

LA CULTURA ESTRATÉGICA COMO FACTOR PREPONDERANTE DE CAMBIO ESTRUCTURAL EN LAS EMPRESAS DE LA ACTUALIDAD

Juan Carlos Serrano

RESUMEN

La finalidad del presente trabajo ha sido verificar teóricamente la influencia de la cultura estratégica en aspectos relacionados con el ámbito interno de la empresa. Vale la pena anotar que se basa principalmente en un método de recolección de estudios avanzados en materia para definir la importancia de la cultura estratégica en las empresas de la actualidad.

Posterior a ello se realiza una reflexión argumentativa sobre la cultura estratégica y las variables que determinan este cambio en las organizaciones de la actualidad, para así poder generar aportes conceptuales sobre la temática.

Los resultados de los principales aportes teóricos desarrollados hasta la actualidad de la cultura estratégica revelaron la importancia de esta en la toma de decisiones empresariales, donde intervienen diversas disciplinas y posturas teóricas-prácticas que le dan un sentido de completitud y de integralidad. Por ejemplo, la teoría de toma de decisiones empresariales, aporta significativamente a la instauración de una mentalidad estratégica en el entorno empresarial en tanto que permite al administrador evaluar

científicamente la posibilidad y potencialidades de alternativas dadas. De igual manera la teoría de la eficiencia empresarial permite conocer los principales aspectos característicos que poseen las empresas desde el entorno productivo, organizacional y administrativo. Por último la teoría de la gestión del recurso humano, también aporta algunas luces al análisis de la mentalidad estratégica en cuanto a que permite la optimización de las actividades llevadas a cabo por el personal en las grandes empresas.

INTRODUCCIÓN

El análisis de la empresa en la actualidad debe estar basada en cuatro pilares que esta contiene: la estrategia, las estructuras, la cultura y las personas. Todos estos factores tienen una gran importancia dentro de la empresa aunque en las tendencias actuales está tomando un papel central el aspecto humano y cultural de la organización, de forma que la estrategia y la estructura dependen mucho más que antes de la realidad humana y cultural de la organización (Durán Juvé, Llopart Pérez, & Redondo Durán, 1999).

Todas las empresas modernas enfrentan actualmente los retos que imponen al mundo de los negocios los factores que caracterizan el entorno económico y la competitividad. Por tal razón la gerencia consciente de la realidad, pretende mantener en todo momento ventajas competitivas que se constituyan en instrumentos de éxito y posicionamiento en los mercados, tanto nacional como internacional. Entre ellos sobre la actitud y la mentalidad

estratégica que confluyan en una cultura generalizada en un contexto global que permita el desarrollo sostenible del sector empresarial.

Considerando lo anterior, a continuación se muestra un análisis reflexivo que busca establecer algunas bases conceptuales y propositivas sobre la temática relacionada con la cultura estratégica en el contexto económico – empresarial de la actualidad. Una primera parte del documento, muestra los principales aportes teóricos desarrollados hasta la actualidad de la cultura estratégica. Posterior a ello se realiza una reflexión argumentativa sobre la cultura estratégica y las variables que determinan este cambio en las organizaciones de la actualidad, para así poder generar aportes conceptuales sobre la temática.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Los directivos y las organizaciones siguen marcados en alto grado por el enfoque jerárquico y burocrático que surgió hace más de un siglo. No obstante, los retos del entorno actual, como la globalización, la diversidad, los problemas ético, los rápidos avances en la tecnología, el surgimiento de los negocios electrónicos, un cambio al conocimiento y la información como la forma de capital más importante de las organizaciones: demandan respuestas radicalmente diferentes de la gente y de las organizaciones (Daft, 1998, pág. 27).

La cultura de una organización resulta de un proceso constante, en el cual todos los miembros de la compañía adquieren una habilidad para responder a las amenazas y oportunidades del entorno (Fernandez, 1993).

LA TEORÍA DE LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES DESDE UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

Desde una óptica conceptual básica, la toma de decisiones debe entenderse como aquel proceso metódico mediante el cual una persona o grupo de personas deben elegir entre dos o más alternativas con la finalidad de alcanzar un bien individual o común que cumpla con las expectativas previamente concebidas (Moody, 1992). Así mismo, la operación diaria en una organización, requiere determinar y llevar a cabo numerosas tareas que le permiten nacer, crecer y mantenerse dentro de un mercado determinado. Éstas tareas se relacionan de forma directa con el proceso administrativo, en el cual se planean las actividades diarias y los objetivos que se deben de alcanzar, al organizar, establecemos quién realizará las actividades, asignando responsables de cada área y actividad, definiendo una línea de mando jerárquica; al dirigir establecemos rutas de acción y guiamos al grupo para alcanzar los objetivos planteados; durante la fase de control detectamos posibles fallas en el proceso y establecemos mecanismos de acción para resolverlos. Como se puede observar, el proceso administrativo en sí, es una forma continua de toma de decisiones. (De Welsch, 1990)

Así mismo, cuando se habla de planeación se hace referencia a un proceso mediante el cual la organización realiza una adopción e instauración de

objetivos y metas, así como también las acciones, procesos y métodos propicios para el cumplimiento de los mismos (Franklin & Terry, 1985). La planeación, permite a la empresa la apropiación y la propiedad para poder asegurar y prever su futuro, de tal forma que el emprendimiento de actividades y procedimientos, sean los que necesita la empresa en función de la capacidad y de la naturaleza productiva de la misma.

Por lo tanto, la toma de decisiones aporta un elemento de importancia a los procesos de planeación estratégica, en cuanto a que si la decisión se hace de la manera más objetiva y utilizando los métodos más consistentes y robustos existentes, la planeación se hará de manera mucho más eficiente y será mucho más productiva y beneficiosa para la empresa. En algunos casos, la toma de decisiones se constituye en un proceso previo y obligatorio para la instauración de planes y objetivos que permitan el buen desarrollo de la empresa.

Por otro lado, la dirección hace referencia a la forma en cómo el nivel jerárquico de mayor importancia puede influir positivamente sobre los demás niveles y a su vez ejercer un dominio empresarial que promueva la generación de valor y el emprendimiento de ideas benéficas para el desarrollo de la empresa en el mercado en el que operan (Gómez, 1987). La dirección debe poseer algunas características principales que son las que identifican las capacidades para la gestión y el mantenimiento de la cultura empresarial, el posicionamiento y el buen ambiente laboral.

Como objeto final la cultura estratégica depende de la rigurosidad de las decisiones que se tomen en el proceso administrativo.

DESARROLLO

LA TEORÍA DE LA EFICIENCIA PRODUCTIVA Y ORGANIZACIONAL

Desde el punto de vista económico, una empresa se considera exitosa cuando es capaz de vencer a sus competidores en el mercado y/o cuando su producto logra tener una mayor aceptación por parte de los consumidores finales (Ruffier, 1998). En este sentido, y para conseguirlo, debe encontrar la manera de masificar su producción y reducir sus costos con la intención de ofrecer el producto a precios competitivos de tal forma que cada vez se excluya del mercado a aquellas pequeñas empresas que no poseen la capacidad para competirle a dichos precios.

En primera instancia, la introducción de nuevas tecnologías al proceso productivo puede ayudar a la empresa a la consecución de estos objetivos que suelen ser primordiales, ya que si podemos adquirir maquinaria con una alta capacidad de producción es probable que se puedan reducir los costos empleando políticas de reducción del personal de producción y utilizando, tal vez, menor cantidad de insumos. Con estos cambios tecnológicos en la estructura y el comportamiento de la empresa, Floyd C. Mann gran

exponente de la materia mantiene la tesis que la adopción de nuevas maquinas en las organizaciones implican grandes cambios en la división del trabajo y en el contenido de los puestos; cambio en las relaciones sociales de los trabajadores; mejores condiciones de trabajo, etc. por otro lado Ulrich D, Jack Zenger, Norm Smallwood sostienen la hipótesis que el capital humano es uno de los pocos activos susceptible de valorizarse, dentro de una organización el capital humano es el único activo que puede llevar a una firma a la prosperidad. Por esto, es importante señalar que no siempre es bueno crear una tendencia de desplazamiento de la mano de obra por maquinaria, ya que en algunos casos es posible que se trate de productos o servicios en los que el trabajador puede aportar mucho más valor agregado que cualquier tecnología dado su alto intelecto y capacidad creativa; esto suele ocurrir en aquella producción de tipo artesanal o en la prestación de servicios de asesorías y otros especializados en los que la maquinaria suele ser irrelevante (Barrera & Varela, 1981).

En cuanto a la eficiencia organizacional, lo que se busca en primera instancia es brindar a la empresa los recursos necesarios en materia organizativa para que pueda actuar de forma eficiente y obtener parámetros medibles de calidad. La estructura organizativa reviste vital importancia puesto a que las interrelaciones entre los diversos departamentos permitirán observar que tan eficiente son teniendo en cuenta la forma en que interactúan entre sí.

Es importante la estructura sólida de un departamento de recursos humanos que priorice sus esfuerzos hacia el aprovechamiento óptimo del capital

humano disponible y en el cual se establezcan políticas claras y eficientes en cuanto a la forma en que deben operar los trabajadores así como los incentivos y restricciones que le aplican a los mismos. Todo ello con la finalidad de crear un ambiente propicio para los trabajadores y generar sentido de pertenencia en todos y cada uno de los procesos propios de la empresa ya que el aprovechamiento del recurso humano constituye un eje de importancia para alcanzar las metas deseadas (Botero, 2002).

LA TEORÍA DEL RECURSO HUMANO CON VISIÓN ESTRATÉGICA

Esta visión vale la pena ser analizada desde la perspectiva descrita por Harper y Lynch en su modelo de gestión del recurso humano. Estos autores, quienes desarrollan sus planteamientos en 1992, sostienen como premisa central el hecho de que las entidades deben incorporar mucha calidad al recurso humano con que disponen con la finalidad de satisfacer la demanda de una forma distintiva que promueva el posicionamiento de la empresa de manera consistente en el mercado. De esta forma, además de poseer conocimiento absoluto e integral de la capacidad de dicho recurso humano, la empresa podrá planear estratégicamente todas sus actividades de promoción, producción, comunicación, gestión financiera, etc (Harper& Lynch, citados en Velasquez y Guzmán, 2003). Así mismo, este modelo “parte de que la organización requiere de recursos humanos en determinada cantidad y calidad. La administración de recursos humanos permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se

inician con el inventario de personal y a partir de éste y del conocimiento de los recursos humanos con que se cuenta, se desarrollan las restantes actividades” (Meza, 2009)

La cultura cambia de manera natural en respuesta a las transformaciones que se producen en la empresa, en sus miembros o en su entorno. (Hodge & L.M, 1998). En la actualidad, las empresas buscan cada vez ser más competitivas, para lograr esta competitividad deben adaptarse al entorno y a la cultura existente dentro del mismo, y que mejor manera de adaptarse que conociendo la información socio-económica, gustos, capacidad de endeudamiento, ingresos y todo aquella información valiosa que puedan captar de los clientes a los que ofrecen sus productos y/o servicios, de esta manera resulta más sencillo generar estrategias que permitan partir de cambios internos con el fin de satisfacer al consumidor final.

Desde el punto de vista de la organización interna, el enfoque de recursos y capacidades destaca que la competitividad de la empresa depende de que esta sea capaz de configurar un conjunto de recursos difícilmente copiables por los competidores, y que confieran a la misma una serie de capacidades o de competencias distintivas (Fernandez, 1993). Es por esto que hoy en día las empresas generan estrategias, creando marcas propias cuando se trata de productos, y en cuanto a los servicios imponen mucha originalidad a la hora de ofrecerlos, también la publicidad juega un papel importante, este tipo de estrategia debe tener una planeación muy buena para ganarle campo a la

competencia de modo que resulte difícil para esta, igualar esas características propias que generan, en el consumidor cierta fidelidad hacia dichas empresas.

Analizando lo anteriormente descrito, es de vital importancia señalar que “cultura” y “estrategia”, forman un gran vínculo cuando de competitividad y permanencia en el mercado se trata, por ende la estrategia y el entorno constituyen grandes influencias en la cultura empresarial y que esta ha de incorporar lo que la empresa necesita para ser eficaz en su entorno (Daft, 1998).

Pero bien, cómo es que estos dos términos empezaron a tomar importancia en el mundo de los negocios dado el impacto que genera, ahora veamos, el término cultura ha sido tomado relevancia a partir de los 80, por el gran éxito que se tuvo en las empresas japonesas al tener en cuenta este factor al interior de las organizaciones, la cultura influye en la elaboración de la estrategia al ser algo presente (de forma consciente o inconsciente) en la mente de los directivos (E.H, 1999), presente porque a pesar de que los directivos quieran tener en cuenta la manera en cómo afecta la cultura externa a la organización, internamente también existen diferentes tipos de cultura que de una manera u otra influyen en la toma de decisiones, puede ser de manera inconsciente, ya que a las organizaciones las conforman un equipo humano y cada individuo que se desempeña dentro de esta tiene su propia cultura. La cultura como cualquier otra capacidad de la empresa, es el resultado de un proceso arduo y constante destinado a hacer comunes a

todos los miembros un conjunto de normas y valores (Fernandez, 1993). La cultura organizativa es hoy en día un concepto básico en administración de empresas, pero al influir abiertamente en los procesos de cambio y en las estrategias a través del comportamiento de los individuos, en la práctica no existe un método para evaluar dicho concepto que cuente con un concepto unánime (A.E & Schneider, 1990).

(E.H, 1999) indica que la mayoría de estudios sobre cultura tratan cuestiones como: la comunicación, el trabajo en equipo, las relaciones superior – subordinado; el grado de autonomía o aumento de responsabilidades del empleado; el nivel de innovación o creatividad, de acuerdo a todo lo descrito anteriormente se puede ver que alrededor del término “cultura” están inmersas una cantidad de variables que en algunos casos, dependiendo del tamaño de la organización podría resultar un tema complejo al momento de tener en cuenta tanto la cultura interna como la externa al momento de la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

A.E, R., & Schneider, B. (1990). Climated and culture. San Francisco : Jossey Bass.

Barrera, M. A., & Varela, R. A. (1981). Optimización de la Producción Para Cumplir la Demanda Futura de una Empresa Manufacturera de Bienes y Servicios. Guadalajara, México : Edición del autor.

Botero, L. F. (2002). Analisis de rendimiento y consumo de mano de obra en actividades de construccion. Medellin, Colombia: Revista Universidad EAFIT, octubre, noviembre, diciembre, numero 128.

D.A, Z., Murillo, G., Martínez, J., Hernán, C., Salas, J., Hernán, á., y otros. (2008). Teorías contemporáneas de la organización y del management. Bogotá: Ecoe ediciones.

Daft, K. (1998). Teoría y diseño organizacional. México: International Thomson editores.

De Welsch, H. &. (1990). Presupuestos. México: Prentice Hall.

Durán Juvé, D., Llopart Pérez, X., & Redondo Durán, R. (1999). La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos. Barcelona: Gráficas Rey.

E.H, S. (1999). Organitational culture and leadership. San Francisco: Jossey Bass.

Fernandez, Z. (1993). la organización interna como ventaja competitiva para la empresa. papeles de la economía española N 56 , 178-193.

Franklin, & Terry. (1985). Principios de Administración. Caracas, Venezuela: Editorial Pañazo S.R.L.

Gómez, G. (1987). Planeación y Organización de Empresas. México: Octava Edición McGraw Hill.

Harper& Lynch, citados en Velasquez y Guzmán. (2003). Modelos contemporáneos de recursos humanos.

Hodge, G., & L.M, A. W. (1998). Teoría de la organización: un enfoque estratégico. Madrid: Prentice Hall.

Meza, R. (2009). Apuntes sobre la gestión de los recursos humanos de la empresa. Documento de internet.

Moody, P. (1992). Toma de decisiones gerenciales. México: Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A.

Ruffier, J. (1998). La eficiencia Productiva. Montevideo: Cinterfor.