

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



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

TRABAJO DE GRADO

ISABELLA DÍAZ RENGIFO
ORIANA ALEXANDRA HEREYRA GUERRA

BOGOTÁ D.C.

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



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

TRABAJO DE GRADO

ISABELLA DÍAZ RENGIFO

ORIANA ALEXANDRA HEREYRA GUERRA

TUTOR: CARLOS EDUARDO MÉNDEZ ÁLVAREZ

TUTOR ADJUNTO: JULIÁN DAVID CORTÉS SÁNCHEZ

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C.

2016

AGRADECIMIENTOS

Damos gracias a Dios, quien cada día renueva nuestras fuerzas y nos ha dado las habilidades necesarias para llegar hasta este punto de nuestras vidas.

Gracias a nuestro tutor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, quien creyó en nosotras y nos dio el privilegio de acompañarlo en este proyecto.

Agradecemos al profesor Julián David Cortés Sánchez, quien fue un gran apoyo durante la realización del proyecto.

Gracias a nuestros padres, quienes nos han enseñado a ser lo suficientemente constantes y dedicadas para trabajar arduamente por nuestros sueños.

CONTENIDO

GLOSARIO.....	1
RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	6
1.3. OBJETIVOS.....	7
1.3.1. Objetivo general	7
1.3.2. Objetivos Específicos.....	7
1.4. ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR.....	8
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Cultura organizacional.....	9
2.2. Estrategia	19
2.3. Relación entre cultura organizacional y estrategia	26
3. CASO EMPRESARIAL: GOOGLE “El modelo Google: una revolución administrativa” Bernard Girard (2012).....	31
4. CONCLUSIÓN	49
5. BIBLIOGRAFÍA.....	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Caracterización de empresas de acuerdo con William Ouchi.....	10
Tabla 2. Análisis del concepto de cultura organizacional.....	12
Tabla 3. Análisis del concepto de estrategia	19
Tabla 4. Relación entre cultura organizacional y estrategia.....	28
Tabla 5. Portafolio de servicios de Google Inc.	32
Tabla 6. Relación de elementos de estrategia y cultura en "innovar frecuentemente"	40
Tabla 7. Descripción de elementos de estrategia y cultura en "innovar frecuentemente"	40
Tabla 8. Relación de elementos de estrategia y cultura en "enfoque en el cliente"	44
Tabla 9. Descripción de elementos de estrategia y cultura en "enfoque en el cliente"	44
Tabla 10. Relación de estrategia y cultura en "orientación a la consecución de objetivos"	47
Tabla 11. Descripción de elementos de estrategia y cultura en "orientación a la consecución de objetivos"	48

GLOSARIO

Organización: Sistema compuesto por un conjunto de personas que realizan una serie de actividades en pro de una visión en común para alcanzar las metas propuestas.

Mercado: Espacio de intercambio de bienes y servicios por parte de demandantes, quienes solicitan dichos bienes o servicios, y oferentes, quienes venden esos bienes o servicios. Dentro de un mercado, las empresas buscan maneras de obtener la mayor participación para tener ventaja con respecto a las demás.

Competencia: Rivalidad entre empresas que se encuentran en un mismo sector de mercado. Las organizaciones trabajan constantemente en tener características que las diferencien de la competencia.

Cultura organizacional: Conductas y pensamientos que dirigen las acciones de los trabajadores de una empresa. Conllevan a que la compañía desarrolle una identidad única, un conjunto de sistemas simbólicos y comportamientos uniformes basados en lenguaje y ritos comunes.

Estrategia: Conjunto de acciones que forma la empresa teniendo en cuenta la visión, que le lleva a asignar los recursos con los que cuenta, a anticiparse al dinamismo del sector, y a establecer un patrón que busque garantizar la permanencia en el mercado a largo plazo.

RESUMEN

Desde el año 360 a.C. se comienza a hablar de la importancia de la estrategia para el éxito de las empresas, argumentando que a través de ella, se establece una visión y un método para alcanzarla. Sin embargo, desde los años ochenta el tema de cultura organizacional empieza a surgir como un elemento clave dentro de las compañías. El talento humano pasa a tener importancia dentro del panorama organizacional como un recurso valioso, cuya gestión puede resultar convirtiéndose en una ventaja competitiva para las compañías dentro de su sector de mercado.

A pesar de que estos conceptos son subjetivos, al revisar las diferentes opiniones de autores representativos en cada uno de estos temas, se determina que se encuentran elementos en común entre ellos. Para el caso de cultura organizacional, son la identidad y diferenciación, los sistemas simbólicos, y los comportamientos uniformes. Para el caso de la estrategia, dichos elementos son el dinamismo, la asignación de recursos, y el patrón con propósito a largo plazo.

Si tanto la estrategia como la cultura organizacional, independientemente aportan al progreso de las compañías, se buscó establecer, a partir de la fijación de los elementos mencionados, una definición de la relación entre ellos.

Para lograrlo, se utilizó un ejemplo específico, el caso de la empresa *Google Inc.* Se discutieron tres estrategias que esta compañía ha desarrollado en materia relacionada con la construcción de su propia cultura organizacional.

Palabras clave:

Organización, mercado, competencia, cultura organizacional, estrategia, Google Inc.

ABSTRACT

Since the year 360 B.C. people began to talk about the importance of the strategy for the companies' success, arguing it could be achieved through the establishment of a vision and a method. However, since the eighties the organizational culture has been emerging as a key element in companies. Human talent starts to have importance within the organizational landscape as a valuable resource, whose management may become a competitive advantage for companies in its market sector.

Although these concepts are subjective, reviewing the different views of important authors in each of these themes, it is determined that there are elements in common between them. In the case of organizational culture, these are identity and differentiation, symbolic systems, and uniform behavior. In the case of the strategy, these elements are dynamism, resource allocation, and the pattern with long-term purpose.

If both the strategy and the organizational culture, independently, contribute to the progress of the companies, this work looked to establish, from these mentioned elements, a definition of the relationship between them.

To accomplish this, it was used a specific example, the case of the company *Google Inc.* Three strategies that the company has developed towards the construction of its own organizational culture were discussed.

Keywords:

Organization, market, competition, organizational culture, strategy, Google Inc.

1. INTRODUCCIÓN

El propósito del presente trabajo es establecer una relación entre los conceptos de estrategia y cultura organizacional que pueda representar importancia para el éxito de las organizaciones. Este problema se plantea a partir del conocimiento de la importancia de estos conceptos de manera independiente dentro del mundo empresarial. A pesar de que el concepto de estrategia haya ganado importancia muchos años antes, existen empresas que han planteado estrategias muy buenas pero su implementación no ha sido exitosa. Es por eso que surge la pregunta de qué tan fundamental es el concepto de cultura organizacional para la buena implementación de las estrategias en las empresas.

Adicionalmente, este es un tema que es de gran relevancia para los estudios en esta área porque, basados en las conclusiones de este trabajo se podría pensar en futuras investigaciones que involucren tanto el tema de cultura organizacional como el de estrategia. Para esto, se desea mostrar los elementos de correlación entre estos dos conceptos, tomando como ejemplo el caso de la empresa Google Inc., que puedan ser aplicados más adelante en otras compañías para hacerlas perdurables en el tiempo.

Así pues, el presente trabajo parte de algunas definiciones expuestas por autores expertos acerca de los conceptos de cultura y estrategia empresariales, descritas como las más relevantes en la literatura utilizada, con el fin de encontrar tres factores claves por cada concepto. Luego de ello, se definirá una matriz que establezca la relación existente entre cada uno de los elementos y reafirme la interrelación entre cultura organizacional y estrategia. Finalmente, se expondrá el caso empresarial de *Google Inc.*, donde se identificarán las tres estrategias principales de la firma y se profundizará acerca de su relación con cultura y estrategia.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ha habido numerosos hallazgos con respecto a los temas de cultura organizacional desde la década de los ochenta y de estrategia desde el año 360 a.C., temas que han cobrado importancia para asegurar la puesta en práctica de políticas exitosas por parte de las empresas que las lleven a destacarse en el entorno competitivo en el que se encuentran. El presente trabajo se enfoca en la identificación de factores claves de la estrategia y la cultura empresarial, con el fin de entrelazarlos para determinar el grado de relación entre ellos y dimensionar el impacto que podría llegar a tener en las empresas la concordancia de estos dos elementos.

Por lo tanto, este trabajo busca responder al siguiente interrogante:

- Desde la perspectiva conceptual, ¿cuál es la relación entre la cultura organizacional y la estrategia?

Además, se pretende resolver cuestionamientos específicos como:

- ¿Cuáles son los elementos que establecen correlación entre los conceptos de cultura y estrategia en la organización y permiten que esta sea competitiva?
- ¿Cuáles han sido los lineamientos de intervención utilizados por empresas en casos conocidos y difundidos, para alinear la cultura con la estrategia y ser competitivas?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Las empresas se enfrentan a un ambiente de constante cambio caracterizado por la existencia de numerosas empresas dentro de cada industria, creando un mayor grado de dificultad para las compañías al momento de sobrevivir y destacarse en su entorno.

Es por esta razón que las empresas luchan cada día por ser más competitivas, adaptables a las circunstancias y puedan, de esta manera, desenvolverse fácilmente en un mercado en el que los consumidores están informados y son cada vez más exigentes, por lo que se hace necesario brindarles un valor añadido que les dé satisfacción y facilite su fidelización. Lo anterior, pueden lograrlo a través de la fuerte estructuración al interior de la firma, al consolidar una cultura caracterizada por políticas que fomenten la motivación de los empleados, que permita el despliegue de estrategias basadas en las buenas prácticas empresariales para forjar el posicionamiento de una compañía que ofrezca excelente calidad en los productos y servicios brindados a los clientes.

Si bien se han llevado a cabo investigaciones que buscan plantear la relación entre estrategia empresarial y cultura organizacional, este proyecto se concentra en ampliar el conocimiento del tema aplicándolo al caso específico de la multinacional estadounidense Google Inc., teniendo en cuenta que este es un ejemplo de éxito que reúne los conceptos previamente mencionados, y que puede generar aportes valiosos y relevantes para el mundo corporativo. Lo anterior, con el fin de atender a la principal preocupación que tiene la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario: la perdurabilidad empresarial.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

- Identificar los factores que interconectan la cultura organizacional y la estrategia que puedan ser aplicados en aspectos que mejoren la competitividad de las organizaciones colombianas.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar en la literatura las similitudes existentes entre cultura organizacional y estrategia.
- Determinar los lineamientos y acciones de intervención utilizados por *Google Inc.*, en donde se alineen la cultura organizacional y la estrategia en la búsqueda de competitividad.

1.4. ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR

Este proyecto sirve como insumo para el proyecto *Elementos para la relación entre Cultura Organizacional y Estrategia* de la línea de Estrategia, y perteneciente al profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, docente e investigador de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, y director de las especializaciones empresariales. El proyecto que aquí se presenta se centra principalmente en el análisis del caso exitoso de la empresa Google Inc., con el fin de respaldar la investigación a mayor profundidad.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Cultura organizacional

Las primeras investigaciones que se dirigieron al análisis y proceso de conceptualización en el ámbito de la cultura organizacional se dieron en los años ochenta (Griffin & Moorhead, 2010). No obstante, dichas investigaciones no hubiesen sido posibles sin las contribuciones de ciencias sociales como la antropología, la sociología y la psicología social (Griffin & Moorhead, 2010). Desde la óptica de la antropología, se busca estudiar y entender las distintas culturas humanas alrededor del mundo, a partir de los valores, símbolos, creencias e historias que las conforman y que las constituyen como únicas (Griffin & Moorhead, 2010). La sociología, por otro lado, estudia a la persona misma dentro de un sistema social, bien sea una organización o sociedad, a través del análisis de sus rituales, los cuales explican con mucho más detalle los valores y creencias más arraigados (Griffin & Moorhead, 2010). Finalmente, la psicología social se preocupa por estudiar el comportamiento de los grupos y la incidencia de factores sociales en la toma de decisiones y la conducta (Griffin & Moorhead, 2010).

Luego, propiamente en la década de los ochenta, de la mano de William Ouchi, nacen las primeras investigaciones que buscaban evaluar la cultura organizacional de un grupo determinado de empresas. Para ello, este autor definió tres grupos de empresas: las estadounidenses típicas, las japonesas típicas y las estadounidenses tipo Z. De esta manera, tiene en cuenta siete aspectos (compromiso con los empleados, evaluación, carreras, control, toma de decisiones, responsabilidad y preocupación por las personas) para, finalmente, establecer semejanzas entre los dos últimos grupos, al tiempo que encontró que estas se alejaban mucho de las características de las primeras (Griffin & Moorhead, 2010).

En el siguiente cuadro, se comparan los tres grupos y se evidencia la interpretación que tienen de cada uno de los aspectos o valores evaluados:

Tabla 1.*Caracterización de empresas de acuerdo con William Ouchi*

Aspecto clave	Empresas estadounidenses típicas	Empresas japonesas típicas	Empresas estadounidenses tipo Z
Compromiso con empleados	Empleo a corto plazo	Empleo vitalicio	Empleo a largo plazo
Evaluación	Rápida y solo cuantitativa	Toma tiempo. Cualitativa y cuantitativa	Toma tiempo. Cualitativa y cuantitativa
Carreras	Especialización en una o dos tareas	Muy amplias y multifuncionales	Amplias y multifuncionales
Control	Explícito, mediante reglas y procedimientos	Implícito, mediante la cultura de la organización	Implícito, mediante la cultura de la organización
Toma de decisiones	Individuales	Grupales y en consenso	Grupales y en consenso
Responsabilidad	Individual	Colectiva	Individual
Preocupación por las personas	Estrecha	Holística	Holística

Caracterización de las empresas, de acuerdo con William Ouchi, divididas en los siguientes grupos: estadounidenses típicas, japonesas típicas y estadounidenses tipo Z. Como se muestra en la figura, a cada grupo se le realizó un análisis de 7 variables de cultura organizacional.

Fuente: elaboración de los autores sobre la base de Ouchi citado en Griffin y Moorhead (2010).

Peters & Waterman (1984) evaluaron las prácticas de las empresas estadounidenses más exitosas de la época (entre las cuales figuraban IBM, 3M, Procter & Gamble, Hewlett Packard, Caterpillar, Mc Donald's, Disney, Exxon, Boeing) con el fin de encontrar una relación entre la cultura organizacional y el desempeño de las mismas. Dicho estudio se centró en el establecimiento de los valores, propios de la cultura de esas empresas, que dieron lugar a la implementación de prácticas exitosas. Estos valores son: el *sesgo hacia la acción* (toma de decisiones aun cuando no se conozcan todos los hechos relacionados), *permanecer cerca del cliente* (se concibe al cliente como la fuente directa de información valiosa para la puesta en práctica de estrategias e ideas relacionadas con su plena satisfacción), *autonomía y espíritu emprendedor* (la innovación es fundamental en los distintos grupos de la empresa en los que se divide la misma para poder funcionar más eficazmente), *productividad por medio de las personas* (son conscientes de que su activo fundamental son las personas, pues son las encargadas de llevar a cabo cada una de las tareas dentro de la organización y aportan las ideas; es así como las tratan con respeto y dignidad), *administración práctica* (es esencial el contacto directo de los altos directivos con cada una de las áreas de la empresa), *apegarse a lo suyo* (no diversificar o salirse de su zona de *expertise*), *organización flexible y rígida al mismo tiempo* (rígida en el sentido en que todos vayan por la misma línea de su cultura organizacional con el fin de asegurar la unidad, pero flexible gracias a la autonomía con la que cuentan sus miembros) y, por último, *forma sencilla, poco personal* (grupos de personal reducidos, puesto que lo que realmente importa es su desempeño) (Griffin & Moorhead, 2010).

Con el fin de proporcionar mayor claridad y amplitud, se expondrán, a continuación, definiciones de cultura organizacional provenientes de distintos autores a modo de resumen:

Tabla 2.

Análisis del concepto de cultura organizacional

Autor	Concepto	Ideas clave
(Kroeber & Kluckhohn, 1952, pág. 115)	“Patrones transmitidos de valores, ideas y otros sistemas simbólicos que orientan el comportamiento”	Valores, sistemas simbólicos, orientación del comportamiento
(Ouchi, 1981, pág. 41)	“Conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican a los empleados los valores y creencias subyacentes de esa organización”	Símbolos, mitos, valores, creencias
(Uttal, 1983, pág. 68)	“Sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una organización para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí)”	Valores, creencias, normas de comportamiento
(Peters & Waterman, 1984, pág. 103)	“Grupo dominante y coherente de valores compartidos transmitidos en formas tan simbólicas como historias,	Valores compartidos y transmitidos, símbolos, historias, mitos

mitos, leyendas, lemas, anécdotas y cuentos de hadas”

- (Schein, 1985, pág. 14) “Patrón de supuestos básicos que un grupo determinado inventa, descubre o desarrolla al aprender a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna” Supuestos desarrollados por un grupo, integración
- (Barney, 1986, pág. 660) “Conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones básicas y símbolos que definen la forma en que una empresa conduce su negocio” Valores, creencias, suposiciones, símbolos
- (Robbins, 1994, pág. 51) “Percepción relativamente uniforme mantenida por la organización; es un concepto descriptivo, tiene características comunes y estables que permiten distinguir una organización de otra” Percepción uniforme y estable, distingue a una organización
- (O'Toole, 1995, pág. 64) “Conjunto complejo y relacionado entre sí de un comportamiento estandarizado, institucionalizado y habitual que caracteriza a una empresa y solo a ella” Comportamiento estandarizado, institucionalizado, identifica a una empresa

(Gordon, 1997, pág. 471)	“La parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización que usan para guiar su funcionamiento”	Supuestos, creencias, valores, guía el funcionamiento de la organización
(Chiavenato, 2009, pág. 126)	“Forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización”	Supuestos, creencias, comportamiento, modo de funcionar de una organización
(Méndez, 2006, pág. 91)	“Conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos”	Conciencia colectiva, significados compartidos, diferenciación, conductas estandarizadas

(Griffin & Moorhead, 2010, pág. 470) “Conjunto de valores compartidos, que a menudo se dan por hecho, que ayudan a las personas a entender cuáles acciones se consideran aceptables y cuáles no. Con frecuencia, estos valores se comunican por medio de historias y otros medios simbólicos”

Esta tabla resume el concepto de cultura organizacional de acuerdo con la perspectiva de diferentes autores representativos a lo largo del tiempo.

Fuente: elaboración de los autores sobre la base de Kroeber & Kluckhohn (1952), Ouchi (1981), Uttal (1983), Peters & Waterman (1984), Schein (1985), Barney (1986), Robbins (1994), O' Toole (1995), Gordon (1997), Chiavenato (2009), Méndez (2006), Griffin & Moorhead (2010).

Además de las definiciones establecidas por los anteriores autores, en la literatura se encuentran teorías desarrolladas a partir del concepto de cultura que agrupan características de los diferentes grupos sociales y demuestran que los aspectos culturales de las diferentes naciones trascienden a las culturas de las organizaciones. En primer lugar está el Modelo Hofstede, que se describe a continuación:

Modelo Hofstede

El holandés Geert Hofstede, entiende la cultura como “*Collective programming of the mind distinguishing the members of one group or category of people from others*” (Hofstede, 1991, pág. 6), es decir “una programación colectiva en la mente de las personas que distingue a los miembros de un grupo o categoría de los de otra”.

Mediante un estudio que realizó para IBM entre los años 1978-83, en el que analizó los valores culturales de 70 países del mundo y que incluyó a más de 116 mil personas, observó la repercusión de la cultura propia de cada individuo en el comportamiento de las organizacionales. De esta manera, evaluó cinco dimensiones, así:

1. Distancia del poder (PDI): hace referencia a la aceptación de la desigualdad del poder dentro de la sociedad, es decir, mediante esta dimensión, se muestra la actitud del individuo frente a la autoridad. A mayor PDI, más notoria es la desigualdad, al tiempo que es aceptada.
2. Aversión a la incertidumbre (UAI): demuestra el deseo de estabilidad y el nivel en que las personas dentro de una sociedad se sienten amenazadas por panoramas inciertos. A medida que el UAI aumente, las personas preferirán menores riesgos o ambigüedades.
3. Individualismo (IDV) vs colectivismo: muestra la tendencia de una sociedad hacia un lado u otro. A medida que aumenta el IDV, la sociedad es más individualista, que manifiesta la concentración de los individuos en sí mismos y su familia más próxima, dejando de lado lo que ocurre en la sociedad, mientras que en una sociedad colectivista se tiende a tomar decisiones grupales y a incluir a la familia extendida (que incluye tíos, primos, abuelos).
4. Masculinidad (MAS) vs feminidad: a mayor MAS, la sociedad tiende a ser más masculina, por lo que priman valores relacionados con los hombres, como el materialismo, seguridad en sí mismo y falta de interés por los demás, contrario a aquellas culturas feministas en donde se le da mayor importancia a las relaciones, la calidad de vida y el interés por los demás.
5. Orientación al largo plazo vs corto plazo: define qué horizonte temporal se prefiere. En aquellas sociedades enfocadas al corto plazo, donde el pasado y el presente se encuentran interconectados, mientras que en las que tienen visión al largo plazo, el futuro es lo que cuenta, por lo que se orienta hacia la consecución de objetivos.

El modelo Hofstede sirvió como base para que Trompenaer desarrollara también un modelo, en el que se busca entender la incidencia de aspectos de la cultura de los países en el comportamiento y definición de la cultura de las distintas organizaciones alrededor del mundo, como se observa a continuación:

Modelo Trompenaar

Fons Trompenaar realizó un estudio parecido al expuesto por Hofstede. En este, participaron cerca de 15.000 gerentes de 28 países y, a partir de ello, logró identificar cinco dimensiones culturales (Chiavenato, 2009):

1. *Universalidad vs particularidad*: el universalismo obedece a reglas, normas, ideas y prácticas estrictas y ya establecidas que se cumplen siempre, mientras que el particularismo afirma que todas ellas pueden aplicarse de acuerdo a las circunstancias específicas que estén dadas.
2. *Individualismo vs colectivismo*: en las sociedades individualistas se muestra la importancia del desempeño personal y la toma de decisiones de manera individual, mientras que el colectivismo se basa en la toma de decisiones en grupo y de la vida en comunidad.
3. *Neutralidad vs afectividad*: la primera de ellas destaca las relaciones limitadas a amigos y familiares, sin afectar otros ámbitos de la vida del individuo. Aquí no se expresan los sentimientos abiertamente, a diferencia de lo que ocurre en la afectividad, en donde la expresividad es natural.
4. *Relaciones específicas vs relaciones difusas*: en las primeras, las personas enfrentan las situaciones de manera directa y separan su cerrada vida privada del amplio ámbito laboral. Por su parte, en las relaciones difusas existe una mezcla entre los entornos privado y de trabajo, las personas son más cerradas y sus relaciones son indirectas.
5. *Realización personal vs atribución*: en las sociedades basadas en la realización personal, el estatus de las personas se basa en su desempeño, competencias y habilidades, mientras que en las basadas en la atribución, el estatus depende de quién es la persona (atributos como la edad, el sexo, conexiones sociales son importantes).

Teniendo como base los conceptos de cultura organizacional propuestos por los distintos autores mencionados, se puede concluir que no existe un consenso y una única perspectiva desde la cual ver este tema, pero sí se puede observar que la mayoría concuerda con afirmar que existen mitos, leyendas, historias, valores y lemas, todos ellos aprendidos dentro de la empresa, que

caracterizan a un grupo que, como dicen Peters & Waterman (1984), es dominante; este se encarga de transmitir de generación en generación dichas abstracciones. Estos símbolos le permiten a los miembros de la organización saber cómo actuar, cuáles son los comportamientos aceptados y cuáles definitivamente están fuera de la filosofía de la empresa, de manera que aquellos nuevos miembros desde el momento que llegan sienten la necesidad de comportarse de la misma manera que sus compañeros para sentirse incluidos o parte de un gran grupo. Lo anterior, al igual que el hecho de que exista un lenguaje común dentro de la empresa, normas y políticas, enmarcan y permiten el desarrollo de comportamientos deseados.

Tener empleados alineados con la cultura de la organización en la que trabajan, permite que estos se sientan parte importante y fundamental del desempeño de la misma y, por tanto, creen una filiación, sentido de pertenencia, compromiso y orgullo que hace que den lo mejor de sí para lograr el éxito. Los valores son el pilar de toda cultura, por lo que es necesario que los miembros de las firmas se sientan plenamente identificados; así se garantiza que trabajen a favor de la consecución de objetivos comunes.

A partir de lo anterior, se identifican las ideas fundamentales y comunes que engloban el concepto de cultura organizacional:

1. Sistemas simbólicos: las organizaciones cuentan con expectativas, supuestos y creencias, que se expresan a través de intangibles tales como mitos, historias, ritos, políticas, que están institucionalizados y que encaminan a todos los miembros hacia la misma dirección.
2. Comportamientos uniformes: los sistemas simbólicos propios de la organización direccionan la conducta de cada uno de sus miembros y permite que las interacciones entre los mismos se basen en un lenguaje y ritos comunes.
3. Identidad y diferenciación: cada una de las organizaciones, a partir de sus símbolos y conductas, crea una personalidad de la empresa, que permite que esta sea y actúe de manera única, diferenciándose del resto.

El conjunto de manifestaciones propias de las creencias y suposiciones producen un comportamiento deseado en los miembros de la organización y, al tener una forma particular de

ver el mundo y reaccionar al ambiente que los rodean, se promueve la diferenciación de la misma con respecto a las demás empresas.

Ya, habiendo abordado y definido el concepto de cultura organizacional, procederemos entonces a hacer el mismo análisis con el concepto de estrategia organizacional.

2.2. Estrategia

Esta sección está dedicada al análisis de la literatura concerniente al término de estrategia. Teniendo en cuenta que es un término del que se habla desde el año 360 a.C., se busca observar las opiniones de diferentes autores, que se mencionan a continuación:

Tabla 3.

Análisis del concepto de estrategia

Autor	Concepto	Ideas clave
Sun Tzu, 360 a.C (Carrión Maroto, 2007)	Aplicación con sabiduría de la naturaleza humana en tiempos de confrontación. Para una exitosa implementación, se deben tener en cuenta cinco actores: el camino, el clima, el terreno, el líder o autoridad, la	Amenaza, clima, terreno, líder, disciplina

disciplina

Sócrates, s.f. (Mintzberg,
Brian, & Voyer, 1997)

Conjunto de actividades que requieren el establecimiento de planes y objetivos para ser llevadas a cabo

Planes, objetivos

Von Neumann &
Morgenstern, 1944
(Monsalve, 1999)

Modelo racional en el que, en medio de incertidumbre, se deben tomar decisiones acerca de la asignación de recursos con criterios de eficiencia y/o credibilidad, aún sin conocer las decisiones de los demás participantes

Incertidumbre, asignación de recursos

Drucker, 1954 (Mintzberg et
al., 1997)

La estrategia busca el alcance de resultados deseados por la empresa en medio de un ambiente de incertidumbre. Para realizarla, se requiere llevar a cabo un análisis, por parte de los gerentes, del estado actual de la compañía y, si es considerado justo, que sea cambiado. Además, se deben conocer los recursos actuales de la empresa y los que se deberían llegar a tener

Recursos, incertidumbre, alta dirección, resultados

Chandler, 1962 (Manso,

La estrategia establece metas

Metas, cursos de acción,

2003)

de una empresa, cursos de asignación de recursos, acción a tomar y asignación objetivos, estructura de recursos necesarios para lograr metas de forma eficiente.

Tanto los recursos tangibles como los intangibles de una compañía deben estar dirigidos hacia el logro de los objetivos de una estrategia.

Para lograr todo esto, es fundamental entender que existe una estrecha relación entre la estrategia y la estructura de una compañía. Primero se cambia la primera, y debe haber un ajuste de la segunda para que la implementación sea exitosa

Ansoff,1965 (Mintzberg et al., 1997)

Regla basada en situaciones posibles que permite tomar decisiones. Hilo conductor, regla, situaciones posibles

Existen cuatro tipo de estrategias que deben aplicarse dependiendo de si un producto y el mercado en que se encuentra son nuevos o existentes: estrategia de penetración (producto y mercado existente); estrategia

de desarrollo de producto (mercado existente, producto nuevo); estrategia de desarrollo de mercado (mercado nuevo, producto existente); estrategia de diversificación (mercado y producto nuevo)

Andrews, 1971 (Mintzberg et al., 1997)

Modelo de decisiones que revela qué clase de negocio es el de la empresa, los objetivos a lograr, políticas, planes, propósitos o metas. Es un patrón que funciona a largo plazo a pesar de los cambios e impacta la compañía de muchas formas. Las empresas deben estar atentas a los cambios en cualquiera de esos aspectos relacionados a la organización, de modo que se mantengan coherentes con los fines de la empresa y se determine la forma en que la empresa va a competir en un negocio determinado y la posición entre sus competidores

Objetivos, políticas, planes, metas, patrón, largo plazo

Rumelt, 1974 (Mintzberg et

La estrategia solo puede ser formulada de manera

Circunstancias cambiantes, proceso de evaluación,

al., 1997)

adecuada y ajustada a supervivencia
circunstancias cambiantes
siempre y cuando exista un
proceso de evaluación que
permita observar criterios
como consistencia,
consonancia, ventaja y
facilidades.

Mediante la revisión de la
estrategia se observará si esta
aporta o no a la supervivencia
de la empresa en el negocio
en que se encuentra inmersa.
Así se podrá crear una visión
a corto plazo más allá de los
hechos obvios

Brian, 1980 (Mintzberg et al.,
1997)

Patrón o plan que integra las
principales metas y políticas
de una organización al mismo
tiempo que determina una
secuencia lógica de acciones
que se han de tomar. Una
estrategia correctamente
formulada ayuda a ordenar y
asignar recursos, además de
anticipar acciones imprevistas
de los oponentes y cambios
en el entorno

Patrón, metas, políticas,
acciones, asignación de
recursos, anticipación,
oponentes, entorno

Mintzberg,1987 (Hax &

Patrón que surge de las

Patrón, plan, pauta de acción,

Majluf, 2004), (Mintzberg et al., 1997), (García, 2003)

decisiones anteriores de una empresa. Puede desarrollarse sin ser formulada conscientemente. Se puede ver a través de diferentes definiciones: como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición, y como perspectiva.

Propone una clasificación de las estrategias genéricas, combinando las de Porter, las de Ansoff, y colocando otras de su autoría: localización del negocio medular, diferenciación del negocio medular, desarrollo del negocio medular, ampliación del negocio medular, reconducción o reconsideración del negocio medular

Porter, 1996 (García, 2003).

Elemento diferenciador de una empresa frente a sus competidores, ayuda a que se brinde una mezcla única de valor. La estrategia es lo que asegura que la empresa como un todo represente más que la

suma de sus partes

Esta tabla resume el concepto de estrategia de acuerdo con la perspectiva de diferentes autores representativos a lo largo del tiempo.

Fuente: Elaboración de los autores sobre la base de Sun Tzu (2007), Sócrates (1997), Von Neumann & Morgenstern (1999), Drucker (1997), Chandler (2003), Ansoff (1997), Andrews (1997), Rumelt (1997), Brian (1997), Mintzberg (2003), Porter (2003).

Teniendo en cuenta la recopilación anterior de los diferentes puntos de vista de autores representativos, se puede concluir que el concepto de estrategia es subjetivo, no hay una definición universalmente aceptada porque varía mucho dependiendo del análisis que cada autor realice. Sin embargo, al recorrer las diferentes visiones en diferentes ámbitos (militar, artesanal, empresarial), se encuentran algunos aspectos en común, muchas de ellas coinciden en que las empresas se desarrollan en un entorno lleno de incertidumbre, en el que el caos implica tener que estar preparados para poder enfrentarlo. Dentro de ese cambio, las organizaciones buscan un líder (la alta dirección) que ayuda a organizar, estructurar, y orientar a los miembros de la compañía a través de la visión que tienen para que todos vayan dirigidos hacia un mismo sentido.

Es importante resaltar que, de acuerdo a los conceptos de estos autores, se entiende que la empresa debe ser una unidad, es decir, sus miembros no deben buscar realizar acciones que traigan como resultado el bienestar propio sino que deben ir en pos del bienestar común, y verse beneficiados a partir de este. Esto solo lo pueden lograr las empresas que amplía y correctamente comunican sus estrategias, lo que desean alcanzar, y así lograr que los trabajadores se sientan involucrados y relevantes para poder lograr las metas propuestas.

Siguiendo dichas ideas, se debe entender que las empresas deben pensar en generar fortalezas que las hagan diferentes a sus oponentes en el mercado y las lleven, no solo a sobrevivir, sino a liderar y perdurar en el largo plazo. Para eso, debe haber un componente de creatividad para utilizar de la mejor forma los recursos con los que cuentan y diferenciarse de las otras compañías en el mercado.

A grandes rasgos, se pueden englobar las concordancias de los autores anteriormente mencionados en los siguientes aspectos:

1. Dinamismo: las organizaciones se desenvuelven en un ambiente lleno de incertidumbre, en el que es necesario planificar la estrategia anticipando las circunstancias, preparando la empresa para cambios imprevistos de los competidores y/o el entorno, de modo que se logre mitigar el riesgo y, en el momento en que estos se presenten, el impacto que tenga sobre la compañía sea mínimo. Así pues, la estrategia no puede ser estática, sino que debe contener un componente dinámico que le permita estar en constante movimiento en un mercado cambiante.
2. Asignación de recursos: es ideal que las empresas conozcan con certeza los recursos con los que cuentan para poder conocer el estado en que se encuentran, su realidad les permite saber qué fortalezas y debilidades tienen; saber a dónde desean llegar, para trabajar arduamente en la búsqueda de los recursos que les hacen falta; y, finalmente, conocer cómo asignar esos recursos de acuerdo a la prioridad de sus tareas, de forma que la estrategia pueda ser planificada con base al enfoque que se le decida dar a la compañía dependiendo los recursos que esta posee.
3. Patrón con propósito a largo plazo: Si bien la estrategia en las empresas cuenta con un elemento emergente, que surge en la medida del camino y moldea lo planificado, no puede ser negado que ella también es un proceso que contiene una serie de pasos a realizar en pos de ciertos objetivos y metas al largo plazo. La alta dirección juega un papel importante porque ellos deben funcionar como facilitadores para que, una vez definida la imagen actual de la compañía y la imagen a la que se desea llegar en un determinado lapso de tiempo, direccionen la empresa a programar y llevar a cabo las diferentes actividades que permitan alcanzarlo.

2.3. Relación entre cultura organizacional y estrategia

Después de realizar un análisis minucioso del concepto de cultura organizacional, se puede complementar la información expresando que existe una diferencia palpable entre las empresas

que tienen una cultura fuerte y aquellas que cuentan con una cultura débil, que influye en la implementación de las prácticas, normas y la forma en la que se coordinan las operaciones de la compañía. En las empresas de cultura fuerte, todos los miembros de la organización interiorizan los principios y valores fundamentales que se terminan reflejando en sus comportamientos personales. Por tal razón, demuestran que están comprometidos con la filosofía de la compañía y, así, el legado que el fundador estableció en un principio y desea perpetuar, se mantiene con el pasar del tiempo. Estos intangibles que hacen parte de la empresa son altamente resistentes al cambio (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012).

Es así como la cultura le permite a una organización tener una forma de pensar y actuar estandarizada de cada uno de sus miembros, de manera que todos se encuentren encaminados hacia un mismo fin, lo que podría decirse que es su estrategia organizacional Thompson et al. (2012) afirman que:

[...] el objetivo de forjar una cultura es crear un clima laboral y un estilo operativo que movilice la energía y la conducta del personal justamente a los esfuerzos de una ejecución competente de la estrategia, mientras más profundamente la administración integre aquellas maneras de hacer las cosas que apoyen la estrategia, más podrá confiar en la cultura para dirigir automáticamente al personal hacia conductas y prácticas laborales que contribuyan a una buena ejecución de la estrategia y dejar de hacer cosas que lo impidan [...]. (pág 392)

De lo anterior se deduce que es necesario establecer una cultura fuerte que cuente con elementos que ejerzan impacto en el proceso de implementación de estrategias empresariales. Mientras la cultura y el clima organizacional inherente a ella sean compatibles con la estrategia planteada, la primera actúa como un importante aliado, debido a que crea la sinergia necesaria y enfoque en la misma dirección al facilitar que todas las acciones y decisiones que los empleados realicen vayan en pos de los mismos objetivos de la compañía. Así pues, resulta más fácil generar compromiso y productividad en los trabajadores.

Contrario a lo anterior, las empresas de cultura débil no tienen ningún tipo de tradiciones, valores, creencias o normas estructuradas, probablemente esto se debe a los constantes cambios en el enfoque que la alta dirección transmite a los trabajadores. De este modo, no existe lealtad notoria en los miembros ni se fomenta la alineación de las diversas áreas para llevar a cabo una política determinada.

Así pues, se podría afirmar que la cultura es el pensamiento ideológico que mantiene unidas a las organizaciones y que refuerza tanto su capacidad para lanzar estrategias como también, en ocasiones, para impedir los cambios estratégicos.

A continuación se presenta una tabla que contiene la relación que se forma a partir de los elementos fundamentales de la cultura organizacional y la estrategia:

Tabla 4.

Relación entre cultura organizacional y estrategia

Estrategia Cultura	Dinamismo	Asignación de recursos	Patrón con propósito a largo plazo
Sistemas simbólicos	El dinamismo dentro de la organización ocasiona que constantemente se generen nuevas creencias, historias y se renueven aspectos como la misión, visión y políticas de acuerdo a la evolución de la empresa.	Las expectativas y supuestos nos ayudan a conocer qué quieren conseguir las organizaciones, y de qué forma van a repartir sus recursos para alcanzarlo, de acuerdo a sus prioridades.	Los sistemas simbólicos ayudan directamente a crear un patrón con propósito a largo plazo, debido a que la claridad de la esencia y razón de existir de la empresa, le permite a esta proyectarse a futuro más fácilmente. Entendiendo su presente, la

organización podrá diseñar su futuro.

Comportamientos uniformes

Los comportamientos de quienes trabajan en las empresas no deben permanecer iguales para siempre, sino que deben tener un toque de dinamismo para que no se vuelvan inválidos con el tiempo.

Cada miembro de la organización, desde el rol que desempeñe en su área y cargo, debe destinar recursos de manera eficiente. Esto es, que cada inversión que ejecute vaya en pro de la consecución de los objetivos empresariales.

Los elementos comunes que desarrollan los trabajadores de una compañía van orientados hacia un objetivo sostenible en el tiempo.

Identidad y diferenciación

La identidad que cobra una empresa por medio de su cultura, es consistente en el tiempo, pero puede variar de acuerdo a las necesidades de mercado en las que se vea envuelta.

La identidad de la compañía, es que la lleva a ser diferente de las demás y, por tanto, asignar sus recursos de manera diferente según sus prioridades y objetivos.

Cada empresa tiene una visión de sí misma totalmente diferente. Por lo tanto, el camino a recorrer para desarrollarse y llegar a la cúspide, es delimitado de acuerdo a su realidad particular.

Relación que existe entre los aspectos de estrategia y cultura organizacional. Al relacionar cada elemento, se evidencia la importancia que deben brindar las compañías a estos conceptos para su éxito en el mercado.

Fuente: Elaboración de los autores sobre la base de Kroeber & Kluckhohn (1952), Ouchi (1981), Uttal (1983), Peters & Waterman (1984), Schein (1985), Barney (1986), Robbins (1994), O'Toole (1995), Gordon (1997), Chiavenato (2009), Méndez (2006), Griffin & Moorhead (2010), Sun Tzu (2007), Sócrates (1997), Von Neumann & Morgenstern (1999), Drucker (1997), Chandler (2003), Ansoff (1997), Andrews (1997), Rumelt (1997), Brian (1997), Mintzberg (2003), Porter (2003)

A partir de la relación establecida con base en el análisis anterior de la perspectiva de los diferentes autores, se podría afirmar que la cultura y la estrategia cuentan con características que se interrelacionan y resultan críticas para el éxito de la compañía a largo plazo.

En primer lugar, se parte de los principios y valores de una compañía para determinar una filosofía que moldee, motive y dirija los pensamientos y conductas de sus empleados. Al expresar que el bien de la compañía debe prevalecer para su sostenibilidad en el tiempo, esto les ayuda a generar estrategias que tengan en cuenta recursos tangibles e intangibles y busquen evitar cualquier tipo de situación perjudicial para el buen nombre de la compañía y que ponga en riesgo su posición financiera y de mercado (Thompson et al., 2012).

Una vez que estos empleados se “enamoren” del lugar en el que se desenvuelven y su ambiente laboral sea más ameno, se encargarán de formar una imagen de la empresa y de unirse a través de la propagación de los ideales de la compañía, para formar una identidad colectiva que les permita establecer ideas que rijan el proceso de toma de decisiones estratégicas (Mintzberg et al., 1997).

La identidad que se forma alrededor de una organización es consistente en el tiempo, por lo que, para llevarse a cabo un cambio en su estructura, es necesario combatir la resistencia que se presente, porque el temor al cambio y el apego a lo tradicional se convierten en un limitante para el cambio de estrategia en la compañía. Es importante que las empresas aseguren a sus empleados que el mercado es dinámico y la estrategia también debe serlo (David, 2003).

Finalmente, se puede concluir que los conceptos de cultura organizacional y estrategia son elementos que se encuentran estrechamente ligados. Los rasgos propios de la cultura corporativa de una compañía definen de qué manera se diferencia de las demás, e influyen en las estrategias que se van a proponer para que esta empresa genere valor a sus grupos de interés.

Una vez determinado el análisis de los conceptos de estrategia y cultura, así como la relación que existe entre ellos, se procederá a realizar el análisis de un caso empresarial que refleje, a través de ejemplos y vivencias, la realidad de los elementos que componen dicha relación. Se partirá de la contextualización del caso, cuya base es el libro *El modelo Google: una revolución administrativa* (2012) de Bernard Girard, para proseguir con la identificación y profundización

de tres estrategias implementadas por la firma, con el fin de analizar cada una y revisar su relación con los conceptos de cultura y estrategia organizacionales.







3. CASO EMPRESARIAL: GOOGLE “El modelo Google: una revolución administrativa” Bernard Girard (2012)

Google Inc. es una empresa multinacional estadounidense que nació en 1998 y fue fundada por Larry Page y Sergey Brin, dos estudiantes de la Universidad de Stanford. Se caracteriza por su creatividad, constante innovación y actualización en la industria tecnológica, además de marcar una tendencia a nivel mundial por su particular modelo de negocio.

Aunque es principalmente conocida por su motor de búsqueda del mismo nombre, Google ofrece diferentes productos y servicios relacionados con la industria de Internet, software, dispositivos electrónicos, equipos de telecomunicaciones, y otras tecnologías, como se muestra a continuación:

Tabla 5.

Portafolio de servicios de Google Inc.

<p><i>Web</i></p>
<hr/>
<p></p> <p>Búsqueda web de Google</p> <p>Busca miles de millones de páginas web</p>
<p></p> <p>Google Chrome</p> <p>Un navegador diseñado para brindar velocidad, simplicidad y seguridad</p>
<p></p> <p>Marcadores</p> <p>Accede a tus marcadores y a tus elementos destacados</p>
<hr/>
<p><i>Para dispositivos móviles</i></p>
<hr/>
<p></p> <p>Para dispositivos móviles</p> <p>Obtén productos de Google en tu teléfono celular</p>
<p></p> <p>Google Maps para dispositivos móviles</p> <p>Encuentra mapas, descubre tu ubicación y obtén direcciones en tu teléfono</p>
<p></p> <p>Búsqueda para dispositivos móviles</p> <p>Busca en Google estés donde estés</p>
<hr/>

Empresa



[AdSense](#)

Genere ingresos en línea hoy.



[AdMob](#)

Gane dinero con sus aplicaciones.

Geo



[Maps](#)

Encuentra mapas y direcciones



[Earth](#)

Explora el mundo desde la computadora

Búsqueda especializada



[Búsqueda personalizada](#)

Crea una experiencia de búsqueda personalizada para tu comunidad



[Académico](#)

Busca documentos académicos



[Tendencias de búsqueda](#)

Explora las tendencias de búsquedas pasadas y presentes

Medios de comunicación



[Libros](#)

Busca en el texto completo de los libros



[Búsqueda de imágenes](#)

Busca imágenes en la Web



[Noticias](#)

Busca miles de historias nuevas



[Búsqueda de videos](#)

Busca videos en la Web

Hogar y oficina



[Gmail](#)

Correo electrónico rápido con menos spam y función de búsqueda



[Drive](#)

Crea, comparte y guarda todo tu contenido en un solo lugar



[Documentos](#)

Abre, modifica y crea documentos



[Hojas de cálculo](#)

Abre, modifica y crea hojas de cálculo



[Diapositivas](#)

Abre, modifica y crea presentaciones



[Formularios](#)

Crea encuestas gratis



[Dibujos](#)

Crea diagramas y gráficos de flujo



[Sitios](#)

Crea sitios web y wikis de grupo seguros



[Calendario](#)

Organiza tu agenda y comparte eventos con tus amigos



[Traductor](#)

Traduce instantáneamente texto, páginas web y archivos a más de 50 idiomas

Social



[Google+](#)

Comparte en la Web como en la vida real



[Blogger](#)

Comparte tu vida en línea con un blog de forma rápida, fácil y gratis



[Grupos](#)

Crea listas de correo y grupos de debate



[Hangouts](#)

Las conversaciones cobran vida en cualquier momento y lugar, gratis

Innovación



[Code](#)

Herramientas para programadores, API y recursos

Esta tabla resume las categorías de servicios que componen el portafolio de la empresa Google Inc.

Fuente: Elaboración de los autores con base en (Google Inc., s.f.)

El más grande reto al que se ha enfrentado esta empresa es el tener que reinventarse día a día. Su acelerado crecimiento ha traído consigo el peligro de que la compañía caiga en un estilo similar al de las demás empresas que se caracterizan por ser grandes y posicionadas en el mundo,

pero los trabajadores de Google implementan todo su esfuerzo para no estancarse en la monotonía dentro de sus procedimientos, enmarcarse en un estereotipo, ni ajustarse a una estructura burocrática.

Para llevar a cabo las estrategias que se proponen, la cultura organizacional de esta empresa juega un papel determinante en su éxito, debido a que Google garantiza a través de ella que cada uno de sus miembros se sienta orgulloso y feliz de trabajar allí. Una muestra de ello, es haber sido reconocida en varias ocasiones como el mejor lugar para trabajar según la revista *Fortune* y el *Great Place to Work Institute*.

A continuación se describirán las estrategias implementadas por Google y la definición de los elementos que conforman su cultura organizacional, para que la empresa pudiese alcanzar un modelo de negocio enfocado en el cliente a través del talento humano, que representa uno de los activos más valiosos para ellos.

Estrategias implementadas por Google:

1. Innovar frecuentemente
2. Enfoque en el cliente
3. Orientación a la consecución de objetivos

Se procederá a explicar a profundidad cada una de las estrategias mencionadas anteriormente, con el fin de hallar elementos que guarden relación con los conceptos de cultura y estrategia organizacionales.

Estrategia 1: Innovar frecuentemente

Los fundadores de Google entendieron que la industria en la que se encontraban era muy competitiva, por tal razón decidieron que la innovación era fundamental para que la empresa tuviese excelente reputación y pudiera diferenciarse de manera significativa con respecto a las demás.

Para lograrlo, tomaron algunas acciones específicas. La primera de ellas fue determinar que contratarían solo a los mejores, los más brillantes ingenieros egresados de las mejores universidades, con resultados impecables. Una vez contratados, quienes ingresan pasan a hacer parte de equipos pequeños compuestos por colegas, de tres a seis personas, en los que se reúnen una vez a la semana de manera rápida e intensa para escuchar ideas, seleccionar nuevos proyectos, y determinar la continuación o interrupción de los proyectos en curso. De este modo, las personas sienten que tienen importancia al tener la capacidad de proponer y ser escuchados en la empresa, además de sentirse en confianza al poder ser ellos mismos quienes aporten a los proyectos de otros, la compañía les hace sentir que son importantes, empoderados y que sus opiniones son tenidas en cuenta. Además, al tener en mente que solo los mejores hacen parte de Google, las personas saben que la retroalimentación que reciben de sus proyectos viene de una persona con pensamientos e ideas valiosas.

En su página de Internet, afirman que:

Las personas son lo que realmente hacen de Google la empresa que es. Contratamos a personas inteligentes y con determinación, y antepoemos la capacidad para el trabajo a la experiencia. Aunque los Googlers compartimos nuestros objetivos y expectativas sobre la empresa, procedemos de diversos campos profesionales y entre todos hablamos decenas de idiomas, ya que representamos a la audiencia global para la que trabajamos. Y fuera del trabajo, los Googlers tenemos aficiones tan diversas como el ciclismo, la apicultura, el frisbee o el foxtrot. (Google Inc., s.f.)

Los fundadores de Google son inteligentes, ambiciosos, visionarios y apasionados, características fácilmente identificables en los pequeños equipos de trabajo que se conforman en

Google, utilizan recursos comunes y tienen a su disposición las herramientas necesarias para comunicarse, intercambiar, compartir y llevar a cabo sus ideas. De este modo, en la empresa se evitan las desviaciones burocráticas, además de crear un continuo trabajo en equipo que permite un ambiente agradable y amplía la comunicación al interior de la empresa, en donde se maneja la misma información y existe total transparencia en este sentido:

Nos esforzamos por mantener esa cultura abierta que se suele dar en los inicios de una empresa, cuando todo el mundo contribuye de forma práctica y se siente cómodo al compartir ideas y opiniones. Los Googlers no dudan en plantear sus preguntas sobre cualquier asunto de la empresa directamente a Larry, a Sergey y a otros ejecutivos tanto en las reuniones de los viernes (TGIF) como por correo electrónico o en la cafetería. Nuestras oficinas y cafeterías están diseñadas para promover la interacción entre los Googlers y favorecer las conversaciones de trabajo y los juegos. (Google Inc., s.f.)

Es así como, al estar provistos del apoyo y herramientas necesarias, de los equipos de trabajo surgen ideas innovadoras todas las semanas, muchas de ellas son lanzadas en versión Beta mientras se perfeccionan.

Relación cultura/estrategia evidenciada en la estrategia “innovar frecuentemente” implementada por Google:

En la sección subsecuente se analizarán los elementos de la relación de estrategia y cultura organizacional expuestos previamente, que fueron hallados específicamente en la implementación de la estrategia “innovar frecuentemente” de Google. En primer lugar se expondrá una tabla en la que se marcará las relaciones encontradas para, posteriormente, describir cada una de estas en otra tabla.

Tabla 6.

Relación de elementos de estrategia y cultura en "innovar frecuentemente"

Estrategia			
Cultura	Dinamismo	Asignación de recursos	Patrón con propósito a largo plazo
Comportamientos uniformes	X		X
Identidad y diferenciación	X	X	X

Relaciones evidenciadas entre los elementos de cultura y estrategia durante el proceso de implementación de la estrategia “innovar frecuentemente” en Google Inc.

Fuente: elaboración de los autores

Tabla 7.

Descripción de elementos de estrategia y cultura en "innovar frecuentemente"

Elementos cultura Google	Elementos estrategia Google
<p>Comportamientos uniformes:</p> <p>Google establece un espacio en el que se permite el libre movimiento de ideas para que cada uno trabaje en pos de la innovación y la creatividad en todo momento.</p>	<p>Dinamismo:</p> <p>Los trabajadores realizan reuniones semanales en las que surgen nuevos proyectos y se decide la continuación o interrupción de los proyectos en curso. Así, pueden innovar</p>

continuamente y no estancarse.

Patrón con propósito a largo plazo:

En cada reunión, con la ayuda constante que se brindan entre colegas, surge una serie de ideas para ir lanzando programas Beta, o de prueba, para los usuarios. No solamente se centran en lo que tienen entre manos, sino en las continuas mejoras posibles de cara al futuro.

Identidad y diferenciación:

Google busca caracterizarse como una empresa que lanza innovaciones continuamente en el mercado, con un clima organizacional agradable que cuente con una comunicación clara en todos sus niveles y trabajo en equipo. Tiene un modelo administrativo único a nivel global.

Dinamismo:

La compañía, a pesar de que mantiene su identidad, realiza cambios pequeños en esta a lo largo del tiempo por cuanto el mercado le exige cambios para mantenerse vigente y diferenciada en el tiempo .

Asignación de recursos:

Google contrata solo a los mejores con el fin de tener al personal mejor calificado para renovar a la organización a través de la innovación constante.

Patrón con propósito a largo plazo:

La empresa trabaja, paso a paso, para reafirmar su posición en el mercado de modo que sea difícil de superar por la competencia a largo plazo.

Explicación de la relación evidenciada entre los elementos de estrategia y cultura organizacional en la empresa Google, para la estrategia “innovar frecuentemente”.

Fuente: elaboración de los autores

Estrategia 2: Enfoque en el cliente

Google es una empresa que trabaja incansablemente para satisfacer las necesidades de sus usuarios. Una de sus tareas más importantes consiste en convertir el navegador y demás productos y servicios en herramientas cada vez más prácticas. Como dice Bernard Girard, “Google es como una navaja suiza, se puede llevar a todas partes” (Girard, 2012, pág. 114).

Esto lo podemos ver reflejado en la filosofía Google, es una lista que se compone de diez puntos, cada punto es una frase. Son una serie de creencias que ellos denominan “*Diez cosas que sabemos que son ciertas*” y en las cuales se basan para realizar su trabajo. Estas son:

Piensa en el usuario y lo demás vendrá solo, es mejor hacer una cosa pero hacerla muy, muy bien; es mejor ser rápido que lento, la democracia es una buena forma de gobierno para la Web, las respuestas deben llegar a cualquier lugar, se puede ganar dinero siendo honesto, siempre hay más información por descubrir, la necesidad de información traspasa todas las fronteras, no hay que llevar traje para ser formal y, finalmente, ser muy bueno no basta. (Google Inc., s.f.)

Esta filosofía de trabajo representa el conjunto de valores, principios y premisas que sustentan cada uno de sus actos dentro y fuera de la empresa. De esta manera, se garantiza que todos

actúen conforme a lo que la empresa quiere ser, alcanzar y reflejar a cada uno de sus clientes, que internalicen y afiancen estas diez “cosas” que funcionan como manual de comportamiento.

De modo que, mientras la mayoría de empresas de la industria se enfoca en la publicidad de sus marcas, Google es una compañía que, por encima de la inversión que hace en publicitarse, se enfoca ante todo en dar un servicio de calidad a sus usuarios, a quienes pone en primer plano para garantizar su satisfacción siempre.

Relación cultura/estrategia evidenciada en la estrategia “enfoco en el cliente” implementada por Google:

En la sección subsecuente se analizarán los elementos de la relación de estrategia y cultura organizacional expuestos previamente, que fueron hallados específicamente en la implementación de la estrategia “enfoco en el cliente” de Google. En primer lugar se expondrá una tabla en la que se marcará las relaciones encontradas para, posteriormente, describir cada una de estas en otra tabla.

Tabla 8.

Relación de elementos de estrategia y cultura en "enfoque en el cliente"

Estrategia Cultura	Dinamismo	Patrón con propósito a largo plazo
Sistemas simbólicos	X	X
Identidad y diferenciación	X	X

Relaciones evidenciadas entre los elementos de cultura y estrategia durante el proceso de implementación de la estrategia “enfoque en el cliente” en Google Inc.

Fuente: elaboración de los autores

Tabla 9.

Descripción de elementos de estrategia y cultura en "enfoque en el cliente"

Elementos cultura Google	Elementos estrategia Google
<p>Sistemas simbólicos:</p> <p>Google delimita sus prioridades en las diez frases que componen su filosofía, valores que los miembros de la organización interiorizan. Dentro de estos, el enfoque al cliente es el primordial.</p>	<p>Dinamismo:</p> <p>Los trabajadores buscan el cambio constante, asegurando el cumplimiento del valor principal, así que cada día hacen de Google una herramienta de uso más práctico para sus usuarios.</p>

Patrón con propósito a largo plazo:

Dentro de su filosofía establecida, la empresa define la orientación al cliente como el principal valor que enmarca el accionar de los miembros de la organización para garantizar su satisfacción y retención a largo plazo.

Identidad y diferenciación:

De acuerdo con la revista Wired, las ganancias de Google en publicidad son por realizar *advertising* de otras marcas (diferentes a la propia) a través de *banners* publicitarios ubicados a los costados de las páginas de internet (Wired, s.f.). Es decir, mientras la mayoría de empresas de la industria se enfoca en la publicidad de sus marcas, Google es una compañía que, por encima de la inversión que hace en publicitarse, se concentra ante todo en dar un servicio de calidad a sus usuarios, a quienes pone en primer plano para garantizar su satisfacción siempre.

Dinamismo:

La compañía se esfuerza para garantizar la satisfacción del cliente de nuevas formas para convertir el motor y demás productos y servicios en herramientas de uso práctico. De este modo gana ventaja en el sector.

Patrón con propósito a largo plazo:

Paso a paso, a través de cambios en la forma de hacer las cosas, Google trabaja en cumplir su meta a largo plazo, que es la satisfacción del cliente.

Explicación de la relación evidenciada entre los elementos de estrategia y cultura organizacional en la empresa Google, para la estrategia “enfoque en el cliente”.

Fuente: elaboración de los autores

Estrategia 3: Orientación a la consecución de objetivos

A diferencia de otras empresas, en Google se le da importancia al tiempo que los trabajadores dedican tanto al cumplimiento de sus tareas asignadas por la compañía, como al que invierten a sus proyectos personales o “proyectos especiales”, que no necesariamente deben estar relacionados con el rol desempeñado en su puesto de trabajo (80% y 20% respectivamente). De modo tal que se abre un espacio a la imaginación y la libertad como parte de un proceso creativo que dé como resultado ideas que ayuden a los trabajadores a alcanzar nuevos objetivos, a la vez que incrementan la eficiencia en la realización de actividades asignadas en menor cantidad de tiempo, sin mencionar los nuevos aportes que la empresa recibe por parte de sus miembros sin costo adicional alguno.

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe añadir que la empresa ofrece motivación extrínseca a sus trabajadores, como el pago de buenos salarios y la garantía de sueldos *post mortem* para las parejas de los mismos por diez años. Sin embargo, también da motivación intrínseca a los miembros de Google, a través de espacios para la realización de actividades libres patrocinadas por la compañía, que garantizan la recuperación de la salud de los miembros para incrementar su productividad después de extensas jornadas laborales. La encuesta realizada por el instituto *Great Place To Work* en el año 2015, muestra que el 97% de los empleados de Google se place en tener un ambiente laboral bueno y beneficios únicos y especiales que la compañía les brinda (Google Inc., s.f.). Como por ejemplo: masajes, desayuno, almuerzo y cena gratis, piscinas, canchas de voleibol. Dentro de las instalaciones de la compañía, una especie de campus universitario llamado *Googleplex*, los *Googlers* cuentan con su propio *bowling*, lavandería, salones para baile y gimnasio. Así, estimulan su eficiencia, que se refleja en un reto de alcanzar los objetivos propuestos.

Relación cultura/estrategia evidenciada en la estrategia “orientación a la consecución de objetivos” implementada por Google:

En la sección subsecuente se analizarán los elementos de la relación de estrategia y cultura organizacional expuestos previamente, que fueron hallados específicamente en la implementación de la estrategia “orientación a la consecución de objetivos” de Google. En primer lugar se expondrá una tabla en la que se marcará las relaciones encontradas para, posteriormente, describir cada una de estas en otra tabla.

Tabla 10.

Relación de estrategia y cultura en "orientación a la consecución de objetivos"

Estrategia	Dinamismo	Asignación de recursos
	Cultura	
Sistemas simbólicos	X	X
Identidad y diferenciación	X	X

Relaciones evidenciadas entre los elementos de cultura y estrategia durante el proceso de implementación de la estrategia “orientación a la consecución de objetivos” en Google Inc.

Fuente: elaboración de los autores

Tabla 11.

Descripción de elementos de estrategia y cultura en "orientación a la consecución de objetivos"

Elementos cultura Google	Elementos estrategia Google
<p>Sistemas simbólicos:</p> <p>Los beneficios que la empresa da a sus miembros, como horarios flexibles (80% tareas, 20% proyectos personales), comidas gratuitas, canchas, entre otros, se traducen en retos para ellos de alcanzar los objetivos, tener mayor eficiencia y mayor rentabilidad.</p>	<p>Dinamismo:</p> <p>Cada trabajador funciona bajo un constante movimiento en búsqueda del logro de los objetivos propuestos a partir del descanso que recibe por los beneficios de la empresa.</p> <p>Asignación de recursos:</p> <p>De acuerdo a los diferentes proyectos, los de la empresa y los personales, los miembros de Google conocen la forma en la que deben asignar su tiempo y esfuerzo para lograr sus objetivos.</p>
<p>Identidad y diferenciación:</p> <p>A diferencia de otras empresas, Google sí cree en la importancia de abrir un espacio de tiempo a los trabajadores dentro de la rutina. De esta forma, les dan libertad de pensamiento, incrementan la productividad y reciben ideas creativas.</p>	<p>Dinamismo:</p> <p>La compañía se esfuerza por brindar constantemente nuevas atenciones al trabajador para impulsar ideas nuevas por medio de la libertad de pensamiento.</p>

Asignación de recursos:

Google invierte recursos (dinero y tiempo) en el bienestar de sus trabajadores, entendiendo que el aumento que estos tienen en su productividad incrementa la de la compañía.

Explicación de la relación evidenciada entre los elementos de estrategia y cultura organizacional en la empresa Google, para la estrategia “orientación a la consecución de objetivos”.

Fuente: elaboración de los autores

4. CONCLUSIÓN

Se ha evidenciado a lo largo del presente trabajo que, efectivamente, existe una relación entre la estrategia y la cultura organizacional. La primera, determina las metas y el camino para cumplirlas, mientras que la segunda enmarca la esencia de la organización, sus valores y principios, es la que define su filosofía, lenguaje y símbolos. Aunque originalmente los dos conceptos parecieran ser completamente subjetivos, se ha logrado demostrar que juntos, determinan las acciones de la compañía a través de los años para asegurar su perdurabilidad en el mercado.

Los elementos que establecen la correlación entre ambos elementos son la identidad y diferenciación, los sistemas simbólicos, y los comportamientos uniformes, en cuanto a la cultura, y el dinamismo, la asignación de recursos y el patrón con propósito a largo plazo, en cuanto a la estrategia. Los elementos de la cultura se relacionan principalmente con la correcta comunicación de la filosofía para generar convicción en sus trabajadores, crear una personalidad de la empresa diferente a la del resto, que incluya creencias, lenguajes, mitos, historias, ritos y políticos, para que estos se traduzcan en una dirección que todos los trabajadores quieran seguir para que la empresa se vea beneficiada. Mientras que los elementos de la estrategia se concentran

en el análisis del presente y de la visión a largo plazo de la compañía para decidir la asignación de los recursos que posee y los pasos a seguir, sin dejar a un lado los cambios en el mercado, para alcanzarla. Así, estos elementos encuentran relación por cuanto la gestión de la creación de la cultura crea sentido de pertenencia en todos los miembros de la organización, para enfocar sus esfuerzos en las metas propuestas por la compañía, de la forma más eficiente para hacerla más competitiva.

De igual modo, se puede observar que las empresas que cuentan con los elementos mencionados en el ámbito de cultura organizacional, generan una cultura fuerte, que involucra y compromete a sus miembros con la filosofía de la compañía, y esta se perpetúa con el tiempo. De ahí que se concluya que resulta importante que la cultura que se establezca sea fuerte para que se forje bien y las estrategias no fallen en algún momento por la falta de consistencia entre estas dos.

Ahora bien, al analizar el caso de la empresa *Google Inc.*, que nació en 1998, y actualmente cuenta con un particular modelo de negocio, se puede apreciar que una de las razones de peso por las que se encuentra posicionada como la mejor multinacional para trabajar a nivel mundial, es por la alta importancia que le da al talento humano como el recurso que permite que los objetivos que la compañía se propone, lleguen a ser realidad. Se analizaron tres de las estrategias alcanzadas por Google: innovar frecuentemente, enfoque en el cliente y orientación a la consecución de objetivos. Dentro de cada una de estas estrategias, la empresa se ha encargado de generar un espacio de comunicación, a través de grupos de trabajo pequeños donde se reúnen con frecuencia a lanzar ideas; de establecer e interiorizar una filosofía enfocada a la satisfacción del cliente como principio fundamental dentro del trabajo de todos; y de brindarle beneficios, como en ninguna otra empresa, a sus miembros visualizando el descanso como parte de la generación de nuevas ideas innovadoras.

A pesar de haber encontrado estos hallazgos, dentro de esta investigación se consideró como limitante el acceso a la información del caso de *Google Inc.*, si bien se logró extraer información de las fuentes que aquí se presentaron, se cree que aún existen detalles confidenciales que permitirían ahondar con mayor profundidad las estrategias analizadas y los beneficios brindados por la empresa. Sin embargo, no se considera de gravedad esta limitación, porque la información conseguida fue suficiente para demostrar que el ejemplo de la relación esencial entre la estrategia

y la cultura que, aunque se podría seguir estudiando teniendo mayor información, no impidió que se llegaran a las conclusiones mencionadas.

Se recomienda entonces, que las empresas definan su cultura empresarial, para que puedan tener visión de futuro como colectividad, que generen, interioricen y profesen una misma filosofía a lo largo de la compañía para que se diferencien de las demás. Así mismo, esta filosofía que establezcan debe incluir y encaminar a los miembros a la consecución de objetivos comunes, que propicien el crecimiento de la organización y los desarrolle personalmente. De modo que, teniendo sentido de pertenencia, inclusión, la mente y el corazón de todos los miembros, la estrategia empresarial podrá ser llevada a cabo. Así pues, se recomienda crear un ambiente agradable, dinámico y de aprendizaje, al igual que la empresa *Google Inc.*, para que los colaboradores se sientan valorados, retados continuamente y desarrollen su potencial al máximo.

Finalmente, se propone como futuras preguntas de investigación: ¿Qué influencia pueden llegar a tener los factores culturales dentro de la adaptación de la cultura organizacional de las empresas colombianas? ¿Qué tan fácil puede llegar a ser imitar el modelo de negocio de la empresa *Google Inc.* en las empresas colombianas?

5. BIBLIOGRAFÍA

- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. doi: 10.5465/AMR.1986.4306261
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: Esic Editorial.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Naucalpán de Juárez: Pearson.
- García, A. E. (2003). *Estrategias empresariales: una visión holística*. Bogotá: Bilineata Publishing.
- Girard, B. (2012). *El modelo Google: una revolución administrativa*. Bogotá: Buena Semilla.
- Google Inc. (s.f.). *Diez cosas que sabemos que son ciertas*. Recuperado de <https://www.google.com/intl/es/about/company/philosophy/>
- Google Inc. (s.f.). *Nuestra cultura*. Recuperado de <https://www.google.com/intl/es/about/company/facts/culture/>
- Gordon, J. R. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Prentice-Hall.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Londres: McGraw-Hill.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: a critical review of concepts and definitions*. Nueva York: Meridian Books.

- Manso, F. J. (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. Madrid: Diaz de Santos.
- Méndez, C. E. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio*. Bogotá: Editorial Limusa, Universidad del Rosario.
- Mintzberg, H., Brian, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Monsalve, S. (1999). *Introducción a los conceptos de equilibrio en economía*. Bogotá: Unibiblos.
- O' Toole, J. (1995). *El liderazgo del cambio*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Massachusetts: Perseus Books Group.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1984). *En busca de la excelencia: experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. Bogotá: Norma.
- Robbins, S. P. (1994). *Administración: teoría y práctica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Schein, E. (1983, enero). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*. 8 (3), 14.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica*. México D.F.: McGraw Hill.
- Uttal, B. (1983, 17 de octubre). The Corporate Cultural Vultures. *Fortune*. 108(8), 66-72.
- Wired. (s.f.). *How does Google make the big bucks? An infographic answer*. Recuperado de <http://www.wired.com/2011/07/google-revenue-sources/>