

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LOS ASPECTOS QUE LA  
LLEVAN A SER FUENTE DEL INCUMPLIMIENTO DEL  
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS**

**PRESENTADO POR:**

**CARLOS MARIO QUINTERO SOLANO COD 6500956**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DIRECCIÓN DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN  
BOGOTÁ, AGOSTO DE 2010**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LOS ASPECTOS QUE LA  
LLEVAN A SER FUENTE DEL INCUMPLIMIENTO DEL  
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS**

**PRESENTADO POR:**

**CARLOS MARIO QUINTERO SOLANO COD 6500956**

**PRESENTADO A:**

**Dra. FANETH SERRANO LEDESMA**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DIRECCIÓN DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN  
BOGOTÁ, AGOSTO DE 2010**

## INTRODUCCION

El mundo empresarial de la actualidad se encuentra influenciado por diversos factores externos y fuera de control que hacen que las organizaciones a través del tiempo reorganicen sus direccionamientos estratégicos, reorienten sus procesos comerciales, productivos, operativos, tecnológicos, financieros y de talento humano. Es por esto que la Cultura Organizacional (CO) necesariamente se ve afectada por todos estos cambios, sabemos que la CO es un aspecto interno de las organizaciones, pero no por esto es ajena a todas las influencias positivas o negativas generadas en los cambios políticos, tratados de libre comercio, políticas aduaneras, restricciones logísticas, adelantos tecnológicos, apertura de mercados, entre otros. Lo anterior nos dice que la CO debe adaptarse y sobrevivir a estos cambios.

Estas influencias llegan a las empresas y los encargados de manejarlas y brindar a los procesos son sus colaboradores, los cuales en gran medida no responden a los retos que ellas conllevan.

En las empresas la Cultura Organizacional (CO) es uno de los determinantes del rumbo y estrategias a seguir por parte de sus colaboradores, relación con clientes y proveedores y decisiones del nivel directivo; en muchas circunstancias las decisiones tomadas y los efectos que las estrategias producen, hacen que cualquier planteamiento, proyecto o proceso aplicado a nivel mundial (estudios, postulados, mejores prácticas) o local sucumba y se rinda a los pies de las decisiones que los colaboradores inyectan negativamente en la CO.

Las necesidades y expectativas de los colaboradores de una empresa deben nutrir y permear permanentemente la CO, así mismo las empresas deben tener en cuenta los aportes de sus integrantes para poder renovar

la CO y hacer sentir a los colaboradores como parte de una familia y que son tendidos en cuenta.

Este ensayo busca identificar las causas que generan los efectos negativos y la falta de crecimiento empresarial que permea la CO, analizar las causas identificadas y como afectan la CO y generar alternativas de cambio en los colaboradores y en la CO que permita el cumplimiento del direccionamiento estratégico.

Se buscarán elementos que permitan identificar que hace que la Cultura Organizacional se contamine y no permita el mejoramiento continuo, la innovación y el cumplimiento del direccionamiento estratégico de las organizaciones.

Las consecuencias de una Cultura Organizacional estática y resistente al cambio la evidenciamos frecuentemente en las empresas, esta nos genera insatisfacción laboral, riñas entre colaboradores, conflictos internos y externos, desavenencias con la Alta Dirección, incumplimiento del direccionamiento estratégico y pérdidas de dinero.

Debemos plantearnos soluciones tanto a nivel directivo y de talento humano que cambien la mentalidad negativa y de fracaso que se evidencia día a día y que contribuyan al cumplimiento de la visión, misión y objetivos organizacionales.

## **1. CAUSAS QUE GENERAN LOS EFECTOS NEGATIVOS Y LA FALTA DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL QUE PERMEA LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Abordaremos los efectos negativos que tiene la CO tradicional, la identificación de las causas que generan esos efectos negativos y la generación de alternativas de cambio que permitan el cumplimiento del direccionamiento estratégico.

El mitigar y eliminar los efectos negativos que los colaboradores, la misma CO o los agentes externos generan sobre la CO es la solución a esta problemática.

Este ensayo busca plantear opciones para que la empresa no llegue a un nivel de atraso y de letargo de cual no se podrá recuperar después.

Recordemos que el gran motor de la CO son los seres humanos (colaboradores) que son los multiplicadores de la misma, sin ellos la CO no existiría y no sería parte fundamental de la esencia de la organización. Para identificar las causas que generan efectos negativos en la cultura organizacional debemos conocer qué es la cultura organizacional, cuáles son los elementos que la componen, cuáles son los factores que la determinan y los diferentes tipos de culturas organizacionales. Conociendo lo anterior se puede inferir cuáles podrían ser las causas que generan efectos negativos en la CO, adicionalmente a lo que vivimos como colaboradores en el entorno laboral.

Para entender con mayor claridad la cultura organizacional tomaremos como base la definición de CO de Edgar SCHEIN en 1984

*“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de*

*aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”<sup>1</sup>.*

*Y como complemento esta definición:*

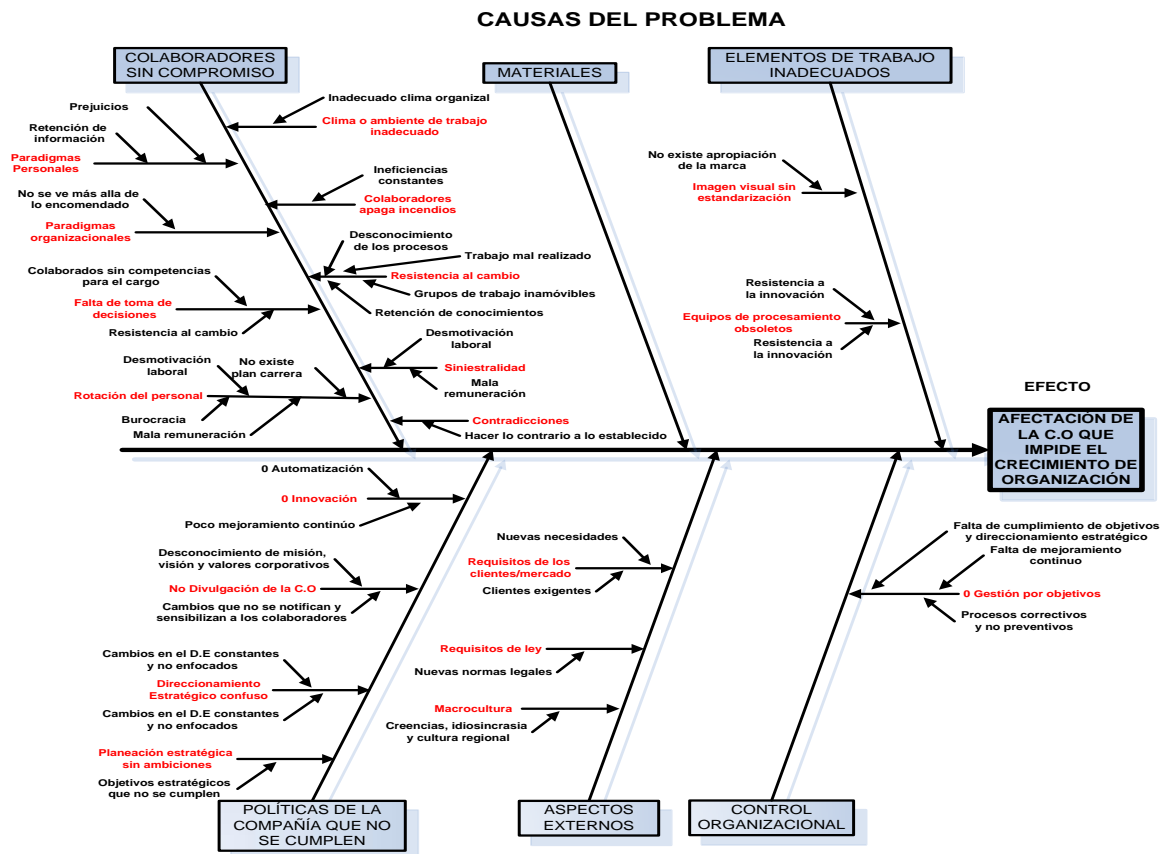
*“La Cultura Organizacional es el repertorio de conductas, la manera de proceder y actuar una organización en concordancia con los objetivos y metas”<sup>2</sup>*

Los elementos básicos de la CO <sup>3</sup> son los Artefactos (Infraestructura, maquinaria y materias primas), los Supuestos Básicos (Misión, visión y documentos), las Creencias (Filosofía humanista, ceremonias y lema institucional) y el Conjunto de Valores (Creatividad, lealtad, honradez, puntualidad y respeto).

Los factores que determinan la CO <sup>4</sup> son la misión o propósito de la empresa, los líderes, la estructura, las políticas de personal y lo macrocultural.

Existen ocho tipos de CO <sup>5</sup>: La Cultura Rutinaria (organizaciones que a pesar de los cambios externos, no logran modificarse internamente para prosperar), Cultura Burocrática (organizaciones que ponen trabas a la creatividad individual y a la acción), Cultura Soñadora (se caracterizan por el alto grado de visión, imaginación y creatividad pero muy bajo grado de acción), Cultura Ganadora (existe conciencia y actitud de pertenecer a un todo), Cultura Dominante (Los valores centrales se comparten por la mayoría de los miembros), Cultura Fuerte (La mayoría de los miembros comparten los valores centrales de la institución), Cultura Orientada al Rol (Sólo se preocupa en lograr los objetivos propuestos) y Cultura Orientada a la Persona (Cumplen a un plazo determinado los objetivos propuestos).

Con base en estas definiciones y en las evidencias percibidas en las organizaciones donde he laborado, identificaremos las causas por medio de la metodología del Diagrama CAUSA EFECTO:



FUENTE: El Autor

De las causas identificadas se seleccionaron para su análisis en el factor mano de obra los paradigmas personales, el clima o ambiente de trabajo inadecuado, la rotación del personal y la resistencia al cambio, para el factor método poca divulgación de la CO y un direccionamiento estratégico confuso

El 66% de las causas corresponden al factor de mano de obra, esto nos lleva a evidenciar que la gran mayoría de los efectos negativos que permean la CO provienen de los colaboradores, el 34% restante proviene del método.

1. Cultura Organizacional P.A. & Partners.; Pag. 1.
2. <http://www.coninpyme.org/pdf/CulturayValoresOrganizacionales.pdf>
3. <http://campusvirtual.usil.edu.pe/home/pame/wp-content/uploads/2008/12/cultura-organizacional1.pdf>
4. Clima y Cultura Empresarial. Instituto de Empresa y Humanismo Universidad de Navarra Pag. 17.
5. <http://campusvirtual.usil.edu.pe/home/pame/wp-content/uploads/2008/12/cultura-organizacional1.pdf>

## 2. ANÁLISIS DE LAS CAUSAS IDENTIFICADAS Y COMO AFECTAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La causas identificadas que afectan la cultura organizacional son paradigmas personales, clima o ambiente de trabajo inadecuado, rotación del personal, resistencia al cambio, divulgación de la CO y Direccionamiento Estratégico confuso, para cada una de ellas analizaremos en la siguiente tabla que aspectos las hacen ser negativas y cuales son las consecuencias de ese efecto negativo en la CO.

Los paradigmas personales y la resistencia al cambio se unifican.







FUENTE: El Autor

Con base en las causas identificadas y los aspectos que la generan se seleccionarán aquellos que son más relevantes y que impactan la CO para el establecimiento de alternativas de cambio, así mismo se agruparan en aquellos que son de carácter institucional y los relacionados con los comportamientos de los colaboradores.

Las siguientes son los aspectos seleccionados con relación a los comportamientos de los colaboradores: **PARADIGMAS PERSONALES Y RESISTENCIA AL CAMBIO:** Desconocimiento de los proceso de la compañía, exclusividad de conocimientos y falta de integralidad; **ROTACIÓN DEL PERSONAL:** Falsas promesas de ascensos y plan de carrera y perdida del conocimiento know how y **CLIMA O AMBIENTE DE TRABAJO INADECUADO:** Resistencia al cambio.

Aspectos institucionales son: **POCA DIVULGACIÓN DE LA CO:** La Misión, Visión y Valores Corporativos y **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CONFUSO:** Direccionamiento Estratégico sin divulgación a todos los niveles y modificaciones permanentes al mismo y a los objetivos corporativos.

### **3. ALTERNATIVAS DE CAMBIO EN LOS COLABORADORES Y EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE PERMITAN EL CUMPLIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Las alternativas planteadas apuntan al cumplimiento del direccionamiento estratégico de la empresa, con estas lograremos disminuir las brechas entre el comportamiento de los colaboradores y su aporte al mantenimiento adecuado de la cultura organizacional, y que esta se constituya en un diferenciador de la empresa ante sus stake holders (accionistas, junta directiva, comunidad, gobierno, proveedores, etc). También se podrá alcanzar los objetivos corporativos establecidos como lo son los de rentabilidad, crecimiento, diversificación, sostenibilidad, entre otros.

Para los paradigmas personales y resistencia al cambio se deben implementar herramientas de aprendizaje como el E learning, el cual debe estar soportado en la intranet corporativa de las empresas. La autoformación es parte fundamental de la formación, se debe realizar seguimiento permanente a la formación de los colaboradores y generar indicadores que permitan medir el avance de la misma.

La estandarización del proceso de inducción y capacitación en el cargo de los nuevos colaboradores que ingresan a la compañía es fundamental y se debe fortalecer las competencias en formación de los colaboradores que dictan la inducción y entrenamiento.

El material utilizado en esta formación debe ser de fácil comprensión y debe estar permanentemente actualizado. Un colaborador no debe ingresar a su puesto de trabajo hasta tanto se asegure el proceso de Capacitación de la empresa que este tiene interiorizada y clara su responsabilidad y contribución en la empresa.

Adicionalmente se debe implementar un sistema de gestión por competencias, en el cual se incluyan metas de contribución por cargo, las cuales permitirán generar conciencia en los colaboradores que todas las actividades de sus cargos contribuyen al cumplimiento de los objetivos de su cargo, de su líder, de su proceso, de su departamento y de la empresa. En el aspecto de rotación del personal se propone crear un plan de carrera serio y de alcance a todos los niveles de la organización, este plan debe ir de la mano del sistema de gestión por competencias, las cuales permitirán que un colaborador que aspire a tomar un cargo vacante o nuevo cumpla con unos requisitos mínimos de experiencia, conocimientos y habilidades que le permitan cumplir las metas y objetivos del cargo.

Este plan de carrera debe monitorearse permanentemente para no permitir que se convierta en una herramienta burocrática y de acceso a unos pocos. También debe considerar beneficios económicos, de crecimiento profesional y personal atractivos para los colaboradores.

Otra alternativa para disminuir la rotación del personal es el cumplir los compromisos salariales, los profesionales (formación) y familiares que la empresa ha adquirido con los colaboradores en los tiempos y condiciones pactadas.

Si las empresas no quieren perder el know how de sus procesos se debe implementar un sistema de gestión de calidad en el cual se deben documentar los procesos críticos y que requieren tener una memoria, esto les permitirá que al llegar un nuevo colaborador al proceso este sepa teóricamente que labores debe desempeñar y como se debe fluir el proceso, enmarcado en el PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) del proceso.

En lo relacionado a la resistencia al cambio existen diferentes herramientas para mejorar este aspecto, una de ellas es la gestión del

cambio, la cual busca implementar un proceso de cambio con la participación de todos, con la capacitación y formación, con el apoyo de la alta dirección y el buen entendimiento de todos.

Los aspectos institucionales como la poca divulgación de la CO y el direccionamiento estratégico confuso, se plantean las siguientes alternativas de cambio: la primera es realizar jornadas de interiorización de la misión, visión, los símbolos organizacionales y los valores corporativos de forma práctica y dinámica, estos componentes de la cultura organizacional no debe verso solo en el papel, se deben vivir todos los días y deben marcar el rumbo y la actuación de todos los colaboradores, al realizar estas jornadas se debe hacer entender a todos que nuestras actuaciones buenas o malas marcarán los resultados y por ende el desempeño individual. Los mismos colaboradores deben replicar estos al interior de la empresa, no se puede esperar siempre a un proceso de formación, cada uno de ellos es un formador en sí de la cultura organizacional.

La segunda alternativa es comunicar a todos los niveles el direccionamiento estratégico por medios electrónicos y de fácil consulta (intranet y correo electrónico), cada cambio realizado a algún objetivo estratégico debe actualizarse en estos medios y debe realizarse monitoreo de la interiorización de los mismos.

Todo direccionamiento estratégico debe ser medible en el tiempo, lo que no se mide no se puede mejorar y mucho menos controlar. Cada colaborador debe conocer su contribución al logro de objetivos organizacionales para así generar compromiso personal y empresarial.

El direccionamiento estratégico que ha sido planteado a 5, 10 o más años puede tener modificaciones pero no pueden ser permanentes, ya que si

esto pasa se evidencia que no fue bien planteado desde un principio, si es a menudo genera confusiones en los colaboradores, falta de credibilidad de la alta dirección y desviaciones de los planes y programas generados en los procesos.

La alta dirección debe generar elementos de control ya sean disciplinarios o de llamados de atención hacia los jefes de departamento o proceso que no divulguen entre sus colaboradores el direccionamiento estratégico cuando este tiene modificaciones que necesariamente tendrán impacto en el accionar o en los resultados del proceso.

## CONCLUSIONES

La cultura organizacional es un factor importante de la vida empresarial y el eje fundamental de los resultados que allí se presentan, a través de los años de vida de una empresa se maduran factores que la determinan como son la misión o propósito de la empresa, los líderes que trabajan en ella, la estructura orgánica (organigrama), políticas de personal y la macrocultura<sup>6</sup> esto lo podemos evidenciar a través del desarrollo del ensayo y del análisis de las causas que generan efectos negativos en ella.

Día a día la empresa en cabeza de sus directivos y líderes de procesos o departamentos deben preservar, actualizar (cuando sea necesario), divulgar y sobre todo involucrar a cada colaborador en los factores que la determinan.

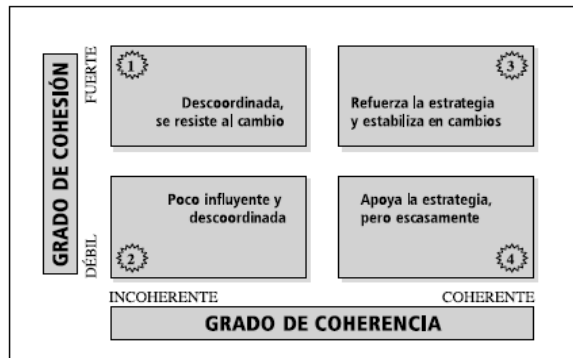
La cultura organizacional influye en el rendimiento y en los resultados económicos de la empresas, es por esto que una empresa debe tener un balance entre el GRADO DE COHESIÓN (indica la intensidad con la que está definida e implantada y el grado en el que las personas se identifican con ella) y GRADO DE COHERENCIA (Manifiesta el ajuste entre el ideario propósitos, valores y creencias y sus manifestaciones estilísticas, así como con el entorno).<sup>7</sup>

Las empresas deben encontrarse en el grado No. 3 como lo muestra la gráfica

---

6. Clima y Cultura Empresarial. Instituto de Empresa y Humanismo Universidad de Navarra Pag.18.

7. Clima y Cultura Empresarial. Instituto de Empresa y Humanismo Universidad de Navarra Pag.18.



**FUENTE:** Clima y Cultura Empresarial. Instituto de Empresa y Humanismo Universidad de Navarra

Las causas que generan efectos negativos en la cultura organizacional están relacionadas directamente con los colaboradores y con el direccionamiento estratégico, es por esto que se debe estar atento a los cambios de comportamiento de los colaboradores y aplicación de los componentes de CO y de cómo se interioriza el direccionamiento estratégico. Para esto recomendamos aplicar de forma general lo siguiente:

- **Monitoreo permanente de la CO por parte de la dirección de la empresa:** Identificar el nivel de apropiación de la CO por parte de los colaboradores, por medio de evaluaciones y mediciones.
- **Dejar de estar pendientes del resultado contable y del PYG:** Los resultados financieros son fruto del trabajo y del esfuerzo de los colaboradores y se debe motivar al talento humano permanentemente y no medirlos únicamente por el PYG.
- **Ser coherentes con lo que se piensa, dice y se hace en todos los niveles de la empresa:** Todo lo que hacemos debe estar fundamentado en la ética y la responsabilidad profesional de cada colaborador.
- **Utilizar herramientas tecnológicas para la divulgación de los elementos de la cultura organizacional:** Implementar herramientas como intranet, protectores e pantalla en los computadores y el correo electrónico como medios de divulgación de los elementos de la CO.

- **Adelantar un proceso de generación de metas individuales para que la contribución individual se vea reflejada en los resultados de líder, proceso y de la empresa.**
- **Diseñar un modelo de gestión por competencias.**
- **Implementar un plan de carrera sin ninguna discriminación:** Valorar los resultados de los colaboradores e incentivarlos para el crecimiento profesional.
- **Implementar o mejorar el sistema de gestión de calidad de la empresa:** Por medio del sistema de gestión se genera estandarización, compromiso de la alta dirección y compromiso de los colaboradores por el mejoramiento continuo y la CO se potencializa y se interioriza.
- **Implementar la gestión del cambio a todos los niveles de la empresa.**
- **Divulgar el direccionamiento estratégico en todos los niveles organizacionales sin ninguna discriminación:** El direccionamiento estratégico lo deben conocer todos los colaboradores a todos los niveles organizacionales.

No podemos olvidar que de todos los integrantes de la organización dependen los resultados y el cumplimiento del direccionamiento estratégico, sin la contribución y compromiso de todas las partes la cultura organizacional se desestabilizara y llevará al fracaso los sueños de los accionistas y sus colaboradores.

Por lo anterior los invito a que día a día renovemos nuestro amor, compromiso, deseo y gestión en las empresas, que dejemos atrás los deseos personales por los organizacionales, que nos adaptemos a los cambios internos y del entorno de forma coherente y disciplinada para que los sueños y objetivos que se planteen no puedan caer y destruirse tan fácilmente.



## BIBLIOGRAFIA

- DE SOUZA, Adriana. Cultura Organizacional P.A. & Partners. 1998; p. 1.
- VÉLAZ, Iñaki. Clima y Cultura Empresarial. Instituto de Empresa y Humanismo Universidad de Navarra. Pamplona. (Diciembre, 1999); p. 17, p. 18 y p. 46
- Pagina Web: Conindustria – Programa Coninpyme Centro de Información. Isabel González.  
<http://www.coninpyme.org/pdf/CulturayValoresOrganizacionales.pdf>
- Pagina Web: Cultura Organizacional.  
<http://campusvirtual.usil.edu.pe/home/pame/wpcontent/uploads/2008/12/cultura-organizacional1.pdf>
- Pagina Web: Cultura Organizacional. Universidad San Ignacio de Loyola.  
<http://campusvirtual.usil.edu.pe/home/pame/wpcontent/uploads/2008/12/cultura-organizacional1.pdf>