



**TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.**

La incidencia de la cultura y el clima organizacional en la gerencia estratégica.

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de ciencias empresariales.

Administración de empresas.

Juan Carlos Valdivieso Muñoz.

Tutor: Jorge Iván Puerta Jaramillo.

Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado.

2024.

Dedicatoria

A quienes hicieron posible este proceso.

Juan Carlos

Agradecimientos

A todos quienes, desde su buena voluntad y disposición, aportaron para que hoy sea una realidad lo que un día fue un sueño. Gratitud perenne.

Tabla de Contenidos

Resumen	5
Palabras clave	5
Pregunta orientadora de la búsqueda	6
Metodología de búsqueda de la información	7
Sustentación teórica de la pregunta	8
Clima organizacional	9
Rol del recurso humano en la alineación estratégica	10
Cultura organizacional	11
Interacción entre cultura, clima y estrategia organizacional	12
Conclusión	14
Referencias	15

Resumen

El presente trabajo analiza la incidencia de la cultura y el clima organizacional en la gerencia estratégica, destacando su influencia en la toma de decisiones, la formulación de estrategias y el desempeño organizacional. Se examinan conceptos clave como cultura organizacional, sus dimensiones y su impacto en la alineación de valores y objetivos estratégicos. Asimismo, se aborda el clima organizacional como un factor determinante en la motivación, productividad y cohesión de los equipos.

A través de un enfoque teórico y conceptual, se explora cómo estos elementos interactúan con los procesos de planificación estratégica, ejecución y control, señalando la importancia de un liderazgo efectivo y de un entorno organizacional saludable para garantizar el éxito empresarial. Finalmente, se presentan modelos integradores que conectan estas variables, destacando su relevancia en el logro de ventajas competitivas sostenibles.

Palabras clave

Planeación, estrategia, cultura organizacional, competitividad, clima organizacional.

Pregunta orientadora de la búsqueda

Para abordar el impacto de la cultura y el clima organizacional en la gerencia estratégica, es fundamental comprender cómo estos elementos influyen en los procesos de toma de decisiones, la implementación de estrategias y el rendimiento general de una organización. La cultura organizacional define los valores, creencias y normas que guían el comportamiento de los miembros de una empresa, mientras que el clima organizacional refleja las percepciones colectivas sobre el ambiente laboral.

En este contexto, surge la necesidad de investigar de qué manera la interacción entre estos factores puede potenciar o limitar la capacidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos estratégicos. Por ello, se plantea la siguiente pregunta orientadora:

¿Cómo inciden la cultura y el clima organizacional en el diseño y ejecución de estrategias dentro de las organizaciones modernas?

Metodología de búsqueda de la información

Para el desarrollo de la pregunta orientadora, se realizó la búsqueda de información en la biblioteca y en las bases de datos dispuestas por la Corporación Universitaria Remington, para tal fin. Se consultó igualmente en diferentes bases de datos académicas y revistas de investigación de libre acceso y a partir de allí se construyó el marco teórico que permitió el desarrollo del presente trabajo y alcanzar las conclusiones que en él se plantean. Se trata de una investigación de tipo bibliográfica y documental.

Sustentación teórica de la pregunta

La pregunta orientadora encuentra su fundamento en teorías y modelos que exploran la relación entre los factores organizacionales y la gestión estratégica. La cultura organizacional y el clima laboral han sido identificados como elementos clave que influyen en la capacidad de una organización para formular y ejecutar estrategias efectivas.

La cultura organizacional es un sistema de valores, creencias y normas compartidas que guía el comportamiento de los miembros de una organización. Edgar Schein (1992) la define como un conjunto de supuestos básicos que un grupo desarrolla mientras enfrenta desafíos internos y externos. Esta cultura proporciona estabilidad, cohesión y una identidad única, lo que impacta directamente en cómo se conciben e implementan las estrategias organizacionales. (Schein, 2006)

Según el Modelo de Schein, La cultura organizacional tiene tres niveles: artefactos visibles, valores compartidos y supuestos básicos. Estos niveles influyen en cómo los empleados perciben y se alinean con los objetivos estratégicos.

Las dimensiones culturales (individualismo, aversión al riesgo, distancia al poder, entre otras) explican cómo las organizaciones responden a los desafíos estratégicos en función de sus valores compartidos. (Hofstede, 2024)

Por ejemplo, en organizaciones con una cultura innovadora y orientada al riesgo, es más probable que se adopten estrategias disruptivas, mientras que culturas conservadoras tienden a priorizar enfoques incrementales y estabilidad operativa.

Clima organizacional

El clima organizacional es la percepción colectiva que tienen los empleados sobre su entorno laboral. “El clima afecta la motivación, satisfacción y desempeño, influyendo así en la implementación de estrategias”. (stringer, 1968)

El clima se manifiesta en dimensiones como la claridad de roles, apoyo del liderazgo, cohesión del equipo y justicia organizacional. “Estas dimensiones condicionan la disposición de los empleados para aceptar y ejecutar cambios estratégicos” (Jones, 2024). “Un clima positivo mejora el compromiso, la colaboración y la innovación, facilitando la implementación de estrategias complejas”. (Schneider, 2024).

El clima organizacional se refiere a las percepciones colectivas de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos que caracterizan la experiencia laboral dentro de una organización. es una manifestación temporal que puede ser moldeada por cambios en el liderazgo o las estrategias. Por otro lado, la cultura organizacional representa los valores, creencias y normas subyacente que han evolucionado a lo largo del tiempo y que guían las conductas de los miembros de la organización. Mientras que el clima puede cambiar rápidamente con intervenciones específicas, la cultura es más profunda, resistente y requiere esfuerzos sostenidos para transformarla. Juntos, clima y cultura interactúan para influir en el desempeño, la satisfacción de los empleados y la sostenibilidad de la organización (Jones, 2024).

Un clima laboral saludable genera un entorno propicio para que los empleados se sientan motivados y alineados con los objetivos estratégicos, mientras que un clima tóxico puede provocar resistencia y conflictos internos que dificultan la ejecución.

La gerencia estratégica, según Mintzberg (1994), implica un proceso continuo de análisis, formulación e implementación de estrategias. Tanto la cultura como el clima actúan como factores contextuales que condicionan este proceso. (montoya, 2024)

El modelo de las 7S de McKinsey Incluye la cultura como una de las variables clave que deben estar alineadas con la estrategia para garantizar el éxito organizacional. En los cuales se destacan elementos interdisciplinarios necesarios para el éxito de una empresa como: estrategia, estructura, sistemas, valores compartidos, estilo, personal., y habilidades. Estos factores se dividen en: Duros (estrategias, estructura y sistemas) y Blandos (valores compartidos, estilo, personal, y habilidades), los valores compartidos se encuentran en el núcleo del modelo, ya que reflejan la cultura y los principios fundamentales de la organización. La idea central es que, para lograr un alto rendimiento, todas las “S” deben estar alineadas y reforzarse mutuamente. Este enfoque permite identificar las áreas de mejora y garantizar que las iniciativas estratégicas se lleven a cabo y se obtenga el resultado esperado por todas sus partes.

En el Balanced Scorecard, se destaca que, a perspectiva de aprendizaje y crecimiento, vinculada al desarrollo de los empleados y al clima organizacional, es esencial para sostener la ventaja competitiva. (Norton, 2024) plantea que “la incapacidad de vincular las mediciones de desempeño con la estrategia es uno de los principales factores de fracaso en la ejecución de las estrategias de las empresas”.

La cultura establece las bases para la toma de decisiones estratégicas, mientras que el clima determina la capacidad de los empleados para aceptar e implementar dichas decisiones

Rol del recurso humano en la alineación estratégica

El manejo del recurso humano es fundamental para conectar la cultura, el clima y la estrategia. los procesos de gestión del talento, desarrollo de competencias y liderazgo son herramientas esenciales para alinear a los empleados con los objetivos estratégicos.

Para fortalecer el clima y la cultura organizacional con enfoque a la planeación estratégica, es necesario abordar temas como:

Gestión del cambio. destaca que el manejo adecuado del cambio cultural y climático es clave para implementar estrategias exitosas. Es necesario que la gerencia este atendiendo permanentemente los cambios que se generen al interior de la organización en materia del

comportamiento de los trabajadores y gestione los aspectos necesarios para conservar el equilibrio y el compromiso de los trabajadores.

Programas de formación inducción y reinducción. Que fortalezcan la comprensión de los objetivos estratégicos y desarrollen habilidades críticas, esenciales para garantizar la alineación organizacional.

Programa de incentivos. Los incentivos laborales son una herramienta fundamental para promover el compromiso de los trabajadores y así mejorar los niveles de productividad y competitividad, aspectos necesarios en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Los incentivos laborales pueden ser de tipo económico reflejados en aspectos salariales o de ingreso y los no económicos conocidos también como el salario emocional entre los que se incluye el reconocimiento por tareas cumplidas, la celebración de fechas especiales, los permisos concedidos en fechas especiales, entre otros.

Cultura organizacional

La cultura está definida como el conjunto de principios, valores, creencias y prácticas que caracterizan a una población o aun grupo poblacional. En el caso particular de las organizaciones, hace referencia a los elementos mencionados que son comunes a una empresa y que determinan su identidad.

La cultura organizacional hace referencia a la forma en como los miembros de la organización se relacionan entre si y con los actores interesados como los clientes, los proveedores, la competencia, la comunidad, el medio ambiente y la sociedad en general.

La cultura organizacional se enfoca en dos componentes, el primero de ellos es el fortalecimiento del clima organizacional, es decir, lo que se conoce comúnmente como el clima organizacional. El segundo está relacionado con la identidad corporativa, siendo esta la forma como los actores externos reconocen la organización, teniendo en cuenta aspectos como el respeto, el cumplimiento, la solidaridad, la responsabilidad, entre otros. A través de estos dos aspectos, la organización logra el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para alcanzar una asertiva cultura organizacional, es necesario tener claridad en los siguientes aspectos: Estructura organizacional, en lo que respecta a relaciones de autoridad y división del trabajo, manuales de funciones y procedimientos y unidad de mando definida con claridad. Tener claridad en las normas que rigen el funcionamiento de la organización. Las relaciones entre los miembros de la organización y la apropiación de los principios y valores que rigen el comportamiento de estos.

Interacción entre cultura, clima y estrategia organizacional

La relación entre cultura, clima y gerencia estratégica es dinámica y multidimensional. Se demostraron que las organizaciones con culturas fuertes y adaptables tienen un desempeño superior, pero también advirtieron que una cultura rígida puede convertirse en una barrera para el cambio estratégico

El clima organizacional, por su parte, actúa como un indicador de la capacidad de la organización para implementar cambios estratégicos, ya que refleja el nivel de confianza, comunicación y cohesión interna.

Varios de los componentes de diagnóstico de la organización que permiten diseñar modelos de planeación estratégica tienen que ver con aspectos internos, estos son las fortalezas y las debilidades, y en gran medida están directamente relacionados con la fuerza del talento humano con que cuenta la empresa. El conocimiento, la capacidad de relacionamiento, la disponibilidad, la buena voluntad, la apropiación de los principios, el compromiso con los objetivos organizacionales, son aspectos relacionados directamente con el talento humano, con el clima y la cultura organizacional y claramente con los objetivos de la empresa. Se evidencia entonces una relación directa entre clima, cultura y estrategia organizacional.

A continuación, se relacionan algunos elementos que tienen relación directa entre el clima, la cultura y la planeación estratégica en las organizaciones.

Adaptación a cambios en el entorno. Para lograr una adaptación efectiva a los cambios que se generan en su entorno, la organización debe identificar sus fortalezas y debilidades, aspectos internos relacionados con los miembros de la organización.

La misión y la visión. Son elementos fundamentales de la filosofía estratégica asociados de manera directa al cumplimiento de los objetivos organizacionales y su alcance está determinado por el compromiso de todos los integrantes de la organización, lo que demuestra una vez más la importancia que reviste el talento humano para el éxito de la organización.

Responsabilidad social empresarial. Considerada como la contribución activa de la organización, al mejoramiento social económico y ambiental de la sociedad. La empresa tiene responsabilidad con los trabajadores, con los clientes, con los proveedores, con la comunidad, con el medio ambiente, inclusive con la competencia, y uno de los principales recursos para cumplir con esta responsabilidad, es su talento humano.

Estos y otros elementos determinan que tan importantes resultan ser el clima y la cultura organizacional en los procesos de planeación estratégica.

Las personas, en los diferentes cargos y niveles, son determinantes para el cumplimiento de la estrategia. Para que sea exitosa, los directivos deben tener información sobre el trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales y la percepción del clima organizacional por parte de sus empleados. Desconocer esta información que manifiesta el nivel de cohesión social tiene efectos en la ejecución. En caso de que no sea fuerte, los empleados no manifiestan colaboración, trabajo en equipo, compromiso otros aspectos, que son factores impulsivos para obtener resultados. Una fuerte cohesión social por los comportamientos de los empleados es condición necesaria en la creación de valor. (Mendez Alvarez, 2019).

El éxito o fracaso de la organización dependen en gran medida de las personas que la integran, su actitud y su compromiso con el cumplimiento de las metas y los objetivos.

Conclusión

La interacción entre la cultura organizacional y el clima laboral desempeña un papel central en la gestión estratégica, al influir en la formulación, implementación y éxito de las estrategias organizacionales. La cultura organizacional establece las bases de los valores y creencias que guían la toma de decisiones estratégicas, mientras que el clima refleja las percepciones colectivas de los empleados sobre el entorno laboral y condiciona su disposición para ejecutar cambios. Modelos como las 7S de McKinsey y el Balanced Scorecard destacan cómo estos elementos deben alinearse con la estrategia para garantizar un desempeño organizacional efectivo y sostenible.

Además, la gestión del recurso humano, mediante procesos de liderazgo, desarrollo de competencias y manejo del cambio, es clave para integrar cultura y clima en la estrategia, asegurando la cohesión y compromiso del personal. En este contexto, la adaptación cultural y la creación de un clima positivo no solo impulsan el desempeño organizacional, sino que también facilitan la innovación y la resiliencia frente a los desafíos estratégicos. Por tanto, entender y gestionar esta relación dinámica es esencial para que las organizaciones logren sus objetivos estratégicos y mantengan su ventaja competitiva en un entorno cambiante.

Referencias

- Hofstede, G. (04 de diciembre de 2024). *intercultural link*. Obtenido de https://d22dvi4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13111303/Hofstede_sCulturalDimensions...forfriendsofAFS2012-ESP.pdf
- Jones, J. y. (04 de diciembre de 2024). Obtenido de https://www.u-cursos.cl/icei/2009/1/PER75/1/material_docente/bajar?id_material=492334
- Mendez Alvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad y empresa*, 136 - 169.
- montoya, i. (4 de 12 de 2024). *escielo.org*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>
- Norton, K. y. (4 de 12 de 2024). *wordpress*. Obtenido de Kaplan y Norton (1992)
- Schein, E. (2006). *revista de psicología del trabajo y de las organizaciones* . Obtenido de <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/101846.pdf>
- Schneider, B. y. (04 de diciembre de 2024). Obtenido de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7570/Art%C3%ADculo%207.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- stringer, I. (1968). "*Motivation and Organizational Climate*". Obtenido de <https://es.scribd.com/document/403991698/TEORIA-DEL-CLIMA-ORGANIZACIONAL-DE-LITWIN-Y-STRINGER-docx>