

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



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

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

ANGÉLICA MARIÉ BARÓN INFANTE

BOGOTÁ D.C.

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



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

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

ANGÉLICA MARIÉ BARÓN INFANTE

TUTOR: CARLOS EDUARDO MÉNDEZ ÁLVAREZ

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2015

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de investigación es el producto de un proceso en el cual conté con el apoyo de diferentes personas por medio de consejos, opiniones, guías y correcciones que me motivaron a ser perseverante en el desarrollo de mi carrera.

Agradezco a mi tutor Carlos Eduardo Méndez Álvarez quien fue mi guía en el desarrollo de este trabajo. Gracias a sus conocimientos, paciencia y calidad humana constituyó un gran apoyo para mí a lo largo de mi carrera.

Gracias a mis padres quienes han dedicado su vida a brindarme la mejor educación en cuanto a valores y calidad profesional.

Y finalmente Gracias a Dios y a la Virgen María por haber puesto en mi camino alegrías, tristezas, dificultades y sobre todo personas que han apoyado mi carrera y mi vida personal en este camino hacia el éxito.

CONTENIDO

RESUMEN TRABAJO DE GRADO.....	1
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	1
Necesidad	1
Beneficiarios del estudio	2
OBJETIVOS.....	2
Objetivo general	2
Objetivos específicos.....	2
1. MARCO TEÓRICO	3
1.1. Cultura organizacional.....	3
Análisis del concepto de Cultura Organizacional.....	14
Conclusiones sobre Cultura Organizacional.....	25
1.2 Estrategia organizacional.....	25
Análisis del concepto de Estrategia organizacional.....	31
Conclusiones sobre Estrategia Organizacional	37
1.3 Relación Cultura – Estrategia.....	37
2. Caso empresarial – Caso IBM “¿Quién dice que los elefantes no pueden bailar?” Louis Gerstner(2004).	39
Conclusión	58
Bibliografía	59

LISTAS ESPECIALES

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis del Concepto de Cultura Organizacional	14
Tabla 2: Análisis de Definiciones sobre Cultura Organizacional	22
Tabla 3: Análisis del concepto de estrategia organizacional-	32
Tabla 4: Análisis de las definiciones sobre estrategia organizacional.....	35
Tabla 5: Relación entre Cultura y Estrategia organizacional	37
Tabla 6: Relación entre elementos de la Cultura y de la Estrategia.	38

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

Este trabajo es una contribución al 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.

Esta investigación se realiza con el fin de identificar la relación entre los factores de cultura y estrategia organizacional que permiten alinear los objetivos de las empresas con las actividades de su cadena de valor, logrando ser cada vez más competitivas y perdurables en el mercado. Como base teórica se tendrá en cuenta los trabajos de Carlos Eduardo Méndez Álvarez, Charles Handy, Edgar Schein y Geert Hofstede, entre otros, para la cultura organizacional, y a Michael Porter, Henry Mintzberg, Peter Drucker, Tom Peters, entre otros, para el componente de Estrategia Organizacional; así también, se tomará como referencia el caso de éxito de la compañía estadounidense IBM, en el cuál fue fundamental la alineación entre los elementos culturales de la organización y la estrategia planteada en medio de un entorno de cambiante y extremadamente competitivo.

El propósito de esta investigación es realizar análisis, discusiones y propuestas acerca del tema.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Necesidad

Las organizaciones definen estrategias basadas en modelos que pretenden alinear los objetivos de la organización con las actividades de su cadena de valor de tal forma que a través de la generación de valor consigan ser competitivas en el mercado. En algunos casos las organizaciones aplican estos modelos ignorando la importancia de incluir los aspectos

culturales en este proceso de cambio y es allí donde las personas pueden apoyar o por lo contrario rechazar la estrategia, poniendo en riesgo el éxito de esta.

Con el fin de generar un planteamiento y recomendaciones frente a este problema, se busca dar respuesta a las siguientes preguntas. ¿Realmente hay una relación directa entre la cultura organizacional y la estrategia? Y de ser así ¿Cuáles son los factores de cultura organizacional que se deben adoptar en las empresas para involucrar a las personas en pro de la estrategia?

Beneficiarios del estudio

Los beneficiarios de esta investigación sobre cambios estratégicos con un enfoque de cultura organizacional serán la Universidad del Rosario, los estudiantes y las empresas nacionales e internacionales que tengan acceso al estudio realizado.

OBJETIVOS

Objetivo general

Identificar y señalar la relación que existe entre la cultura organizacional y la estrategia, así como los elementos que propician su conexión.

Objetivos específicos

- Identificar y señalar mediante el análisis conceptual los elementos que permiten correlacionar la cultura y estrategia en la organización
- Identificar los lineamientos y acciones de intervención utilizados por empresas, en casos conocidos y difundidos (IBM), para alinear la cultura con la estrategia y alcanzar reconocimiento por su competitividad.

1. MARCO TEÓRICO

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 en conjunto con Juan Sebastián Quiroga, estudiante 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 integro 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 individualistas se valor la iniciativa individual y en las 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, Hosftede 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 varen 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	Los empleados de organizaciones que muestran este tipo de orientación no se sienten como parte primordial de la estructura dado que no se demuestra

bienestar de los mismos, y se promueven la participación en decisiones por medio de comités o grupos.	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 cuánta 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 ante la realidad cambiante del entorno y a su vez poseen una alta identidad como organización, son empresas 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 de ser 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 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	Patrones de Comportamiento/ Valores/ Condicional de las acciones

	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.	
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
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	Principios y Creencias/ Políticas/Estructura/ Procedimientos

	e ideas del fundador y con el tiempo se van concretando en un conjunto coherente o paradigma cultural	
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 un 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
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	Factor externo/ elemento diferencial/ Directrices para la búsqueda de Objetivos

	organización cuenta con su propia cultura pero está sujeta a la cultura de una nación.	
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.
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
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,	Paradigmas

	estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno.	
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
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: Construcción del autor.

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 es un conjunto de ideas, creencias, expectativas y significados históricamente obtenidos, seleccionados y generados por un grupo social y son usados dentro de la organización para ir en búsqueda de sus objetivos. Se expresan a través símbolos (lenguaje, ritos, mitos, políticas, estructuras, procedimientos, normas de conducta, signos externos, etc.)
2. La cultura direcciona el comportamiento y es mecanismo de control de las acciones de los empleados dentro de la organización. Está compuesta por patrones y supuestos comportamentales aprendidos por la experiencia adquirida del suceso y de las fallas, que orientan el comportamiento 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 es un elemento diferencial, dado que los principios, creencias básicas y conductas estandarizadas definen límites y hacen que las organizaciones difieran unas de otras, con base en su comportamiento, identidad y los símbolos propios de la estructura social a la cual pertenecen.

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.

<p>Manifestaciones inmateriales de la organización empresarial.</p>	<p>Conjunto de ideas, creencias, expectativas y significados aprendidos en el tiempo, seleccionados y generados por un grupo social 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.)</p>
<p>Direcciona el Comportamiento de los individuos dentro de la organización.</p>	<p>Patrones y supuestos comportamentales aprendidos por la experiencia adquirida del suceso y de las fallas, que orientan el comportamiento 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.</p>
<p>Diferencia a la organización de otras.</p>	<p>Hace que las organizaciones sean diferentes, con base en su comportamiento, identidad y los símbolos propios de la estructura social a la cual pertenecen.</p>

Tabla 2: Análisis de Definiciones sobre Cultura Organizacional

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
Schein (1990)	X	X	
Etkin y Schvarstein (1992)	X	X	X
Smirich (1993)			X
Tomei (1995)	X	X	X
Hoftside (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: Construcción del autor.

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 obtenidas en el tiempo, seleccionadas y generadas por los individuos para ir en búsqueda de sus objetivos. Estas manifestaciones orientan el comportamiento dentro de la organización estableciendo la forma en que se debe actuar dentro de esta y controlando la manera en que interaccionan los individuos unos con otros y así mismo con el entorno de la organización.

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

1.2 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 las actividades 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 concommitamiento 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.
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.
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	Declaración y establecimiento de objetivos y políticas con el fin de que los propósitos de la

	tal forma que los propósitos y objetivos básicos de la organización sean alcanzados	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.
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: Construcción del autor.

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
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
Surge de la necesidad de la organización para afrontar el cambio	Constituye la forma en la cual se actuará o se será capaz de reaccionar ante los cambios sorpresivos del entorno analizando cómo es el estado actual de la empresa, con qué recursos se cuenta y cuales son necesarios para generar y afrontar cambios.
Define las actividades de la cadena de valor	Define las actividades primarias y actividades de apoyo que permiten establecer una ventaja competitiva.
Factor generador de valor	Constituye la forma en que se 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 hacia actividades atractivas para el negocio.

Fuente: Construcción del autor.

Tabla 4: Análisis de las definiciones sobre estrategia organizacional

Autor/ Definición de Estrategia	Define la Estructura de una organización	Surge de la necesidad de la organización para afrontar el cambio	Define las actividades de la cadena de valor	Factor generador de valor
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: Construcción propia del autor

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.

1.3 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
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.

Surge de la necesidad de la organización para afrontar el cambio	Los objetivos, normas, creencias y demás manifestaciones inmateriales definen la manera en que la organización afronta el cambio.	De acuerdo a las directrices de comportamiento los empleados se adaptarán o se opondrán 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.
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.

Fuente: Construcción del autor

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 inmateriales 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. Direcciona el comportamiento de los individuos. Diferencia a la organización de otras.	Factor generador de valor. Define las actividades de la cadena de valor. 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
Estrategia	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: Construcción del autor.

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.

2. Caso empresarial – Caso IBM “¿Quién dice que los elefantes no pueden bailar?” Louis Gerstner(2004).

Análisis basado en el caso de éxito de la compañía norteamericana IBM, escrito en el año 2004 por Louis Gerstner tras el resurgimiento de IBM gracias a cambios estratégicos y culturales dentro de esta compañía a nivel mundial.

IBM surgió y creció como una de las compañías de tecnología informática más sólidas y rentables del mundo, dedicándose al diseño y venta de computadores en medio de un entorno en el cual los principios establecidos por su creador estaban siempre dirigidos a satisfacer al

cliente, retener a las personas, brindar los máximos estándares de calidad y generar valor para los accionistas.

Como es bien sabido, con el paso del tiempo se producen cambios en los clientes, en los gustos y preferencias, en los productos, en las compañías y en las personas que hacen parte de éstas. Por su parte, IBM no tomaba en cuenta el entorno cambiante y optaba por la sobre explotación de su producto estrella, aspectos que imposibilitaron su percepción de lo que estaba pasando afuera, taparon sus oídos ante la voz del cliente y de esta forma empezó la imparable caída libre de la credibilidad y confianza en esta compañía dado que sus empleados prestaban más atención al interés personal que al interés grupal, actitud que impedía aunar los esfuerzos en pro de un objetivo común.

A su llegada, Louis Gerstner como nuevo Manager de esta compañía, fue identificando paso a paso los patrones culturales arraigados que estaban haciendo difícil implementar nuevas estrategias, llevando a que esta gran empresa se desmoronara tanto estructural como económicamente. Gerstner dio prioridad a las siguientes acciones:

- Detener la hemorragia de efectivo.
- Asegurar rentabilidad.
- Crear una estrategia de cliente clave.
- Tener el número correcto de empleados.
- Crear una estrategia de negocios a mediano plazo.

El principal reto frente a esta organización y sus empleados, según Gerstner, consistió en “Hacer que una fuerza de personas que habían desarrollado sus ideas en una empresa exitosa, que durante décadas había sido inmune ante las fuerzas competitivas y económicas normales. Era como tomar a un león que ha pasado toda su vida en cautiverio y de repente enseñarle a sobrevivir en la selva” (Gerstner, Louis, (2004) *Quién dice que los elefantes no pueden bailar?*, p.g 186); Este reto hizo fundamental la alineación de las estrategias que debían ser implementadas con la cultura organizacional, de tal forma que las personas trabajaran por un fin colectivo, y que a su vez estuviera sintonizado con sus objetivos, metas y necesidades personales.

A continuación se describen las estrategias implementadas, los aspectos culturales cambiados, las acciones efectuadas, así como los resultados obtenidos gracias a la aplicación de estas nuevas estrategias, las cuales permitieron que IBM lograra alcanzar la nueva visión de negocio basada en el acercamiento al cliente por medio de la satisfacción de sus necesidades informáticas.

Estrategias implementadas por Louis Gerstner.

1. Ajustes en la estructura.
2. Enfoque en el cliente
3. Innovación como factor para diversificación de productos.
4. Integración de la compañía por medio de nuevas políticas de negocio, motivacionales y de remuneración por desempeño.

A continuación se menciona en detalle cada uno de los aspectos que influyeron en la implementación de las nuevas estrategias, a partir de las manifestaciones inmateriales vigentes a la llegada de Louis Gerstner a IBM, las metas que se propone y los principios que definen el querer ser de la nueva IBM:

Creencias iniciales	Nuevas Metas propuestas	Nuevos Principios
<ul style="list-style-type: none"> • Excelencia en todo lo que hacemos: se convirtió en una obsesión y desencadenó la ineficacia dadas las demoras generadas por la verificación. • Servicio superior al cliente: servicio a las máquinas sin tener en cuenta el cambio de las personas y sus necesidades. • Respeto por el individuo: el individuo no esperaba ganarse el respeto, 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer que los empleados de IBM creyeran en sí mismos • Hacer que los empleados entendieran hacia donde debía ir • Hacer que siguieran al líder. • Hacer que dejaran de ser una muchedumbre sin iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servir a los clientes y derrotar la competencia. • Ser una compañía de tecnología con un avasallador sentido de calidad. • Los principales parámetros de éxito son la satisfacción del cliente y el valor para los accionistas. • Operar con un mínimo de burocracia y un enfoque incesante en la productividad. • Nunca perder de vista la

<p>esperaba grandes beneficios solo por haber sido contratado.</p>		<p>visión estratégica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensar y actuar con sentido de urgencia. • Se premia el trabajo en equipo • Ser sensibles ante las necesidades de todos los empleados y a las comunidades en las cuales operamos.
--	--	--

Estrategia 1: Ajustes en la estructura.

- ***Cultura vigente a la llegada de Louis Gerstner a IBM.***

La cultura vigente a la llegada de Louis Gerstner obedecía a los patrones que eran impuestos por los ejecutivos de la compañía, personas en su totalidad de tez blanca y vestidos con trajes oscuros, que representaban la formalidad y eran las personas en las cuales se centralizaba el poder y quienes tenían la posibilidad de acceder a la compra de acciones dado que las políticas de compensación eran bastante diferentes entre los grupos jerárquicos y estaban basadas en el tiempo que llevaran las personas en su cargo, sin importar el área ni su importancia estratégica dentro de la compañía.

Los ejecutivos sobrepasaban el nivel de poder asignado a su cargo y por imposición de su estilo filtraban la información y la hacían llegar a sus subordinados según les interesara que fuese percibida.

Este tipo de estructura imperante generó que el desacuerdo de los líderes frente a las nuevas estrategias formuladas por Gerstner fuera apoyado por los empleados y se difundiera con fuerza la idea de que estas iniciativas no funcionarían y que traerían problemas ya que la forma en que se venía trabajando, según ellos, era la cual había hecho de IBM una gran compañía y sería lo que permitiría perpetuarse en el tiempo sin importar los cambios en el entorno, el sector informático y las necesidades del mercado.

- ***Los cambios a la cultura que define Louis Gerstner.***

Luis Gerstner define que ciertos patrones culturales y estructurales debían sufrir cambios para ajustar la estructura y eliminar la burocracia. Decide, como primer paso, abolir el comité de

administración y en su lugar crea el comité de liderazgo con el fin de lograr más cercanía con las personas, a través de líderes capaces de comunicar la crisis de la compañía, con el propósito de crear conciencia sobre la necesidad de unir los esfuerzos por medio del trabajo en equipo. Así también, se unificaron los procesos y se tradujeron las estrategias a un lenguaje fácil de entender por parte de todos los miembros de la organización.

Para crear este compromiso en los líderes se empezó a hacer el envío de memorandos llamados "querido colega" donde por parte de la gerencia general se comunicaba a los gerentes lo que se esperaba de ellos y se les hacía saber la repercusión que tendría su forma de difundir los nuevos valores sobre la manera en que los empleados reaccionar frente a los grandes cambios y la nueva cultura organizacional, cultura que obedecía a la motivación por medio de incentivos para promover en los empleados la confianza en sí mismos.

La burocracia llegó a su fin al permitir que las personas ingresaran al comité de liderazgo sin importar su cargo o su color de piel, importando solo su rol como líder y las actitudes que las destacaran dentro de la compañía.

- ***La cultura que resulta de la intervención de Louis Gerstner.***

Ante la decisión del Sr. Gerstner de mantener unida la compañía, se dio inicio a una nueva forma de administrar principios en vez de procesos, enfocar esfuerzos hacia la solución de problemas, hacer bonificaciones de acuerdo al desempeño de cada área y se dio gran importancia a retener y capacitar a las personas que mejores resultados obtuvieran y que mayores habilidades de liderazgo demostraran.

Aspectos de cultura y estrategia evidenciados en la Estrategia Número Uno “1” de la intervención en IBM.

Elementos de la cultura	Elementos de la estrategia
<p>Manifestaciones inmateriales de la organización empresarial.</p> <p>Direcciona el comportamiento de los individuos.</p>	<p>Define las actividades de la cadena de valor.</p> <p>Define la estructura de una organización.</p>

Relación entre cultura y estrategia evidenciada en la Estrategia Número Uno “1” de la intervención en IBM.

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

Elementos de la estrategia en IBM	Intervenciones de la cultura en IBM
<p>La estrategia define la estructura de una organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A través de cambios en el enfoque de la dirección, pasando de un comité directivo al cual se accedía dependiendo del cargo, a un comité basado en el liderazgo. • Se redujo el número de empleados manteniendo a los que se destacaban por el desempeño de su labor y sus actitudes de liderazgo. 	<p>Manifestaciones inmateriales de la organización empresarial:</p> <p>Se realizan cambios bajo los nuevos principios y metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operar con un mínimo de burocracia y un enfoque incesante en la productividad. • Se premia el trabajo en equipo. • Hacer que los empleados de IBM creyeran en sí mismos;

	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los empleados entendieran hacia donde debía ir; • Buscar que siguieran al líder; • Lograr que dejaran de ser una muchedumbre sin iniciativa. • Promover y recompensar a quienes adoptaron la nueva cultura. <p>Direcciona el comportamiento de los individuos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se premia la solución de problemas y a quienes demuestran mayores habilidades de liderazgo y resultados en su trabajo.
<p>Define las actividades de la cadena de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se toma la decisión de mantener unida la compañía con un enfoque orientado a la solución de problemas, con administración de principios en vez de procesos. 	<p>Direcciona el comportamiento de los individuos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se premia la solución de problemas y a quienes demuestran mayores habilidades de liderazgo y resultados en su trabajo, dando como resultado mayor trabajo en equipo e integración entre áreas.

Estrategia 2: Enfoque en el cliente

- *La cultura vigente a la llegada de Louis Gerstner.*

IBM creció en medio de un ambiente de liderazgo, con cero competencia dadas las condiciones del mercado de ese entonces, entorno en el cual IBM no tenía un par que le generase competencia ni fuera necesario infundir en sus empleados la necesidad de ganarle a un competidor ni estar al tanto de amenazas que pudieran presentarse en el mercado. Dada

esta situación, la compañía fue creciendo en un ambiente de confort donde fue entendido que el éxito del producto estrella sería interminable y que los mantendría vivos como líderes del mercado sin realizar mayores esfuerzos para entender qué necesitaba y quería el cliente.

La percepción de los clientes de IBM estaba basada en expresiones tales como “computadores grandes”, “gran compañía”, “conservadores”, reglamentada”, “confiable”, “trajes oscuros y camisas blancas”, y, además, no encontraban en IBM la satisfacción de sus necesidades informáticas, deseando contar con todas las soluciones al comprar su producto. Para lograr esa integración IBM tendría que superar todas las fragmentaciones y rivalidades existentes a nivel interno. Era común encontrar diferencias en la forma de hacer las cosas al pasar de una sede a otra en diferentes regiones o países y en la forma de hacer la publicidad para el mismo producto. Una de las situaciones más graves era el evidente conflicto entre las áreas de venta, generados por la descentralización y descoordinación entre las diferentes dependencias de la compañía, sus agencias de publicidad y las divisiones geográficamente independientes.

Se esperaba que el cliente demandara los productos de IBM entre la variedad de la oferta del mercado informático, pero la voz del cliente era lo que menos importaba y a lo que no se prestaba atención.

- ***Los cambios a la cultura de IBM definidos por Louis Gerstner.***

Los cambios que implementa el Sr. Gerstner dentro de su estrategia de enfoque en el cliente, se dan a partir de la centralización de los negocios y la humanización de la marca como una integradora de servicios. Se pasó de contar con áreas dedicadas a tareas que no eran de su competencia a tener cada área enfocadas y especializadas en su labor. Así también, se asignó un solo presupuesto para el área de Ventas y Marketing y se unificaron los procesos a nivel global con la intención de llegar al cliente con mensajes claros y productos de la mejor calidad.

La fusión de IBM con Lotus inicialmente generó resistencias entre el personal de las dos empresas para crear una relación de apoyo y trabajo en equipo, enfocado a la satisfacción de las necesidades del cliente. Las resistencias tenían origen en la competencia que las dos empresas habían desarrollado en el pasado inmediato, en cuanto al Know How, los desarrollos tecnológicos, las estrategias de mercadeo y el enfoque hacia el cliente

Todos los cambios culturales que ahora se adoptaban iban desde un nuevo enfoque para la compañía hasta lograr que los empleados se identificaran con el lema “Entiende al cliente y viste como él”, implicando un trabajo de liderazgo por medio del cual se introdujera a la organización en un ambiente competitivo constantemente cambiante, comunicando con claridad hacia donde se debían dirigir los esfuerzos. Adicionalmente fue necesario un cambio en las políticas de compensación y formación como factores motivacionales.

- ***La cultura que resulta de la intervención de Louis Gerstner.***

Tras la intervención del Sr. Gerstner con su estrategia de enfoque en el cliente, IBM resurgió a través de la puesta en marcha de la nueva cultura organizacional sobre la cual se basaban todas las actividades y procedimientos; se incentivó la solución de problemas y la integración de la compañía en pro de un mejor servicio y mejores productos para el cliente, acorde a sus nuevos principios (Servir a los clientes y derrotar la competencia, ser una compañía de tecnología con un avasallador sentido de calidad, satisfacer al cliente y generar valor para los accionistas, operar con un mínimo de burocracia y un enfoque incesante en la productividad, nunca perder de vista la visión estratégica, pensar y actuar con sentido de urgencia, ser sensibles ante las necesidades de todos los empleados y a las comunidades en las cuales operamos) y a la visión basada en el mercado.

La innovación fue el factor clave para la solución de problemas reales producto de la relación cercana con el cliente y la competitividad del entorno, teniendo al usuario como punto de partida y punto focal de las soluciones, pero siempre con el objetivo principal de calidad.

Las políticas de compensación, de desarrollo y de retención de personal se basaron en el desempeño individual y grupal - midiendo los resultados por medio de un lenguaje práctico basado en las palabras ganar, ejecutar y trabajar en equipo-, incentivando de esta forma el trabajo grupal y cambiando la imagen de la compañía tanto a nivel interno como externo.

Aspectos de cultura y estrategia evidenciados en la Estrategia Número Dos “2” de la intervención en IBM.

Elementos de la cultura	Elementos de la estrategia
Las manifestaciones inmateriales de la organización empresarial.	Factor generador de valor. Define las actividades de la cadena de valor.

Direcciona el comportamiento de los individuos. Diferencia a la organización de otras.	Definición de la estructura de la organización. Surge de la necesidad de la organización para afrontar el cambio.
---	--

Relación entre cultura y estrategia evidenciada en la Estrategia Número Dos “2” de la intervención en IBM.

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

Elementos de la estrategia en IBM	Intervenciones de la cultura en IBM
<p>Factor Generador de Valor: El cliente como principal objetivo de la calidad, punto focal de las actividades y soluciones.</p>	<p>Manifestaciones inmateriales de la organización empresarial: un nuevo principio enfocado hacia la generación de valor: Satisfacer al cliente y generar valor para los accionistas.</p> <p>Direcciona el comportamiento de los individuos: Reducción de costos y generación de valor por medio del trabajo en equipo, reforzado por la unificación de procesos y reducción del número de agencias de marketing , que generó la integración de ideas del mercadeo para llegar al cliente con un mensaje claro, efectivo y a un menor</p>

	<p>costo.</p> <p>Diferencia a la organización de otras: Se genera valor al centrar la atención en la satisfacción del cliente por medio de la integración de servicios y soluciones informáticas.</p>
<p>Diferencia a la organización de otras: Los esfuerzos ahora se enfocan hacia la solución de problemas y la atención de las necesidades del cliente como prioridad.</p>	<p>Manifestaciones inmateriales de la organización empresarial: Lenguaje práctico en la metodología para medir los resultados, basado en las palabras ganar, ejecutar y trabajar en equipo, lo cual incentiva el trabajo grupal y se generó un cambio en la imagen de la compañía tanto a nivel interno como externo.</p> <p>Los nuevos principios definen el rumbo que debe tomar la compañía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servir a los clientes y derrotar la competencia. • Ser una compañía de tecnología con un avasallador sentido de calidad. • Los principales parámetros de éxito son la satisfacción del cliente y el valor para los accionistas. • Pensar y actuar con sentido de urgencia. • Se premia el trabajo en equipo. <p>Dirección del comportamiento de los individuos: Acorde con los nuevos principios se incentiva la solución de problemas y la integración de la compañía para brindar un excelente servicio con mejores productos</p>

	para el cliente, siendo más emprendedores con el fin de ganar la batalla en el mercado.
<p>Surge de la necesidad de la organización para afrontar el cambio: Se dotó a la organización con la capacidad para afrontar el entorno y el sector informático competitivo cambiante, comunicando con claridad a toda la estructura organizacional el norte hacia donde se debían dirigir los esfuerzos. Fue necesario realizar un cambio en las políticas de compensación y formación como factores motivacionales.</p>	<p>Manifestaciones inmateriales de la organización empresarial: Se generan cambios en las creencias por medio de los cambios en las políticas de compensación y motivacionales y la centralización de los negocios e integración entre áreas. Así mismo se hacen alianzas y fusiones con competidores como Lotus con el fin de ofrecer un nuevo servicio al cliente</p> <p>Direcciona el comportamiento de los individuos: Los empleados ven la necesidad de cambiar su forma de pensar y actuar con respecto a su desempeño y a la relación con el cliente, para estar en capacidad de afrontar las exigencias del mercado donde el actor principal es el cliente con sus gustos y preferencias, continuamente cambiantes.</p>

Estrategia 3: La Innovación como factor para diversificación de productos.

- ***La Cultura vigente a la llegada de Louis Gerstner a IBM.***

A la llegada del Sr. Gerstner IBM giraba en torno a la creencia de que sus productos estaban en la cúspide del mercado y se ignoraba la condición cambiante del mismo. Por tal razón la estrategia se basaba en un único producto - el producto estrella- del cual se esperaba que el cliente lo eligiera y demandara en un mercado con multitud de ofertas de soluciones

informáticas en el cual para IBM no existían términos como “cuota de mercado”, “competidor”, “competencia”, “dominante”, “líder”, “ganar”, “apostar”.

La rivalidad entre las áreas y la resistencia de los líderes al cambio se reflejaba en la falta de claridad e innovación en la forma de llegar al cliente y enfrentar a los competidores, los productos eran diseñados para funcionar entre sus propias marcas y modelos porque las cosas siempre se habían hecho de esta forma y al estar frente a nuevas propuestas la respuesta era “esto no funcionará”.

- ***Los cambios a la cultura que define Louis Gerstner.***

Empezó por incentivar la innovación en todos los niveles de la compañía, prueba de esto fue la creación del Comité de Liderazgo, al cual podría pertenecer cualquier persona de la compañía que demostrara tener las habilidades para generar soluciones e incentivar a más personas a crear y proponer nuevas ideas.

Por medio de la visión basada en el mercado, se infunde en las personas la necesidad de ofrecer al cliente nuevas soluciones para estar en capacidad de competir y aumentar los beneficios tanto para la compañía como para cada uno de los empleados.

IBM pasó de ser un fabricante de equipos informáticos a ser una compañía integradora de servicios que permitió ampliar la forma de satisfacer las necesidades del cliente. El cambio incluyó la integración de productos, dispositivos y servicios de otros fabricantes y proveedores de soluciones informáticas. La innovación fue el factor clave en el camino hacia los nuevos objetivos y el querer ser reflejado en la visión de la compañía.

- ***La cultura que resulta de la intervención de Louis Gerstner.***

Tras la implementación de nuevas políticas frente al cliente y a la forma de ver el mercado, en IBM se toma a la innovación como factor clave para resolver los problemas y ganar la batalla a la competencia, se da gran importancia a la integración de varios jugadores – áreas, competidores y proveedores - para tener la capacidad de ofrecer algo totalmente nuevo en el mercado: una integración de servicios y soluciones informáticas.

Aspectos de cultura y estrategia evidenciados en la Estrategia Número Tres “3” de la intervención en IBM.

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

Relación entre cultura y estrategia evidenciada en en la Estrategia Número Tres “3” de la intervención en IBM.

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

Elementos de la estrategia en IBM	Intervenciones de la cultura en IBM
Factor generador de valor: La innovación en los procesos de mercadeo, investigación e ingeniería impactan significativamente la cadena de valor imprimiéndole procesos de calidad y eficiencia que fueron la clave del éxito en la implementación de la estrategia de integración interna y con competidores.	Direcciona el comportamiento de los individuos: Se afectan las creencias por medio de nuevas políticas de reconocimiento y compensación, dando como resultado que los empleados empezaran a innovar y trabajar en equipo para mejorar procesos y generar valor. Nuevo principio: Operar con un mínimo de burocracia y un enfoque incesante en la

	<p>productividad.</p> <p>Diferencia a la organización de otras: La llegada al mercado con nuevos productos y una propuesta basada en la integración de servicios hizo de IBM una compañía con procesos únicos y con servicios que el cliente nunca antes había podido conseguir en el mercado.</p>
<p>Surge de la necesidad de la organización para afrontar el cambio: La innovación dio a IBM la capacidad para adaptarse a los cambios que se daban en el entorno y en el sector informático, factor que le permitió reaccionar y dar respuesta al mercado en el momento de la llegada del Internet.</p>	<p>La Cultura está determinada por las manifestaciones inmateriales de la organización empresarial y es Direccional el comportamiento de los individuos:</p> <p>Se cambian las creencias incentivando la innovación como factor clave para resolver la gama de problemas internos y ganar la batalla en el terreno de los clientes. Se rompe con el paradigma de que lo nuevo no funciona y se fomenta en los empleados el trabajo conjunto, incluso con la competencia. Se abandona la creencia de que los competidores son enemigos.</p> <p>Se premia a quienes fueran adoptando la nueva cultura organizacional.</p>

Estrategia 4: Integración de la compañía, por medio de nuevas políticas estructurales, de negocio y motivacionales.

- ***Cultura vigente a la llegada de Louis Gerstner a IBM.***

Uno de los hechos que más impactan a Louis Gerstner fue la falta logos para identificar las sedes y oficinas de IBM, la estructura era vertical con característica de puertas cerradas,

predominaba en el personal un absoluto desconocimiento sobre lo que estaba pasando en la compañía en todos sus niveles. Esto era señal de que no existía un elemento integrador que conllevara a que todo el personal trabajara en equipo en pro de las metas y objetivos organizacionales.

La toma de decisiones en IBM era completamente descentralizada, la solución de problemas era lenta y la resistencia al cambio se evidenciaba en la falta de apoyo hacia las nuevas estrategias. La falta de homogeneidad en los procesos y en las formas de comunicación entre poderosas unidades geográficas y unidades de tecnología generaba disonancia entre los objetivos de la compañía, los intereses de las áreas los y de los intereses de los empleados, generándose rivalidades entre unidades de producción y comercialización. Se vivía una cultura egocéntrica.

La resistencia para trabajar en equipo era resultado de la cultura paternalista que generaba un estado de confort del cual nadie quería salir, cada persona hacía lo que considerara correcto, teniendo en cuenta que las bonificaciones y la esperanza de mantener el empleo seguirían igual.

- ***Los cambios a la cultura que define Louis Gerstner.***

Además de los cambios señalados en otras estrategias, se unificaron los presupuestos en áreas como marketing e innovación y se detuvo el desarrollo de negocios de forma separada.

El cambio de creencias y comportamientos se realizó por medio de nuevos sistemas de compensación, programas de formación y la remuneración por desempeño. La retención de personal se hizo a través de las bonificaciones, programas de capacitación y garantías de empleo a quienes aportaran y apoyaran la implementación de los nuevos valores con disponibilidad para trabajar en equipo.

- ***La cultura que resulta de la intervención de Louis Gerstner.***

La intervención dio como resultado una compañía de servicio completo y soluciones totales, con atención constante para reaccionar ante las dinámicas del mercado.

El trabajo se rige por un modelo de servicios en el cual convergen varios jugadores a nivel interno y externo y la integración se da a través de las acciones – activos bursátiles- , ya que se convierten en un marcador de desempeño. A nivel de los empleados, a mayor desempeño en el campo laboral, mayor posibilidad de ser bonificado con acciones de la compañía.

Aspectos de cultura y estrategia evidenciados en la Estrategia Número Cuatro “4” de la intervención en IBM.

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

Relación entre cultura y estrategia evidenciada en la Estrategia Número Cuatro “4” de la intervención en IBM.

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

Elementos de la estrategia en IBM	Intervenciones de la cultura en IBM
Como factor generador de valor: Hacer de IBM una integradora de servicios implicó llevar a cabo cambios en los procesos, en las formas de entender y llegar al cliente, en la manera de reaccionar ante las dinámicas cambiantes del mercado. La integración de la compañía se dio a nivel interno por medio de la definición de	Direcciona el comportamiento de los individuos: Se infundió que los empleados confiaran en sí mismos. Se produjeron cambios enfocados para el servicio al cliente tales como: El cambio de vestimenta para aproximarse al cliente - “Entiende al cliente y viste como él”-, se adoptó un lenguaje sencillo y transparente para

nuevas metas.	interactuar con el cliente. Diferencia a la organización de otras: Se Humanizó la marca por medio de la integración de procesos, áreas y metas, haciendo de la compañía una integradora de clase mundial con capacidad para satisfacer las necesidades del cliente.
Define las actividades de la cadena de valor: El cambio de creencias se hizo por medio de nuevos sistemas de compensación, programas de formación y la remuneración por desempeño. Para la retención de personal se utilizaron esquemas de bonificaciones, desarrollo y capacitación. Se garantizó empleo a quienes aportaran y apoyaran la implementación de los nuevos valores y estuvieran dispuestos para trabajar en equipo.	Manifestaciones inmateriales de la organización empresarial: Se cambió la cultura, la conducta y las creencias necesarias para el desarrollo de la nueva concepción organizacional. Direcciona el comportamiento de los individuos: Se tradujeron las nuevas estrategias a un lenguaje que emocionara a las personas y las comprometiera con la implementación de la nueva cultura.
Define la estructura de una organización: Se unificaron los presupuestos en áreas como marketing e innovación y se detuvo el desarrollo de negocios de forma separada.	Manifestaciones inmateriales de la organización empresarial: Al infundir sentimientos de pertenencia, orgullo y responsabilidad en la organización, por medio de nuevas oportunidades de reconocimiento y políticas de compensación basadas en el desempeño, los empleados reaccionaron positivamente a los requerimientos de la nueva estrategia integradora que requería IBM.
Surge de la necesidad de la organización para afrontar el cambio: La intervención dio como resultado una compañía de servicio completo y soluciones totales, con atención constante para reaccionar ante las dinámicas del mercado.	Manifestaciones inmateriales de la organización empresarial: Se estimula el trabajo en equipo por medio de las metas y objetivos organizacionales. Direcciona el comportamiento de los individuos: Los nuevos principios

	organizacionales generan cambios en la actitud de los empleados, enfocándolos hacia la integración de la compañía a todos sus niveles propiciando un entorno favorable para el trabajo grupal.
--	--

Análisis de estrategias y elementos culturales aplicados en el caso

Se evidencia en el caso que los elementos culturales que mayor impacto generan en las estrategias aplicadas en IBM y que de acuerdo al análisis de las teorías acerca de Cultura y Estrategia Organizacional, deben ser adoptados por las organizaciones para lograr el éxito a través de sus estrategias:

- Liderazgo enfocado hacia el logro de las metas y objetivos propuestos.
- Valores y principios basados en la calidad.
- Incentivar el cambio por medio de bonificaciones, capacitación y reconocimiento.
- Inclusión de la innovación como factor clave en el desarrollo estratégico y motivación por medio de la estructura.
- Bonificaciones basadas en el desempeño.
- Reconocimiento por aportes y habilidades acorde a la teoría del negocio.
- Poder basado en las habilidades de liderazgo.
- Conocimiento de todo el personal acerca de la situación de la organización tanto en su interior como en el mercado.
- Cercanía al cliente y calidad como principios fundamentales.
- Tendencia a la generación eficiente y eficaz de soluciones.

“Qué se puede hacer para cambiar las actitudes, la conducta y el pensamiento de una población? Las personas son distintas, algunas se motivan con dinero, con progreso, reconocimiento, miedo a la ira, el aprendizaje, la oportunidad de hacer algo impactante para ver que sus esfuerzos producen a amenaza de la extinción y casi siempre puede inspirarse con una apremiante visión de futuro.” (Gerstner, Louis, (2004) *Quién dice que los elefantes no pueden bailar?*, p.g 186)

Conclusión

A partir del análisis del caso de IBM, se concluye que para lograr aplicar una estrategia de manera exitosa es fundamental tener en cuenta que los aspectos culturales pueden afirmar o generar el fracaso de una estrategia. Así mismo, las personas necesitan conocer claramente el punto al que se desea llegar, y la forma en que el logro de los objetivos se verá reflejado tanto en sus objetivos específicos como en los objetivos comunes de la organización.

Las manifestaciones inmateriales, producto de las experiencias de los individuos dentro de la organización determinan la esencia de esta y definen la forma en la cual los individuos aceptarán y se adaptarán a las situaciones de cambio por medio de normas, procedimientos y estructuras jerárquicas flexibles.

El comportamiento de los individuos influye en la forma en que se genera valor a través de las actividades organizacionales y procedimientos, teniendo en cuenta que el enfoque que se desee dar a la estrategia de la compañía debe estar alineado con la forma en que se hacen las cosas y se actúa dentro de esta, evitando así una reacción de resistencia hacia los cambios que se deseen implementar en la cadena de valor.

Es importante tener presente que cada organización es diferente, por lo tanto no hay una estrategia única que sea aplicable a todas las organizaciones y este grado de diferenciación está dado por el tipo de estructura, la forma en la cual se llevan a cabo los procedimientos y actividades de la cadena de valor, los cuales son definidos a partir de los objetivos, principios y normas propios de cada organización.

De esta forma se concluye que la relación entre los elementos de cultura y estrategia es fundamental para que las organizaciones generen valor y alcancen reconocimiento por su competitividad en el mercado.

Bibliografía

- 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%20del%20turismo/hosteleria/estrategia%20estructura%20y%20cultura%20factor%20de%20exito%20en%20la%20industria%20hotelera%20espa%F10la.pdf>
- Semler, Ricardo (2000). *Radical: El éxito de una empresa sorprendente*. Barcelona: Gestión 2000, 2001.