cambio.

Tabla 6: Relación entre elementos de la Cultura y de la Estrategia.

Cultura/ Estrategia	Cultura		
	Manifestaciones inmateriales de la organización empresarial	Direcciona el comportamiento de los individuos	Diferencia a la organización de otras
Factor generador de valor		X	X
Define las actividades de la cadena de valor	X	X	X
Define la estructura de una organización	X		X
Surge de la necesidad de la organización para afrontar el cambio	X	X	

Fuente: Elaborado por Angélica Marie Barón y complementado por Juan Sebastián Quiroga, estudiantes de Administración de la Universidad del Rosario.

A partir de la relación entre elementos de la cultura y la estrategia se concluye que estrategia y cultura son aspectos organizacionales que poseen una relación directa entre sí, por esta razón es de vital importancia tener presente qué aspectos culturales es necesario reforzar o cambiar para lograr el éxito de la estrategia.

Además es preciso tener en cuenta que de la misma forma como en la administración no se cuenta con fórmulas exactas para el éxito empresarial, se buscara poner a contra luz de un caso empresarial los resultados expuestos anteriormente.

3. CASO EMPRESARIAL – CASO TOYOTA

“Las Claves del Éxito de Toyota, 14 Principios de Gestión del Fabricante más Grande del Mundo” Jeffrey K. Liker (2004)

Se va a realizar el estudio de este caso a partir del libro de Jeffrey K. Liker, el cual relata todos los aspectos de cultura y estrategia que hicieron de Toyota uno de los fabricantes de automóviles más exitosos del mundo.

A lo largo de los años Toyota ha sido reconocida por su buena calidad en sus vehículos, factor que ha hecho que sea una compañía que se diferencia de las demás y que ha logrado enseñar cómo hacer de una marca la más exitosa y como mantenerse al pasar del tiempo en esa posición, partiendo desde su arma estratégica en la mejora continua de sus procesos hasta su fuerte cultura organizacional.

A partir de los años ochenta Toyota empezó a recibir un poco de reconocimiento a nivel mundial debido a que se estaba empezando a correr el rumor de la buena calidad que estaba ofreciendo la marca japonesa frente a los grandes y fuertes competidores que para este momento era General Motors. Los coches japoneses para este entonces tenían reputación de que duraban más que los hechos en Norte América y que a su vez requerían menos reparaciones.

En la década de los noventa ya se había hecho evidente en el mercado occidental que la marca Toyota tenía un valor agregado frente a las otras marcas productoras de vehículos, haciendo ya está comparación con marcas americanas como también con otras marcas japonesas. Esta distinción no se hacía específicamente por contar con diseños más atractivos, aunque su producción era refinada y hecha con un mayor cuidado, esta diferencia la hacia sus procesos y el producto final de estos; pues Toyota producía a una mayor velocidad, con costos más competitivos y a su vez era una compañía que le contribuía a sus empleados en distintos aspectos de crecimiento tanto personal como empresarial.

Para el nuevo siglo la compañía productora de vehículos logro obtener beneficios anuales de 8.130 millones de dólares, superando con esto a sus principales competidores General Motor, Chrysler y Ford. Precisamente y debido a la excelente reputación que había adquirido la compañía el valor de sus acciones aumentarían un 24% haciendo con esto que el total del precio de las acciones de Toyota fueran de 105.000 millones de dólares, más que la combinación de Ford, General Motors y Chrysler.

La empresa japonesa obtuvo varios reconocimientos donde la ubicaban como la compañía que tuvo 79% menos problemas en sus diferentes modelos de vehículos ofrecidos frente a uno de sus grandes competidores como Ford y un 92% menos que Chrysler.

Definitivamente Toyota es una compañía que a través de los años ha logrado convertirse en una de las marcas líderes en el mundo dedicada a la fabricación de automotores y que sorprendentemente ha logrado salir de cada uno de sus problemas que ha tenido y ha sabido aprovechar de estos para aprender, mejorar y poder sacar lo mejor de ellos para ser explotados en un futuro.

Valores Tradicionales Toyota

Los siguientes son valores tradicionales que la compañía ha buscado en sus empleados y que tienen como objetivo contribuir al crecimiento personal de estos, pero que a su vez termine aportando beneficios a largo plazo para la compañía.

Innovadores

Ser innovador es muy importante para la compañía, pues todos sus empleados deben tener deseos por estar innovando y con esto contribuir al avance de la sociedad y la compañía por medio de ideas que hagan de Toyota diferente a las demas.

Idealistas

En la cultura Toyota se fomenta y se busca en los trabajadores que se esfuercen hasta conseguir los ideales que se han propuesto, tanto a beneficio personal como a nivel organizacional. Con el fin de que esto pueda contribuir al deseo de crecimiento personal, contribuyendo a esto beneficios para la empresa y para la sociedad.

Aprendizaje

La compañía busca fomentar en sus empleados uno de los ideales mas importantes que es el aprendizaje continuo, es decir que partir de los hechos que en algun momento crearon inconvenientes en la estabilidad de la compañía se obtenga un aprendizaje con el fin de no volver a cometer los mismos errores y si lograr sacar el mayor provecho de estas experiencias adquiridas para ir mejorando continuamente.

Mision Toyota

La mision de Toyota hace notar una cultura muy marcada dentro de la compañía y que viene desde sus origenes, a diferencia de otras compañías en el mundo y mas especificamente a los productores de vehiculos, Toyota Motors es un claro ejemplo de ser una compañía que no piensa solo en su propio bienestar. Esta mision se puede subdividir en tres elementos que la caraterizan que son los siguientes:

Parte 1	Aportar crecimiento economico a todos los paises en donde pueden encontrarse fabricas de la compañía	Parte 2	Siempre aportar a la estabilidad y al bienestar de todas las personas que forman parte de la compañía	Parte 3	Que cada fabrica aporte para que se contribuya al crecimiento global de la compañía.
---------	--	---------	---	---------	--

Como es evidente la cultura de Toyota no busca ser los lideres del mercado o hablar acerca de la calidad de sus productos, pero si hace enfasis en aportar para en el crecimiento de la sociedad y para lograrlo debe crear cada vez productos mejores como una verdadera arma

competitiva. Además busca que todas las personas asociadas con la empresa busquen la estabilidad y el bienestar por medio del aprendizaje que los haga crecer y aprender, generando esto que se piense en el largo plazo y se contribuya a la sostenibilidad de un negocio que sea de por vida y así al mismo tiempo en la satisfacción de las personas por estar aportando para la historia.

Guía de principios en Toyota Motor Corporation.

“**Honrar** el contenido y el espíritu de las leyes de todas las naciones del mundo y llevar a cabo actividades de política abierta y justa para ser un buen ciudadano corporativo en todo el mundo.

Respetar la cultura y costumbres de cada nación y contribuir al desarrollo económico y social a través de las actividades corporativas en las comunidades.

Dedicarnos a proveer limpios y seguros productos dando importancia en todo momento a la calidad de vida, a través de todas nuestras actividades.

Crear y desarrollar tecnología de avanzada, proveyendo de destacados productos y servicios de que satisfagan a nivel mundial las necesidades de nuestros clientes en todo el mundo.

Acoger una cultura corporativa que potencie la creatividad individual y el valor del trabajo en equipo, mientras se hace honor a la confianza y respeto mutuo entre los trabajadores y dirección.

Propósito de crecimiento en armonía con el conjunto de la comunidad a través de una gestión innovadora.

Trabajar con los socios del negocio en investigación y creación para alcanzar sólidos crecimientos a largo plazo y beneficios mutuos, a medida que somos transparentes con nuestros nuevos socios.” (Likert, 2004).

La estrategia que Toyota ha instaurado al pasar de los años y que han hecho de esta compañía crezca año tras año es buscar siempre el mejoramiento continuo y encontrar la:

La calidad total

La Principal estrategia la cual ha llevado a Toyota a su éxito a través de los años es que ha logrado diferenciar sus vehículos bajo la propuesta que son los de mejor calidad en el mercado frente a su competencia, pero para esto es necesario contar con procesos ideales y que se puedan mejorarse continuamente, estos procesos se perfeccionan cada vez más por medio de la premisa de corregir, aprender, solucionar y mejorar continuamente para que los resultados se vayan viendo constantemente a través de tiempo.

Son cuatro elementos fundamentales los cuales contribuyen a que se lleve a cabo la estrategia de calidad total que tanto busca Toyota, el primero es lograr encontrar la excelencia en todos los procesos, el segundo instaurar un flujo de producción continuo, el tercero es tener limpieza y control en todas sus fábricas y procesos y el ultimo es la utilización de tecnología como herramienta para que agregue valor a la producción por medio del apoyo al personal trabajador.

Estrategia Principal: Calidad Total

La mejora continua como clave de la calidad total.

El mejoramiento continuo de los procesos y de los trabajadores son la parte fundamental para conseguir la calidad total por medio de la corrección repetitivamente de errores en un proceso donde el empleado aprenda y aporte soluciones a estos, con esto ir perfeccionando los procedimientos cada vez más, evitando el despilfarro, previniendo accidentes y creando planes para evitar contingencias a problemas futuros.

Por medio de herramientas y métodos la compañía ha podido generar indicadores de cada proceso donde el empleado analice los datos y pueda detectar futuros errores o alguna situación que puede estar ocurriendo sin que aún se haya detectado.

De lo anteriormente dicho se puede decir que si la compañía tiene los procesos perfectos esto conllevará a los resultados correctos, pues por medio de la mejora continua de los procedimientos se está contribuyendo a que se creen vehículos con una calidad cada vez mejor.

Proyectos que traigan beneficios a largo plazo.

Uno de los principios más fundamentales dentro de la cultura Toyota es el hecho de planear todas las estrategias pensando a largo plazo, dentro de la compañía solo se tienen en cuenta aquellos proyectos que están pensados en obtener beneficios en el largo plazo y que además estos perduren en el tiempo.

Todo esto pensando que durante el desarrollo de cada actividad esta va a tomar un tiempo para poder medir los alcances que puede llegar a tener en un futuro y además poder ir aprendiendo de esta para ir mejorándola día tras día y así lograr que los resultados terminen siendo constantes y cada vez mejores.

Buenas relaciones con los empleados y clientes.

Partiendo del pensamiento a largo plazo dicho anteriormente y del mejoramiento continuo de la calidad en los vehículos, esto traerá como beneficio extra buenas relaciones con los clientes pues se está diferenciando la compañía frente a las otras, creando con esto fidelización a la marca por medio de la satisfacción de los consumidores al sentir que han adquirido un artículo más perdurable.

Todos los empleados de Toyota asumen el rol de inspectores debido a que sienten la misión de detectar, corregir y solucionar errores que se presentan durante la ejecución de sus tareas dentro del proceso de producción. Para Toyota es fundamental que los empleados aporten soluciones pues de estas aprenden y aportan ideas que benefician tanto a la compañía como al

crecimiento personal y laboral de los trabajadores, creando con esto una motivación en el empleado por el hecho de sentir que está ejecutando una labor con valor agregado para la compañía.

Esta estrategia la logra por medio de los siguientes cuatro elementos que se ven realmente comprometidos o relacionados con el fin de llegar a la calidad total de los vehículos que ha sido objeto diferenciador de tantos reconocimientos para la marca.

Cuatro Elementos fundamentales para la implementación de la estrategia de Calidad Total por Toyota

1. Excelencia Operacional: Utilización de métodos y herramientas para que todos los procesos puedan ser medidos y con esto mejorarlos continuamente.

2. Procesos en flujo continuo: Creación de un sistema de producción pieza a pieza con el fin de que al haber un error toda la línea se detenga y el error sea solucionado inmediatamente, para que sus empleados aprendan de este.

3. Limpieza y Control: Sistema que consiste en Clasificar, Ordenar, Limpiar, Estandarizar y Sostener.

4. Tecnología como herramienta: Uso de tecnología medidamente y en pro de servir a las personas.

ACCIONES UTILIZADAS EN TOYOTA CORPORATION EN LA ESTRATEGIA CALIDAD TOTAL.

- Utiliza métodos y herramientas para medir los procesos y mejorarlos continuamente.
- Vincula las diferentes culturas de países con sus principios fundamentales corporativos.
- Produce continuamente pieza a pieza con el fin de detener toda la producción al presentarse un problema y corregirlo inmediatamente.
- Aprende, aplica, mejora y enseña.
- Instaura una misión donde hayan beneficios para la compañía, el país donde se encuentra y sus empleados.
- Incentiva los valores tradicionales de Toyota a sus empleados.
- Piensa en las acciones y resultados a largo plazo.
- Crea líderes dentro de los grupos de trabajo.
- Aprende para no repetir de los errores del pasado.
- Investiga continuamente.
- Para, analiza y soluciona.
- Utiliza tecnología que realmente demuestre que apoya al empleado al generar trabajo con valor agregado.

Fuente: Elaboración Propia

Aspectos de cultura y estrategia evidenciados en la estrategia (CALIDAD TOTAL) de la intervención en TOYOTA

Elementos de la estrategia	Elementos de la cultura
<ul style="list-style-type: none"> • Excelencia Operacional. • Procesos en flujo continuo. • Limpieza y Control. • Tecnología como herramienta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados se motivan por aprender y dar valor agregado al trabajo. • Los trabajadores actúan en pro de optimizar los procesos. • Los empleados perciben apoyo y protección.

Relación entre cultura y estrategia evidenciada en la estrategia (CALIDAD TOTAL) de la intervención en Toyota.

Cultura/ Estrategia		Cultura		
		Los empleados se motivan por aprender y dar valor agregado al trabajo.	Los trabajadores actúan en pro de optimizar los procesos.	Los empleados perciben apoyo y protección.
Elementos de la Estrategia	Excelencia Operacional	X	X	
	Procesos en flujo continuo	X	X	
	Limpieza y Control		X	X
	Tecnología como herramienta	X	X	X

A continuación se va a realizar un análisis de las estrategias que se cruzan con cultura en las variables de la tabla anterior con el fin de dar a conocer los factores por los cuales estos dos se relacionan.

Relación entre cultura y estrategia evidenciada en la estrategia(CALIDAD TOTAL) de la intervención en Toyota

Elementos de la estrategia en Toyota.

Excelencia Operacional

Intervenciones de la cultura en Toyota.

Los empleados se motivan por aprender y dar valor agregado al trabajo.

- Mejora los procesos constantemente por medio de la corrección de errores.
 - Analiza indicadores arrojados en los procesos de producción por medio de herramientas y métodos.
- Los trabajadores aportan soluciones a los errores que se presentan.
 - Los empleados conocen la importancia de generar indicadores para que sean analizados.
 - Los trabajadores aportan soluciones para evitar inconvenientes futuros.

Los trabajadores actúan en pro de optimizar los procesos.

- Proyecta las posibles causas de error
 - Instaure planes para evitar inconvenientes futuros.
- Los empleados aportan proyectos que vayan pensados en obtener beneficios a largo plazo.
 - Los trabajadores aportan ideas para evitar volver a repetir errores del pasado.

Fuente: Elaboración Propia

Relación entre cultura y estrategia evidenciada en la estrategia(CALIDAD TOTAL) de la intervención en Toyota

Elementos de la estrategia en Toyota.

Procesos en flujo continuo

Intervenciones de la cultura en Toyota.

- Detiene toda la línea de producción con el fin de que se solucionen los errores inmediatamente.

- Reduce la acumulación de inventario, solo produce lo necesario.

- Mejora continuamente los procesos de fabricación.

- Elimina errores en producción para crear productos cada vez mejores.

Los empleados se motivan por aprender y dar valor agregado al trabajo.

- Los trabajadores asumen rol de inspectores y detectan errores.

- Los empleados aportan soluciones a los inconvenientes.

- La compañía tiene en cuenta las opiniones de los empleados para prevenir errores en el futuro.

Los trabajadores actúan en pro de optimizar los procesos.

- Los empleados se interesan por enseñar a los demás.

- Los trabajadores creen mecanismos de prevención de fallas en los pasos de producción.

Fuente: Elaboración propia

Relación entre cultura y estrategia evidenciada en la estrategia(CALIDAD TOTAL) de la intervención en Toyota

Elementos de la estrategia en Toyota.	Intervenciones de la cultura en Toyota.
Limpieza y Control	Los trabajadores actúan en pro de optimizar los procesos.
<ul style="list-style-type: none">• Evita el despilfarro de materiales• Reduce los pasos de producción.• Disminuye el tiempo de producción.• Evita accidentes.• Estandariza funciones que vayan siendo mejoradas	<ul style="list-style-type: none">• Los empleados evitan el amontonamiento de materiales innecesarios.• Los trabajadores reducen el despilfarro, solo se utiliza lo realmente necesario.• Los empleados estandarizan los procedimientos para reducir tiempos de producción. <p>Los empleados perciben apoyo y protección.</p> <p>La compañía crea un ambiente laboral más limpio.</p> <ul style="list-style-type: none">• La empresa previene de accidentes a sus empleados.

Fuente: Elaboración propia.

Relación entre cultura y estrategia evidenciada en la estrategia(CALIDAD TOTAL) de la intervención en Toyota

Elementos de la estrategia en Toyota.

Intervenciones de la cultura en Toyota.

Tecnología como herramienta

- Crea procesos cada vez más perfectos.
- Reduce tiempo de producción.
- Ordena datos velozmente.
- Reduce el gasto en desperdicio.
- Disminuye los movimientos de los empleados
- Instala solo tecnología que realmente le aporte a la cadena de valor.

Los empleados se motivan por aprender y dar valor agregado al trabajo.

- El empleado siente motivación por aprender el uso de nuevas tecnologías que le contribuya a dar mejores resultados.
- Los empleados se apoyan en la tecnología para mejorar los procesos más eficientemente.

Los trabajadores actúan en pro de optimizar los procesos.

- Los trabajadores aprenden y mejoran sus procesos por medio del uso de la tecnología.
- Los empleados entienden la necesidad de reducir el desperdicio de materiales.

Los empleados perciben apoyo y protección.

- La compañía solo instala tecnología que realmente apoye al empleado, no que lo reemplace.
- Los empleados utilizan la tecnología en tareas donde se necesita un gran esfuerzo físico.

Partiendo de lo anteriormente expuesto se entrara a estudiar todos los elementos que conforman la principal estrategia de Toyota “Calidad Total” y que han llevado a la compañía a lo más alto del éxito en el mercado de los automotores.

Elemento 1 de la estrategia Calidad Total: Excelencia en todos los procesos.

- **Excelencia Operacional.**

Utilización de métodos y herramientas para que todos los procesos puedan ser medidos y con esto mejorarlos continuamente.

Uno de los pilares que componen a Toyota es la Mejora Continua, a raíz de esta y complementado con el respeto a las personas se ha buscado la perfección de los procesos de producción de la compañía. Buscando con esto que cada vez se vaya en camino de la mejora pero que a su vez se prevenga de cometer errores que han sucedido en el pasado, para esto la compañía ha adoptado varias herramientas o mecanismos con el fin de realizar y mejorar todos sus procedimientos, pero es necesario contar con el respeto hacia las personas pues son consideradas como el motor para que estos mecanismos se puedan llevar a cabo. Gracias al correcto manejo de estas variables la compañía ha logrado tener una increíble sostenibilidad de rendimiento y con esto tener como resultado directo una excelencia operacional, convirtiéndose en una estrategia de empresa frente a los demás competidores.

- **Herramientas y métodos de mejora de calidad**

Para lograr la excelencia operacional como el arma estratégica fuerte de la compañía frente a otras empresas productoras de automóviles, Toyota adopto y combino diferentes herramientas y métodos que funcionan para la mejora continua de calidad, entre estos se encuentran mecanismos como el Just in Time, Kaizen, Flujo Pieza a Pieza, Jidoka y Heijunka, formando con todos estos el Sistema de Producción Toyota (TPS).

- **Comprensión y Motivación de la gente.**

Pero las técnicas y métodos mencionados anteriormente no justifican o dan como garantía que al adoptarlas la compañía vaya a ser exitosa y debido a esto Toyota tiene el pensamiento que el éxito de que estas proviene únicamente y específicamente de la comprensión y en la motivación de sus trabajadores, pues son los que al final llevaran a cabo y mejoraran continuamente cada una de estas herramientas.

- **Cultivar el liderazgo en los equipos**

ACCIONES UTILIZADAS EN TOYOTA MOTOR CORPORATION EN LA ESTRATEGIA.

- Mide todos los procesos de producción por medio de métodos y herramientas
- Perfecciona procesos de elaboración.
- Especializa a los trabajadores en cada una de sus tareas.
- Capacita a sus empleados en la utilización de herramientas de medición.
- Proyecta a largo plazo las estrategias.
- Une herramientas de medición para crear el Sistema de Producción Toyota.

Relación entre cultura y estrategia evidenciada en el elemento Uno (Excelencia en todos los procesos) de la intervención en Toyota.

Partes Culturales del elemento uno			
Cultura/ Estrategia	Los empleados perciben comprensión y motivación.	Los empleados se especializan en sus procesos	Los trabajadores cambian su forma de pensar de corto plazo para conseguir beneficios a largo plazo.
Partes del elemento de la estrategia	Crea el Sistema de Producción Toyota que controla y mejora los procesos.	X	X
	Perfecciona los procesos continuamente.		X
	Se instauran estrategias y proyectos siempre pensados a largo plazo.	X	X

Fuente: Elaboración Propia

El fomentar el liderazgo entre sus equipos de trabajo es algo de gran importancia para Toyota, pues con esto busca proyectar sus estrategias en un largo plazo y construir cada vez mejores relaciones con los proveedores haciendo con esto que se logren mejores beneficios y mantener a la organización motivada al aprendizaje continuo.

**Aspectos de cultura y estrategia evidenciados en el elemento Número Uno
(EXCELENCIA EN TODOS LOS PROCESOS) de la intervención en TOYOTA.**

Elementos de la estrategia	Elementos de la cultura
<ul style="list-style-type: none">• Crea el Sistema de Producción Toyota que controla y mejora los procesos.• Perfecciona los procesos continuamente.• Se instauran estrategias y proyectos siempre pensados a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none">• Los empleados perciben comprensión y motivación.• Los empleados se especializan en sus procesos.• Los trabajadores cambian su forma de pensar de corto plazo para conseguir beneficios a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se va a realizar un análisis de las estrategias que se cruzan con la cultura organizacional en las variables de la tabla anterior con el fin de dar a conocer los factores por los cuales estos dos se relacionan.

Relación entre cultura y estrategia evidenciada en el elemento Número Uno (Excelencia en todos los procesos) de la intervención en Toyota

Elementos de la estrategia en Toyota.

Crea el Sistema de Producción Toyota que controla y mejora los procesos.

- Utiliza herramientas y métodos que permiten la mejora continua de los procesos.
- Ejerce diagnóstico, control y analiza las causas de error en los procesos.
- Mejora en calidad.
- Analiza indicadores de gestión en procesos de producción.

Intervenciones de la cultura en Toyota.

Los empleados perciben comprensión y motivación.

- Los empleados se motivan por controlar los errores.
- Los trabajadores conocen la importancia del uso de métodos y herramientas para el análisis de indicadores.
- La compañía capacita en el uso de herramientas y métodos por parte de antiguos a nuevos empleados.

Los empleados se especializan en sus procesos

- Los empleados brindan valor agregado en procesos que conocen y aprenden de estos repetitivamente.
- Los trabajadores se motivan por el crecimiento personal y dentro de la empresa, por medio del aporte de posibles soluciones a partir del análisis de indicadores y del conocimiento del día a día.

Fuente: Elaboración Propia.

Relación entre cultura y estrategia evidenciada en la Estrategia Número Dos (Excelencia en todos los procesos) de la intervención en Toyota

Elementos de la estrategia en Toyota.

Perfecciona los procesos continuamente.

Intervenciones de la cultura en Toyota.

Los empleados perciben comprensión y motivación.

- Perfecciona por medio de la corrección repetitiva de errores.
- Corrige para aportar ideas de mejoramiento.
- Empleados motivados por aportar mejores soluciones a errores.
 - Los empleados tienen sentimiento de pertenencia por la empresa
 - Los empleados de todos los niveles son tratados con el mismo respeto al momento de generar ideas para el mejoramiento de la compañía

Los empleados se especializan en sus procesos

- Crea mecanismos de prevención.
- Mejora los procesos de producción para traer los resultados correctos
- Los trabajadores aprenden de cada error solucionado.
- Los empleados aportan soluciones inmediatas que ayudan al crecimiento de Toyota a partir de las experiencias vividas en el pasado.

Los trabajadores cambian su forma de pensar de corto plazo para conseguir beneficios a largo plazo.

- Los trabajadores tienen la oportunidad de aportar a la compañía con formulación de estrategias a largo plazo.
- La compañía crea líderes de grupo en el largo Plazo

Fuente: Elaboración Propia

Relación entre cultura y estrategia evidenciada en el elemento Número Uno (Excelencia en todos los procesos) de la intervención en Toyota

Elementos de la estrategia en Toyota.

Se instauran estrategias y proyectos siempre pensados a largo plazo.

Intervenciones de la cultura en Toyota.

-
- Busca beneficios que perduren en el tiempo y contribuyan a la sostenibilidad de la compañía.
 - Da resultados constantes a través del tiempo.
- Los empleados perciben comprensión y motivación.**
- La compañía comparte las metas de la con todos sus empleados.
 - Los trabajadores se ven comprometidos a mejorar sus prácticas.
-

-
- Crear buenas relaciones con los clientes y proveedores para tener beneficios en el largo plazo. **Los trabajadores cambian su forma de pensar de corto plazo para conseguir beneficios a largo plazo.**
 - Los empleados aportan ideas a largo plazo que puedan ayudar a la empresa.
 - Todos los integrantes de la compañía conocen la importancia de esperar e ir creciendo lentamente.
 - En el largo plazo los trabajadores evitan las prácticas que trajeron problemas y se mejoran todos los malos procesos que se presentaban en el corto plazo.

Fuente: Elaboración Propia

Elemento 2 de la estrategia calidad total: Procesos en Flujo Continuo

- **Procesos en flujo continuo con el fin de traer los problemas a la superficie**

Creación de un sistema de producción pieza a pieza con el fin de que al haber un error toda la línea se detenga y el error sea solucionado inmediatamente, para que sus empleados aprendan de este.

El crear un sistema de procesos de flujo continuo puede que parezca una estrategia de producción que en cierto momento podría terminar afectando a la empresa; bajo esto se puede

analizar que si se presenta algún error o problema en la fabricación la compañía se verá en la obligación de parar toda la línea de producción.

¿Porque Toyota bajo esta posible situación opera bajo este modelo?, la respuesta que dio Teruyuki Minoura Ex Presidente de Toyota Motor Manufacturing en Estados Unidos fue “De esta forma todos los miembros de los equipos deben esforzarse en pensar para encontrar soluciones. Esta actividad los desarrolla, los vuelve mejores miembros de equipo y mejores personas”, esto con el fin de que la empresa le contribuya al crecimiento de sus empleados como unos de las partes fundamentales dentro de su misión y cultura organizacional.

¿Qué busca Toyota con un flujo continuo?, Fabricar con calidad, pues cada operario toma el papel de inspector con el fin de que no se dejen pasar los problemas hacia adelante pues en su puesto de trabajo podrá detectar y diagnosticar cualquier inconveniente para que este pase a ser solucionado y si de alguna forma el problema sigue hacia adelante, este será detectado rápidamente. En el flujo pieza a pieza las personas sienten que están realizando más trabajos con valor añadido pues están observando rápidamente los resultados de su trabajo y con esto hacerlos sentir que están contribuyendo de alguna forma a la compañía además de traer una satisfacción por sus labores realizadas.

- **Nivelar la carga de trabajo y producción como parte del flujo continuo en los procesos de Toyota.**

El equilibrar los niveles de carga de trabajo y producción hacen parte de los objetivos del flujo continuo que busca Toyota por medio de la excelencia operacional, pues allí todo empieza por nivelar los niveles de producción, es decir, la compañía opto por producir vehículos dependiendo del volumen total de todos los pedidos que le llegan durante un periodo específico y con esto igualarlos a fin de que siempre se produzca una misma cantidad. De allí surge la pregunta ¿porque no se produce bajo pedido?, esta práctica la evita la compañía pues el flujo real de pedidos de los clientes puede subir y bajar rápidamente generando en ciertos casos acumulación de pedidos en un periodo que genera sobre carga de trabajo para sus empleados

teniendo que incurrir en pago de horas extras y en el caso contrario trae esto gente sin hacer nada y amontonar inventarios.

- **Nivelar la carga de trabajo y producción sin afectar la cultura de Toyota en sus empleados.**

El establecer un nivel de producción durante un periodo generara que algunos cargos se vean afectados pues surgirá la necesidad de contar con más o menos gente dentro del modelo de producción.

Uno de los pilares fundamentales de la compañía es el respeto a la gente y bajo este concepto Toyota protege a sus empleados. Al nivelar la carga de producción pueden aparecer cargos innecesarios y debido a esto la empresa no despedirá ni degradara a ninguno de sus empleados, por lo contrario se les reubicara, pues el sacar trabajadores podría generar malestar en los demás, haciendo que pierdan el deseo de cooperar y dar iniciativas en un futuro, pues en la cultura de la compañía es importante que sus empleados sean tomados como parte fundamental para la solución de problemas que les da enseñanza y aportan para la toma de decisiones que beneficjen en proyectos futuros, de allí se busca la comprensión, motivación y la generación de líderes de grupos que tanto busca la filosofía Toyota.

- **El proceso correcto producirá los resultados correctos.**

Se deben tener un proceso productivo guiado por un flujo que sea pieza a pieza, pues se dice que este flujo es la parte más fundamental que tiene la empresa para poder generar en sus productos cada vez mejor calidad y el mejor costo con un mayor nivel de entusiasmo y seguridad.

- **Para añadir valor a una organización, Toyota desarrolla a su gente y colaboradores.**

El flujo pieza a pieza trae consigo que sus empleados generen una cultura de pertenecía por resolver rápidamente los problemas que puedan enfrentar el negocio a nivel general pues “se

construyen también personas, no solo coches” (Iker, 2004), con esto lograr que sus empleados sientan como urgencia la necesidad de resolver rápidamente, aprender y mejorar.

- **Resolver continuamente la causa raíz de los problemas permitirá una organización del aprendizaje.**

La clave es identificar la causa raíz que puede estar generando el problema y con esto buscar las alternativas que hagan que no vuelvan a ocurrir y si aprender de estos mismos para eventos futuros, con esto Toyota busca fomentar dentro de la organización un sistema de aprendizaje repetitivo en sus empleados para que estos en el largo plazo contribuyan a la compañía.

“Los duros análisis, las reflexiones y comunicación de las acciones emprendidas son el centro de la mejora continua como lo son también la disciplina para estandarizar todas aquellas mejores prácticas conocidas” (Iker, 2004).

ACCIONES UTILIZADAS EN TOYOTA MOTOR CORPORATION EN LA ESTRATEGIA.

- Fabrica sus vehículos por medio de un flujo continuo con el fin de que sus empleados aporten soluciones inmediatas.
 - Nivelan la carga de trabajo.
 - Equilibra los niveles de producción para evitar amontonar inventarios.
 - Elimina cargos innecesarios reubicando a sus trabajadores.
 - Exige a sus empleados aportar soluciones a errores que se dan en la línea de producción.
 - Motiva a sus empleados a aprender y aportar de los errores para la toma de decisiones.
 - Pensamiento a largo plazo en todos los proyectos.
 - Detecta de la causa raíz de los problemas.
-

**Aspectos de cultura y estrategia evidenciados en el elemento Número Dos (PROCESOS
FLUJO CONTINUO) de la intervención en TOYOTA**

Elementos de la estrategia.	Elementos de la cultura.
<ul style="list-style-type: none"> • Se Solucionan errores en el momento y lugar inmediato. • Se reducen costos generados en la producción. • Mejora continuamente la producción por medio del aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados se interesan por el crecimiento y mejoramiento de la empresa. • La compañía reubica cargos primero que despedir a los empleados • Los empleados se motivan por ser los líderes de grupo que aprenden y aportan para la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar en el cuadro anterior diferentes aspectos se evidencian desde el punto de la estrategia y la cultura, dentro de los cuales se encuentran aspectos claves para al funcionamiento de la compañía, en el caso específico aplicado a Toyota, sé encontró que el generar interés por parte de los empleados de la compañía en términos de crecimiento y mejoramiento, brindar la oportunidad de avanzar y rotar dentro de la compañía en busca de solucionar los problemas internos de la misma, genera un interés y una motivación en los empleados que a su vez se ve reflejada en la optimización y minimización de errores, reducción de costos y esto le permite a la empresa contar con un proceso de mejora constante que le brinda apoyo principalmente en el alcance de los objetivos y metas propuestas.

A continuación se va a realizar un análisis de las estrategias que se cruzan con cultura en las variables de la tabla anterior con el fin de dar a conocer los factores por los cuales estos dos se relacionan.

Relación entre cultura y estrategia evidenciada en el elemento 2 (PROCESO FLUJO CONTINUO) de la intervención en Toyota.

Partes <u>Culturales</u> del elemento dos			
Cultura/ Estrategia	Los empleados se interesan por el crecimiento de la empresa.	La compañía reubica cargos primero que despedir a los empleados.	Los empleados se motivan por ser los líderes de grupo que aprenden y aportan para la toma de decisiones.
Partes del elemento de la Estrategia	Se Solucionan errores en el momento y lugar inmediato.	X	X
	Se reducen costos generados en la producción.		X
	Mejora continuamente la producción por medio del aprendizaje.	X	X

Relación entre cultura y estrategia evidenciada en el elemento Número Dos (Procesos Flujo Continuo) de la intervención en Toyota

Elementos de la estrategia en Toyota.

Se Solucionan errores en el momento y lugar inmediato.

Intervenciones de la cultura en Toyota.

- Evita que el error siga fluyendo dentro de la línea de producción.
- detecta y diagnostica problemas.
- Soluciona errores más rápidamente.
- Disminuye la probabilidad de que se vuelvan a cometer los mismos errores.

Los empleados se interesan por el crecimiento y mejoramiento de la empresa.

- los trabajadores que se vean involucrados en algún problema sienten la motivación de corregirlo con el fin de contribuir al mejoramiento continuo.
- Los empleados sienten que están siendo tomadas en cuenta sus opiniones y soluciones.
- los empleados pueden asumir posición de líder para buscar soluciones.
- Los Trabajadores no se sienten menos capacitados para hacer que sus jefes.

Los empleados se motivan por ser los líderes de grupo que aprenden y aportan para la toma de decisiones

- Mejora continuamente en el proceso donde se han presentado los errores anteriormente.
- Elimina errores en producción harán productos de buena calidad.

- Los empleados aprenden de los errores y enseñan a los demás integrantes del grupo.
- Los empleados se motivan a dar valor agregado en sus trabajos que contribuyan en la toma de decisiones dentro de la empresa.
- La compañía comprende y motiva a los empleados para que crezcan.

Relación entre cultura y estrategia evidenciada en el elemento Número dos (Procesos Flujo Continuo) de la intervención en Toyota

Elementos de la estrategia en Toyota.

Se reducen costos generados en la producción.

Intervenciones de la cultura en Toyota.

-
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Reduce gastos en nómina innecesaria.• Reduce la acumulación de inventarios.• Reducen los errores en el largo plazo.• Reduce gastos por garantía. | <p>La compañía reubica cargos primero que despedir a los empleados</p> <ul style="list-style-type: none">• La compañía respeta el trabajo de los empleados y no se les despide sino se reubican dentro de otras tareas.• Los empleados de los cargos bajos hasta los altos aprenden de las tareas del día a día.• La compañía motiva al empleado a aprender a realizar tareas de otro cargo.• El empleado enseña a otros sus conocimientos adquiridos en el cargo anterior. |
|---|---|
-

Fuente: Elaboración Propia.

Relación entre cultura y estrategia evidenciada en el elemento numero Dos(Procesos Flujo Continuo) de la intervención en Toyota

Elementos de la estrategia en Toyota.

Mejora continuamente la producción por medio del aprendizaje.

Intervenciones de la cultura en Toyota.

Los empleados se interesan por el

crecimiento y mejoramiento de la empresa:

- Evita errores en los pasos de las líneas de producción.
 - Soluciona problemas y mejora los procesos rápidamente.
 - Fabrica productos más rápidos y seguros.
- Los empleados aportan soluciones para la corrección y mejoramiento de procesos dentro de la empresa.
 - Los empleados creen que el crecimiento de la empresa traerá mayores beneficios para ellos.

Los empleados se motivan por ser los

líderes de grupo que aprenden y aportan para la toma de decisiones

- Aprende, soluciona y mejora en el largo plazo.
- Los trabajadores Sienten que aportan trabajo con valor agregado a la empresa.
 - Los empleados actúan bajo la cultura de Aprender y enseñar a los demás miembros del grupo.
 - Los trabajadores se Motivan por el crecimiento personal y empresarial.

Fuente: Elaboración Propia.

Elemento 3 de la estrategia calidad total: Limpieza y Control

Sistema que consiste en Clasificar, Ordenar, Limpiar, Estandarizar y Sostener.

Tradición en la industria automotriz

El desorden en las fábricas de automotores y autopartes era inminente, montones de inventarios, por ejemplo un día en la planta en Grand Haven de Doneelly Mirrors la cual fabricaba espejos para retrovisores exteriores “desapareció misteriosamente un Ford Taurus. Había estado en la fábrica y lo buscaban para montarle unos prototipos de retrovisores. Dado por desaparecido, presentaron denuncia ante la policía. Meses más tarde apareció. Adivinen donde. En la parte de atrás de la fábrica rodeado de inventarios” (LIKER, 2011).

Cinco S

Para eliminar, prevenir el despilfarro, errores, y accidentes entre otros, se introdujeron las cinco S en Toyota las cuales juntas generan un incremento en el beneficio en cuanto a producción y ambiente laboral, este sistema consiste en Clasificar, Ordenar, Limpiar, Estandarizar y Sostener.

Por medio de esto se crea en los trabajadores el hábito de custodiar el correcto desarrollo de los procesos.

Resultado Cinco S

Como resultado de la implementación de las cinco S, se pudo evidenciar un incremento en la productividad, disminuyendo los defectos, así mismo generando un beneficio en la cadena de producción la cual también finalmente se evidencio en un beneficio en el entorno laboral para sus trabajadores.

**ACCIONES UTILIZADAS EN TOYOTA MOTOR CORPORATION EN LA
ESTRATEGIA.**

- Previene el despilfarro.
 - Reduce los errores.
 - Evita el amontonamiento de inventarios.
 - Estandariza funciones.
 - Evita accidentes en sus empleados.
 - Impide el desorden dentro de la compañía.
 - Clasifica sus inventarios.
-

Fuente: Elaboración propia.

Aspectos de cultura y estrategia evidenciados en el elemento Número Tres (Limpieza y control) de la intervención en TOYOTA

Elementos de la estrategia	Elementos de la cultura
• Sostenimiento y mejoramiento continuo de los procesos mejorados	• Los empleados perciben un entorno laboral más limpio.
• Clasifica mejor y más ordenadamente los inventarios	• Los trabajadores se comportan en pro prevenir despilfarros.
• Estandariza procesos que han sido mejorados.	• Los trabajadores se sienten protegidos.

Fuente: Elaboración propia.

Relación entre cultura y estrategia evidenciada en el elemento Numero Tres (Limpieza y Control) de la intervención en Toyota.

Partes Culturales del elemento tres.

Cultura/ Estrategia	Los empleados perciben un entorno más limpio.	Los trabajadores se comportan en pro de prevenir despilfarros.	Los trabajadores se sienten protegidos.
Partes del elemento de la Estrategia	Sostenimiento y mejoramiento continuo de los procesos mejorados	X	X
	Clasifica mejor y más ordenadamente los inventarios	X	X
	Estandariza procesos que han sido mejorados.		X

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se va a realizar un análisis de las estrategias que se cruzan con cultura en las variables de la tabla anterior con el fin de dar a conocer los factores por los cuales estos dos se relacionan.

**Relación entre cultura y estrategia evidenciada en el elemento Número Tres
(Limpieza y Control) de la intervención en Toyota**

Elementos de la estrategia en Toyota.

Sostenimiento y mejoramiento continuo de los procesos mejorados. **Intervenciones de la cultura en Toyota.**

- Reduce los errores en los procesos de producción.
 - Disminuye el desorden.
 - Sostiene los buenos procesos.
 - Reduce gastos innecesarios en la fabricación.
- Los empleados perciben un entorno laboral más limpio.**
- Todos los trabajadores realizan sus funciones más rápido y con una mejor calidad.
 - Los empleados ordenan sus puestos de trabajo solo con lo necesario.
 - Los trabajadores limpian sus áreas de tal forma que sienten estar en su hogar.
- Los trabajadores se comportan en pro prevenir despilfarros**
- Trabajadores aprenden, mejoran y sostienen, para no cometer los mismos errores en el futuro.
 - Los trabajadores evitan el uso innecesario de materiales, herramientas o pasos en el proceso de producción.

Fuente: Elaboración propia

**Relación entre cultura y estrategia evidenciada en el elemento Número Tres
(Limpieza y Control) de la intervención en Toyota**

Elementos de la estrategia en Toyota.

**Clasifica mejor y más ordenadamente los Intervenciones de la cultura en Toyota.
inventarios.**

- Evita dinero estancado en inventarios.
 - Reduce tiempos de búsqueda de inventarios.
 - Planea el gasto de inventario en el largo plazo.
 - Controla el uso de materiales.
- **Los empleados perciben un entorno laboral más limpio.**
 - Los empleados trabajan con los materiales necesarios en sus puestos de trabajo.
 - Los trabajadores no tienen que realizar funciones innecesarias.
- Los trabajadores se comportan en pro prevenir despilfarros**
- Los trabajadores organizan sus funciones de tal modo que solo se gaste lo necesario en insumos para los procesos de producción.
 - Los empleados desarrollan comportamientos en sus funciones en donde se busca el ahorro.

Fuente: Elaboración propia

Relación entre cultura y estrategia evidenciada en el elemento Número Tres (Limpieza y Control) de la intervención en Toyota

Elementos de la estrategia en Toyota.

Estandariza procesos que han sido mejorados.

Intervenciones de la cultura en Toyota.

-
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Mantiene procesos que han sido mejorados.• Disminuye tiempos de producción.• Desarrolla los productos por medio de unos materiales y procesos planeados. | <p>Los trabajadores se comportan en pro prevenir despilfarros</p> <ul style="list-style-type: none">• Los trabajadores aprenden y sostienen procesos estandarizados para evitar gastos innecesarios.• Los empleados evitan funciones que no aportan a la compañía. |
| <ul style="list-style-type: none">• Detecta posibles errores rápidamente.• Ordena los procesos de producción.• Previene accidentes. | <p>Los trabajadores se sienten protegidos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Los trabajadores se sienten protegidos frente a posibles accidentes laborales.• La compañía busca mejor productividad pero a su vez que no desgaste a los trabajadores. |
-

Fuente: Elaboración Propia.

Elemento 4 de la estrategia de calidad total: Tecnología como herramienta

Uso de tecnología medidamente y en pro de servir a las personas.

Posición frente a la tecnología

Durante mucho tiempo Toyota ha permanecido reacia a la adquisición de nuevas tecnologías, como se pudo observar en el caso, el modelo de la compañía se encuentra soportado por el uso

de tecnologías pero en su debido momento, sin embargo la compañía ya requería la implementación de nuevas tecnologías pero esto debía ser implementado de la manera correcta y adecuada, en pro de eliminar la implementación de tecnologías que fueran altamente innecesarias o que fueran un desperdicio para la compañía.

Implementación de nuevas tecnologías.

La empresa requería de la adquisición e implementación de nuevas tecnologías, pero era de gran importancia que estas cumplieran su misión principal y apoyaran el trabajo de las personas, y adicionalmente cumplieran con la filosofía Toyota en cuanto al uso de tecnología.

Inicialmente la tecnología se introduce solamente al haber sido previamente probada no solamente en su funcionamiento sino que también esta genere gran impacto en el proceso en el cual se le genere valor agregado al trabajo del personal.

Tecnología como factor innovador.

El uso e implementación de tecnología ha sido siempre un factor innovador en Toyota, si bien ahora la compañía busca la implementación de tecnologías probadas y que generen valor a la cadena productiva, a lo largo de la historia han sido pioneros en la implementación y uso de nuevas tecnologías.

Cuando se va a hacer uso de una nueva tecnología en la actualidad, estos deben ser sistemas previamente probados, evaluados, estudiados previamente a fin de que este mantenga y alimente el proceso de diseño colaborativo así como genere valor en pro de poder visualizar, y limpiar los procesos para la mejora continua, eliminación de desperdicios y despilfarros.

ACCIONES UTILIZADAS EN TOYOTA MOTOR CORPORATION EN LA ESTRATEGIA.

- Analiza cuales son las herramientas tecnológicas que realmente se necesitan en la compañía.
 - Elimina tecnologías que no aportan en la cadena de valor.
 - Evita gastos en tecnología innecesarios.
 - Apoya las funciones de sus empleados por medio de tecnología
 - Protege los cargos de sus trabajadores.
 - Limpia los procesos.
-

Fuente: Elaboración Propia.

Aspectos de cultura y estrategia evidenciados en el elemento Número Cuatro (Tecnología como Herramienta) de la intervención en TOYOTA

Elementos de la estrategia	Elementos de la cultura
<ul style="list-style-type: none">• Se usan tecnologías que aportan a la cadena de valor.• Se crean procesos cada vez más perfectos.• Reduce tiempos en procesos de producción.	<ul style="list-style-type: none">• Los empleados utilizan la tecnología como una herramienta que los apoya.• Los empleados perciben estabilidad laboral.• Los trabajadores Prueban, estudian y evalúan la tecnología.

Fuente: Elaboración propia.

**Relación entre cultura y estrategia evidenciada en el elemento Número Cuatro
(Tecnología como herramienta) de la intervención en Toyota.**

Partes <u>Culturales</u> del elemento Cuatro			
Cultura/ Estrategia	Los empleados sienten la tecnología como una herramienta que los apoya.	Los empleados perciben estabilidad laboral.	Los trabajadores Prueban, estudian y evalúan la tecnología.
Partes del elemento de la <u>Estrategia</u>	Se usan tecnologías que aportan a la cadena de valor.	X	X
	Se crean procesos cada vez más perfectos.	X	X
	Reduce tiempos en procesos de producción.	X	X

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se va a realizar un análisis de las estrategias que se cruzan con cultura en las variables de la tabla anterior con el fin de dar a conocer los factores por los cuales estos dos se relacionan.

**Relación entre cultura y estrategia evidenciada en el elemento Número Cuatro
(Tecnología como herramienta) de la intervención en Toyota**

Elementos de la estrategia en Toyota.

Se usan tecnologías que aportan a la cadena de valor.

- Aumenta la calidad en los procesos.
- Reduce los tiempos de producción.

- Reducción de desperdicios.

- Genera indicadores de producción.

Intervenciones de la cultura en Toyota.

Los empleados sienten la tecnología como una herramienta que los apoya.

- Los trabajadores desarrollan habilidades con la tecnología.
- Los empleados dan su opinión acerca de que tecnología utilizar.

Los empleados perciben estabilidad laboral.

- La compañía utiliza la tecnología para apoyar a los empleados, no para convertirlos en innecesarios.
- Los empleados desarrollan motivación por aprender el uso de tecnologías que les mejore sus resultados.

Los trabajadores Prueban, estudian y evalúan la tecnología.

- Los empleados prueban, estudian y evalúan si la tecnología los está apoyando realmente.
- Los trabajadores analizan indicadores y aportan ideas a partir de estos.

Fuente: Elaboración propia

**Relación entre cultura y estrategia evidenciada en el elemento Número Cuatro
(Tecnología como herramienta) de la intervención en Toyota**

Elementos de la estrategia en Toyota.
Se crean procesos cada vez más perfectos.

Intervenciones de la cultura en Toyota.

- Mejora la calidad en los procesos
- Reduce la posibilidad de que los errores vuelvan a ocurrir.
- Soluciones más rápidas a inconvenientes.
- Genera indicadores que ayudan al mejoramiento.

Los empleados sienten la tecnología como una herramienta que los apoya.

- Los empleados utilizan la tecnología como un apoyo para ser más eficientes.
- Los trabajadores sienten que están aportando un valor agregado en sus funciones.
- Los trabajadores conocen la importancia del uso de la tecnología, siempre y cuando esta no sea un desperdicio.

Los trabajadores Prueban, estudian y evalúan la tecnología.

- Los trabajadores se sienten capacitados en aportar ideas a la compañía.
- Los empleados definen si la tecnología realmente es útil en sus funciones.

Fuente: Elaboración propia.

**Relación entre cultura y estrategia evidenciada en el elemento Número Cuatro
(Tecnología como herramienta) de la intervención en Toyota**

**Elementos de la estrategia en Toyota.
Reduce tiempos en procesos producción.**

Intervenciones de la cultura en Toyota.

- Disminuye el número de movimientos del empleado.
- Procesa datos más rápidamente.
- Ejerce funciones de esfuerzo físico para empleados.
- Reduce el desperdicio de materiales.

Los empleados sienten la tecnología como una herramienta que los apoya.

- La compañía solo introduce tecnologías que realmente demuestren ser necesarias y que aporten al empleado en su trabajo.
- Los empleados reducen su posibilidad de exponerse a riesgos físicos.

Los trabajadores Prueban, estudian y evalúan la tecnología.

- El empleado analiza indicadores y aporta análisis de la situación a la compañía.
- Los trabajadores generan soluciones a inconvenientes presentados.

Fuente: Elaboración propia

Análisis de estrategia y elementos culturales aplicados en el caso

Teniendo en cuenta todos los aspectos culturales que Toyota ha tenido desde el momento de su creación y que ha mejorado y preservado a través de los años, se puede evidenciar que la cultura de la compañía va muy relacionada con las diferentes estrategias de la empresa, pues el respeto a las personas es el gran pilar de su cultura organizacional, debido a que sus trabajadores

son tomados como el motor fundamental para que la ejecución de estrategias y que estas se logren con éxito.

- Valores y principios enfocados a beneficios a largo plazo y que perduren.
- Beneficios pensados en la sociedad, trabajadores y la compañía.
- El mejoramiento continuo de las personas influye en el mejoramiento continuo de los procesos de producción.
- Tendencia a motivar la generación de soluciones eficientes.
- Corrección constante de errores para mejorar en calidad.
- Todos los empleados asumen el rol de inspectores para mejorar continuamente los procesos.
- Reconocimiento a los aportes y habilidades que estén acordes al mejoramiento continuo.
- La motivación e integración de un equipo de trabajo como motor que impulsa cualquier tipo de estrategia.

4. CONCLUSIONES

Las personas son el motor para que las estrategias de empresa lleguen a su objetivo final y para esto es necesario entenderlos, motivarlos y enseñarles, pues al final del ejercicio se podrá concluir que si ellos dan valor agregado en sus funciones esto traerá los resultados propuestos.

Las personas, la sociedad y las organizaciones son diferentes y debido a esto no se puede proponer una única estrategia para todos estos escenarios, deben crearse estrategias diferentes dependiendo de los aspectos y comportamientos de los individuos en estos entornos culturales para que haya una motivación por alcanzar los objetivos individuales y comunes, evitando a su vez que se generen resistencias al cambio.

Partiendo del caso anteriormente expuesto se puede concluir que para poder llevar una estrategia a cabo y que esta tenga resultados exitosos es necesario tener en cuenta las manifestaciones culturales de la compañía, pues estos pueden llegar a comprometer su fracaso o éxito. Por otro lado es de gran importancia que la motivación de todos los integrantes de la empresa vaya en pro de los objetivos tanto personales como empresariales que se buscan.

Dicho lo anterior y expuesto en la siguiente tabla (Relación entre cultura organizacional y estrategia de empresa “Calidad Total” en el caso Toyota) se concluye que la relación entre cultura organizacional y estrategia de empresa en el caso Toyota existe y es fundamental para que la organización siga sobresaliendo frente a sus competidores.

Relación entre Cultura Organizacional y Estrategia de Empresa (Calidad total) en el caso Toyota.

Estrategia/Cultura	Los empleados asumen rol de inspectores	Los trabajadores perciben protección y apoyo	Los empleados se motivan a aprender, aplicar, mejorar y enseñar.	Los empleados aportan ideas que benefician a la compañía en el largo plazo.
Mejora continua en los procesos.	Todos los integrantes de la organización diagnostican errores.	Se utiliza la tecnología como apoyo al empleado para generar mejores resultados.	Se mejoran los procesos y se enseña a los demás.	Se instauran ideas que eviten que vuelvan a suceder errores pasados.
Proyectos pensados en perdurabilidad y beneficios en el largo plazo.	A partir de las experiencias adquiridas por los empleados, estos generan alternativas para mejorar los procesos y como resultado la calidad.	Los trabajadores perciben protección en sus cargos y no se oponen a los cambios organizacionales.	Por medio del aprendizaje el empleado mejora sus prácticas hasta perfeccionarlas.	Las ideas de los empleados son tomadas en cuenta cuando estas son pensadas en el largo plazo.

<p>Uso de herramientas y mecanismos para evaluar constantemente el rendimiento de los procesos.</p>	<p>Los empleados generan, entienden y analizan indicadores de producción.</p>	<p>Por medio de la estandarización de mecanismos de prevención el empleado se apoya para tener procesos cada vez más perfectos.</p>	<p>Reducción continúa de errores y mejoras repetitivas en los procesos.</p>	<p>Los empleados aportan mecanismos de prevención a partir de los indicadores presentados en el pasado.</p>
<p>Evita despilfarros y gastos innecesarios en tecnología que no aporte a la cadena de valor.</p>	<p>Los empleados utilizan la tecnología para detectar errores rápidamente y evitar que sigan avanzando en los procesos de producción.</p>	<p>Se gasta en tecnología solo si esta apoya al empleado y no busca reemplazarlo</p>	<p>Capacitación de los empleados en el uso correcto de las tecnologías.</p>	<p>Los empleados son los encargados de opinar y evaluar si la tecnología realmente es necesaria.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

5. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Abravenel (1992). *Cultura Organizacional*. Legis Editores S.A.
- Aguilar, A. S. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Interoamericana editores S.A.
- Bluedorn, A. C.; Lundgren, E. F. (1993). *A culture-match perspective for strategic change. Research in Organizational Change and Development*.
- Castellanos, Jose R., Castellanos, Carlos (2011). *El enfoque estratégico. Bases conceptuales*, en Contribuciones a la Economía; Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2011a/cccm.htm>
- Chiavenato (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*, Mc GrawHill Interamericana editores S.A: México D.F.
- Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Mexico: Thomson
- Estrategia organizacional (s.f)*. Recuperado de http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco_archivos/XIV%20Jornadas%20de%20Epistemologia/Jornadas/ponencias/Actas%20XIV/Trabajos%20Episte/Briola2.pdf
- Gerstner, L.V. (2004). *¿Quién dice que los elefantes no pueden bailar?*. México: McGraw-Hill.
- Hamel G (2008). *El futuro de la administración*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Hellriegel, Slocum, Woodman (s.f). Internacional, “Comportamiento organizacional” International Thomson Editores: México.
- Hrebiniak, L. G., Joyce, W. F. (1984). *Implementing strategy*. McMillan: Nueva York.
- Hitt, Michael A; Black, J. Stewart; Porter, Lyman W. (s.f) *Administración*. : Prentice Hall.
- Kabanoff, B. (1991). *Distributive cultures in organizations and their relation to strategy, Compensation and change*, University of New South Wales. Australian Graduate School of Management.
- Koontz, H. (2007). *Elementos de Administración un enfoque internacional*. Mc GrawHill: Mexico.
- Krigel, R & Brandy, David. (1996). *De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas*. Editorial Norma.

- Marín Guaqueta Angélica Maria, Alexandra Pinto Cortés (2011); *Trabajo de Grado Elucidación de Conceptos Aplicados a la Organización y Cultura Organizacional*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo (1984). *El hombre en la organización, tres ensayos*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo (2006). *Transformación cultural en las organizaciones Un modelo para la gestión del Cambio*. Bogotá: Limusa S.A. y Universidad del Rosario.
- Mesa, D, & Pardo, N, (2003). *Descripción de la cultura corporativa y clima organizacional en una empresa importadora y comercializadora Colombiana* (tesis de pregrado). Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mintzberg, H. Quinn, J. Voyer, J (1977). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Morgan G. (1991). *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega.
- Montaña R, Angie P., Torres L. German A. (2015) *Caracterización de la Cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. caso empresa sector financiero*. (Tesis de maestría) Bogotá: Universidad del Rosario.
- Monterrosa, K, Moreno, P, & Liévano, R, (2005). *Descripción de cultura organizacional en Cotecmar (Corporación de ciencia y tecnología para el desarrollo de la industria Naval, Marítima y Fluvial)* (Tesis de pregrado). Bogotá: Universidad del Rosario.
- Montoya, L, & Moreno, M, (2005). *Aproximación a la cultura organizacional de una institución del sector educativo de carácter público* (Tesis de especialización). Bogotá: Universidad del Rosario.
- Morales, S (2010). *Caracterización de la cultura organizacional en empresas colombianas* (tesis de pregrado), Bogotá: Universidad del Rosario.
- Munch, L. (2007). *Administración*. México: Pearson.
- Nueva Visión de las Organizaciones* (2003); Recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1biblio.htm>
- Olivares, J (2010). *Cultura corporativa en una compañía del sector editorial caso Legis* (tesis de pregrado), Bogotá: Universidad del Rosario.

- Ordoñez, D (2005) *Estudio comparativo de cultura corporativa en dos organizaciones del sector de la construcción*. (tesis de pregrado), Bogotá: Universidad del Rosario.
- Ortiz, D (2005). *Estudios de Caso sobre cultura organizacional en dos empresas del sector comercial en Colombia* (Tesis de pregrado), Bogotá: Universidad del Rosario.
- Pervaiz, K. A. (2011). *La Administración de la Innovación*. Mexico: Pearson.
- Porter, Michael E (2006); *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Barcelona: Deusto.
- Porter, Michael E (1996); *What is strategy?* Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-3/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Robbins, S. P. (2009). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson.
- Rocher G. (1990). *Introducción a la sociología general*. Barcelona: Herder
- Romero Gonzalez Camila Victoria, Valderrama Gamez Carlos Andrés (2012); *Trabajo de Grado Descripción y caracterización de la cultura organizacional de Transporte Medico S.A.S*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Sanchez, I. (s.f). *Estructura y cultura como factores clave de éxito en los hoteles españoles*, Madrid : Universidad Complutense de Madrid.; Recuperado de <http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20de%20turismo/hosteleria/estrategia%20estructura%20y%20cultura%20factor%20de%20exito%20en%20la%20industria%20hotelera%20espa%F1ola.pdf>
- Liker, Jeffrey (2004). *Las Claves del Éxito de Toyota, 14 Principios de Gestión del Fabricante más Grande del Mundo*”. Barcelona: Gestión 2000.
- Barón, Angélica (2015). “Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia: Caso IBM” .Bogotá: Universidad del Rosario.
- Quiroga, Sebastián (2015). “Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia: Caso SEMCO” .Bogotá: Universidad del Rosario.
- Méndez, Carlos (2015). “Elementos para la relación entre Cultura Organizacional y Estrategia”. Bogota: Universidad del Rosario.