

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Estudios específicos sobre áreas funcionales

Estrategia y competitividad.

TÍTULO EN ESPAÑOL:

INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA, LIDERAZGO, CULTURA ORGANIZACIONAL

TÍTULO EN INGLÉS:

RESEARCH: STRATEGY, LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE

Autor (es)

Javier Esteban Vicuña¹

Mariela Paula Angelini²

¹ Mg. Director del Centro de Estudios de Estrategia. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Argentina. Correo: vicuna.javier@gmail.com.

² Lic. Miembro del Centro de Estudios de Estrategia. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Argentina. Correo: marielaangelini@yahoo.com.ar

RESUMEN:

El objetivo del presente trabajo es poder analizar como las pymes de la región del AMBA desarrollan y aplican los conceptos de estrategia, liderazgo y cultura organizacional y si los mismos tienen una directa relación.

Los resultados aquí expresados provienen de una muestra de 67 contactos que respondieron una encuesta de 42 preguntas agrupadas en tres temas: estrategia 16, liderazgo 12, cultura organizacional 14, siguiendo la escala de Likert con 5 niveles de respuesta desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo. Los resultados muestran diferentes desarrollos de los conceptos propuestos y escasa relación entre los mismos como parte de una visión de largo plazo.

Palabras clave:

Estrategia, liderazgo, cultura organizacional, gestión, decisión.

ABSTRACT:

The objective of this paper is to be able to analyze how SMEs in the AMBA region develop and apply the concepts of strategy, leadership and organizational culture and if they have a direct relationship.

The results expressed here come from a sample of 67 contacts who responded to a survey of 42 questions grouped into three themes: strategy 16, leadership 12, organizational culture 14, following the Likert scale with 5 response levels from totally disagree to totally agree. The results show different developments of the proposed concepts and little relationship between them as part of a long-term vision.

Keywords:

Strategy, leadership, organizational culture, management, decision.

1. INTRODUCCIÓN

La aplicación correcta de una estrategia exitosa en una organización depende de distintos factores. Hay que tomar en cuenta que se tiene que lidiar tanto con variables controlables cómo no controlables y al mismo tiempo considerar que las empresas se desempeñan en dos ámbitos: puertas adentro y puertas afuera.

A su vez se puede hacer un correlato y decir que lo no controlable está afuera y lo controlable adentro de las mismas, pero esto es una simplificación ya que no se da de manera tan clara, y también lo que se hace en toda empresa tiene que tener un estrecho vínculo con el contexto que por cierto es muy amplio e inestable.

Dicha inestabilidad se cristaliza en incertidumbre, motivo por el cual se trabaja en prospectiva, escenarios futuros y tendencias mundiales que puedan minimizar la misma y otorgar mayor claridad al momento de iniciar un proceso decisorio. Obtener información de calidad es entonces una necesidad imperiosa. Son muchos los factores que están fuera del alcance de las organizaciones especialmente las pymes, el COVID 19 es una muestra palmaria y lastimosa.

Se torna entonces vital tener una clara idea de lo que sucede dentro de las paredes de la propia institución. En esta oportunidad el Centro de Estudios de Estrategia de la Facultad de Ciencias Económicas de UNLZ, ha decidido realizar una encuesta asociando los conceptos de estrategia con los de liderazgo y cultura organizacional con el objetivo de analizar las interrelaciones significativas de los mismos.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La estrategia es un patrón de decisiones que en las empresas determinan los objetivos y metas, generando planes y políticas para el logro de los mismos y considerando los factores económicos y humanos en beneficio de los accionistas –empleadores y clientes– y la comunidad en su conjunto. Las estrategias orientan las decisiones y permiten que los planes operativos se realicen de forma concurrente al logro de los objetivos de la empresa con la

finalidad de incrementar las posibilidades de cumplimiento de objetivos y metas. Otra forma de definir el concepto de estrategia es: la teoría que la alta dirección tiene sobre la base de sus éxitos pasados y futuros.

La estrategia presenta dos partes esenciales: el diseño y la implementación. El diseño o formulación de la estrategia es un proceso colectivo que se sustenta en el desarrollo y aplicación de competencias distintivas, difíciles de imitar. El diseño ha sido ampliamente estudiado y es posible sostener que, a partir de la definición de la misión y los valores corporativos, el diseño mismo de la estrategia considera un análisis de las fuerzas competitivas, y de los recursos y capacidades para llegar a la definición de la estrategia corporativa y sus consecuentes estrategias funcionales. El proceso que conduce a la elección de la estrategia de la empresa es un proceso de toma de decisiones; dicho proceso se nutre por la calidad de la gestión del conocimiento que distingue a la organización.

Las empresas adoptan sus decisiones estratégicas, pero un importante porcentaje de dichas decisiones fracasan. En consecuencia, la implementación de la estrategia no es una tarea menor, ya que tiene una implicación estructural en los niveles de éxito y fracaso que se alcancen finalmente. La implementación de la estrategia tiene dos categorías fundamentales: 1) la dirección y administración, que incluye la cultura organizativa; y 2) la implementación operacional, que considera el apoyo que puede generar, entonces, definir una estrategia como un patrón de acciones o plan que alineado con las metas, políticas y valores de la empresa, tomándolos como un todo, permite la utilización de recursos para el fortalecimiento de competencias en un ambiente de negocios competitivo, donde los rivales enfocan sus esfuerzos al logro de ventajas competitivas

En primer lugar, hay que reconocer que existe una fuerte relación entre la estrategia adoptada por la empresa y el entorno empresarial donde desarrolla sus actividades, lo cual definirá cuáles son las características internas de la empresa que podrán ser utilizadas para la generación de ventajas competitivas. Las fuerzas competitivas presentes en el entorno empresarial son específicas para cada sector y actividad productiva. La administración de

proveedores es un factor que determina la competitividad de la empresa, destacando mejoras en el proceso de toma de decisiones, donde las tecnologías de comunicación y los sistemas de información facilitan tales interacciones.

El estilo de liderazgo se relaciona con la eficacia en empresas pequeñas, medianas y grandes, y en organizaciones con fines de lucro y sin fines lucro. El estilo de liderazgo influye sobre los procesos, los productos, los servicios y, consecuentemente, sobre los resultados de la organización.

La teoría de Bass distingue tres estilos de liderazgo, el transformacional, el transaccional y el "laissez faire". Esta teoría establece que el líder transformacional guía a sus seguidores y los inspira, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen. En efecto, el líder transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes. Por su parte, el liderazgo transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan en base a los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas. Ciertamente, el liderazgo transaccional implica un proceso de negociación entre el líder y los seguidores. Finalmente, el estilo "laissez faire" se caracteriza porque el líder renuncia al control y permite que sean los subordinados los que tomen las decisiones.

Cultura organizacional. En los últimos años la cultura organizacional se ha convertido en un aspecto importante de investigación debido a los continuos cambios del entorno que influyen en el comportamiento interno de la empresa. La cultura es un horizonte orientador de conductas y prácticas, de creencias y valores a las que deben adaptarse los empleados en una organización. Asimismo, las personas dentro de la organización comparten experiencias, ideologías y formas de expresión de la cultura que se transmiten entre sí y van creando identidad y pertenencia. En este sentido la cultura organizacional modela el comportamiento de las personas en el trabajo y es productiva cuando fortalece el compromiso en la empresa.

Ciertos autores definen a la cultura organizacional como la experiencia adquirida por el grupo para afrontar el entorno y resolver problemas internos de la empresa. Además, se la puede considerar como un conjunto de reglas y medios que moldean en los integrantes de una empresa los valores, normas y significados. En general, el estudio de la cultura organizacional permite a la gerencia contar con instrumentos adecuados para recopilar información de las diversas manifestaciones culturales en la empresa. Por tal razón, se debe evaluar el estado de la cultura organizacional, así como sus resultados. En definitiva, es importante contar con información actualizada sobre las formas de medir la cultura organizacional, que brinde a la gerencia una herramienta para la toma de decisiones.

3. METODOLOGÍA

A tal efecto nos hemos comunicado con 215 de empresas pymes del AMBA solicitando que respondan las personas que tengan cargos de nivel medio en adelante. La tarea fue realizada durante los meses de abril, mayo y junio de 2021, habiendo obtenido 67 respuestas un nivel relativamente bajo en función a los contactos realizados.

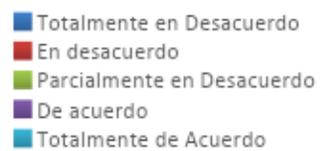
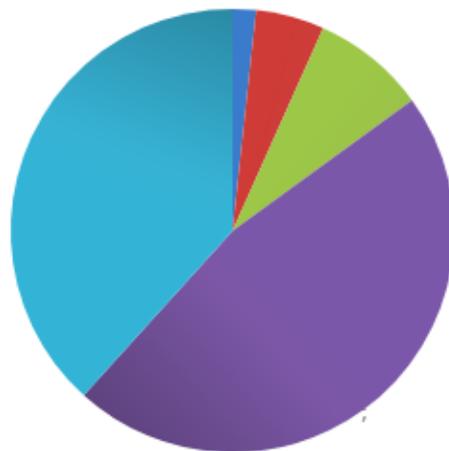
Está claro que la pandemia y la extremadamente larga cuarentena con las diversas versiones, idas y vueltas, no ha generado el mejor clima para que las personas se detengan a responder preguntas solicitadas por una casa de altos estudios. Paralelamente la metodología utilizada para comunicarnos, esto es enviar encuestas por google form se ha tornado una herramienta habitual y no necesariamente para realizar investigaciones, lo que provocó que desde las empresas ante un requerimiento de este tenor sea desestimado antes de saber su contenido.

Se empleó una encuesta con 42 preguntas agrupadas en tres temas: estrategia 16, liderazgo 12, cultura organizacional 14, siguiendo la escala de Likert con 5 niveles de respuesta desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

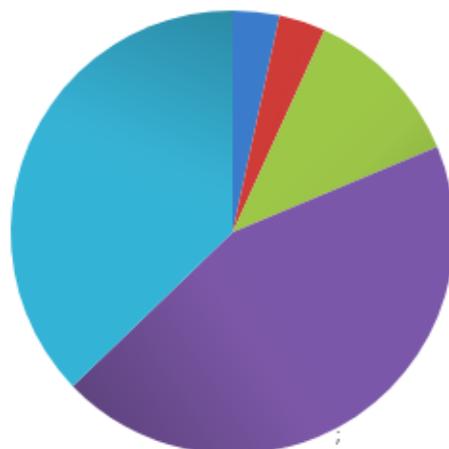
4. RESULTADOS

ESTRATEGIA

¿Conozco la misión de la empresa y trabajo por ella?



¿Conozco los objetivos de la empresa?



¿La visión de la empresa es clara y precisa?



Para toda empresa definir con claridad la misión, visión y los objetivos es una tarea fundamental pero además estas definiciones deben ser conocidas por los integrantes ya que de lo contrario no tendrá éxito su implementación.

En la encuesta vemos que se conoce la misión en un 85% que es un número importante. Los objetivos se conocen en un 70%, esta diferencia no es buena. Al preguntar por la

claridad de la visión un 31% están parcialmente de acuerdo o en desacuerdo un 31%, este es un dato negativo.

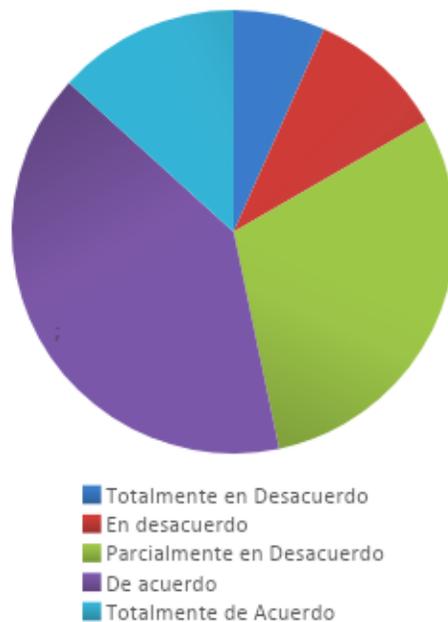
Me identifico plenamente con la empresa.



La identificación plena con la empresa tiene resultados variados: 64% de acuerdo, 32% parcialmente y desacuerdo, y aparece un 4% totalmente en desacuerdo. Aquí puede ocurrir que no todas las personas pueden elegir libremente en qué lugares trabajar, tomando en cuenta la crítica situación económica, social y de generación de empleo que el país

detentaba previa a la pandemia y que a partir de la misma la situación ha empeorado, por consiguiente, se trabaja donde se puede en muchas ocasiones.

Se evalúa la aplicación de las competencias.

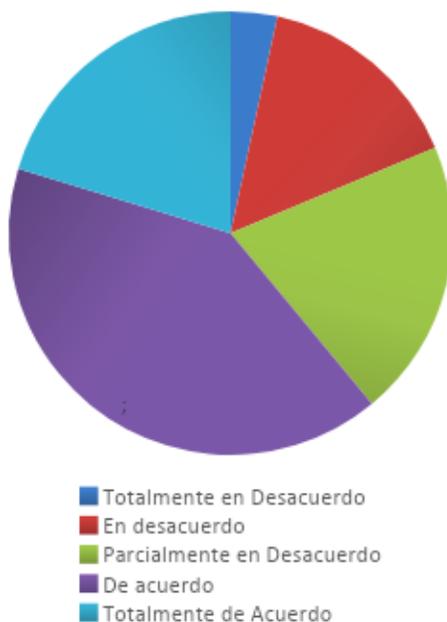


La identificación de la estrategia se contempla de la identificación de su respectivo aprendizaje organizacional.



Se evalúa la aplicación de competencias se percibe una crítica a este proceder en las empresas ya que un 47% está en desacuerdo. Resultados muy similares tienen las respuestas que vinculan el aprendizaje organizacional con la estrategia, el aprendizaje debería ser un pilar fundamental tanto en el diseño como en la implementación de la estrategia sin embargo no hay un correlato entre ambos conceptos según las respuestas.

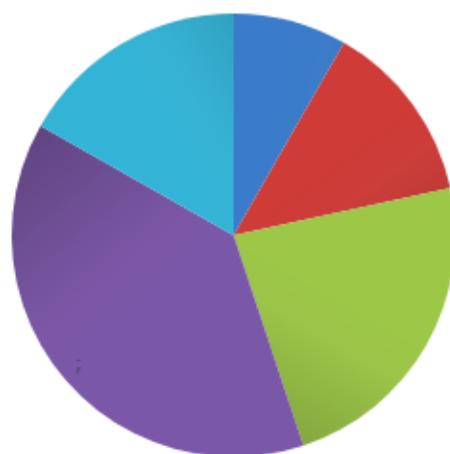
Para el cumplimiento de la estrategia se cuenta con los indicadores y correspondientes metas de desempeño.



Se capacita al personal en las competencias clave.



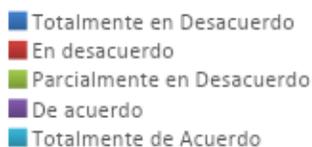
El proceso tiene indicadores de extremo a extremo derivados de los requerimientos de los clientes.



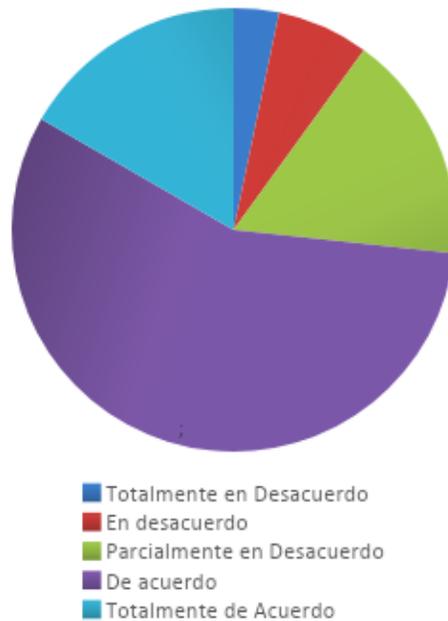
- Totalmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

En cuanto a la utilización de indicadores de desempeño para aplicar la estrategia hay un 80% que refiere que se utilizan, de la misma manera los indicadores responden a los requerimientos de los clientes. En cuanto a la capacitación del personal se reparte en partes iguales estar de acuerdo, con el desacuerdo y parcialmente, este es un dato preocupante.

La estrategia adoptada fue de la máxima calidad.



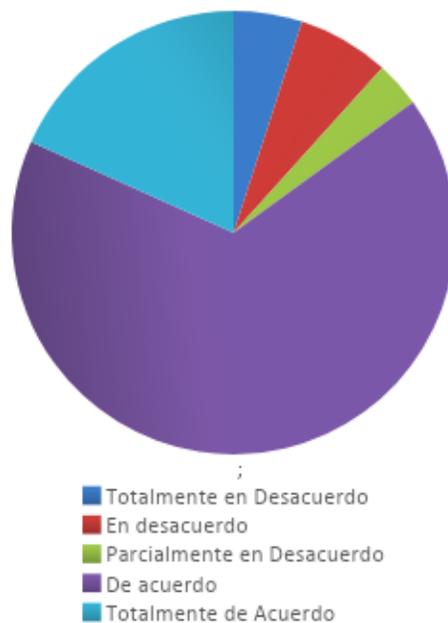
La estrategia adoptada permite cumplir los objetivos perseguidos.



La estrategia adoptada presenta solución a la problemática que se deseaba resolver.

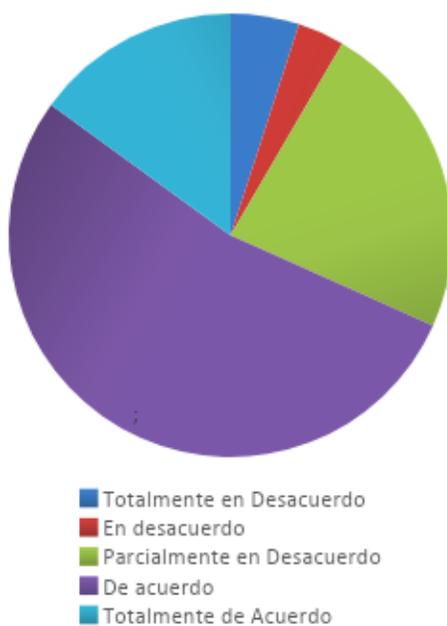


La estrategia adoptada crea valor para la institución, favorece su desarrollo, y el cumplimiento de sus fines.

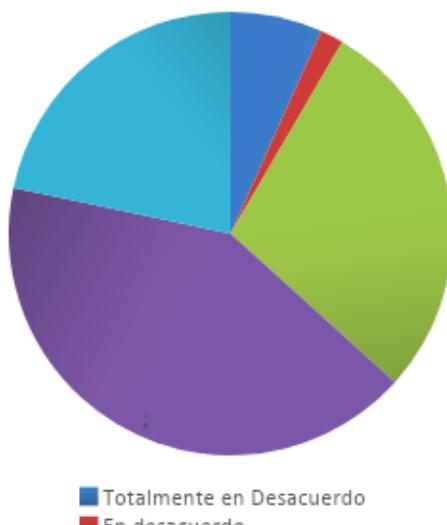


Sobre la estrategia aplicada fue de máxima calidad para un 55% es un pobre resultado, pero que la misma permite llegar a los objetivos que se persiguen tiene alta aceptación. La estrategia resuelve los problemas llega al 60% de aceptación y se suma lo parcialmente con 31% y en la misma proporción crea valor para la institución, favorece su desarrollo, y el cumplimiento de sus fines.

La estrategia fue implementada logrando altos niveles de compromiso por parte de los participantes.



La estrategia fue implementada logrando altos niveles de confianza de quienes debieron ejecutar dicha estrategia.



Una vez implementada la estrategia, los niveles de cooperación y compromiso de los encargados de la ejecución fueron positivos.



Pero un tercio, entre parcial y negativo dice que fue implementada logrando altos niveles de compromiso y confianza por parte de los participantes. Hubo demasiada gente que no tuvo

gran compromiso en la implementación. Una vez implementada la estrategia, los niveles de cooperación y compromiso de los encargados de la ejecución fueron positivos mantienen los mismos niveles.

LIDERAZGO

El líder comparte la misión y visión con sus seguidores.

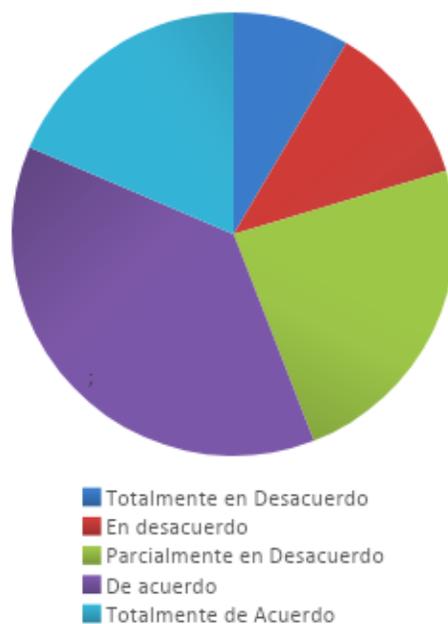


Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo la visión de largo plazo del líder.



El líder comparte la misión y visión con sus seguidores, 2/3 dice estar de acuerdo lo que es un número bajo. Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo la visión de largo plazo del líder, solo 52% tiene una respuesta positiva, esto puede ocurrir cuando el líder o no tiene tal visión, o no la comparte o no se coincide con la misma, en todos los casos es un resultado negativo.

Los seguidores aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea el líder.

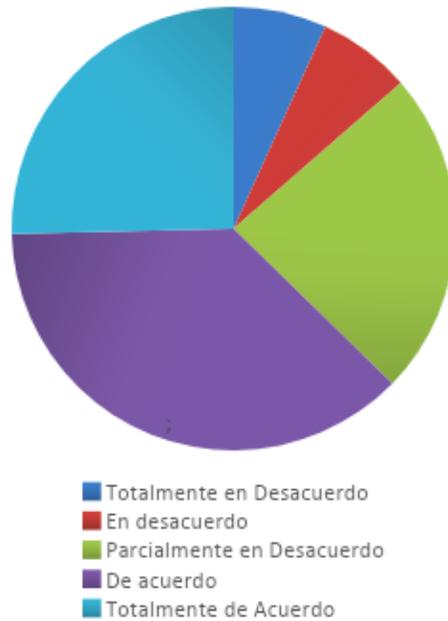


El jefe se comunica adecuadamente con sus subordinados.



Los seguidores aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea el líder, solo un 55% está de acuerdo. 4. El jefe se comunica adecuadamente con sus subordinados, se repite la baja aceptación con un 55%.

Los roles están bien definidos y cada quien es responsable por hacer su trabajo.

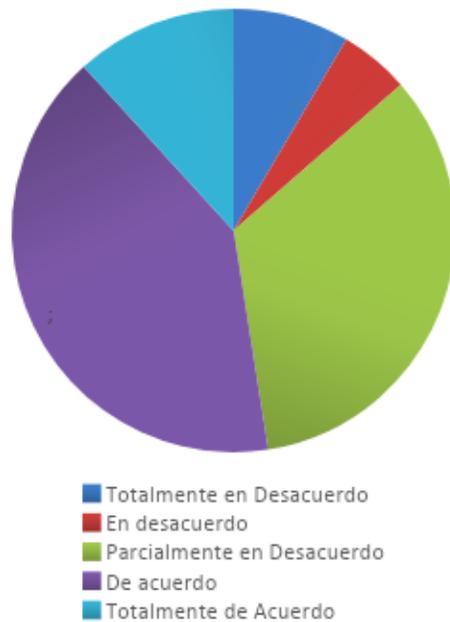


El diseño del proceso impulsa los roles, las descripciones de puestos y los perfiles de puestos.



Los roles están bien definidos y cada quien es responsable por hacer su trabajo, aquí se mejora un poco con un 63%, como así también 6. el diseño del proceso impulsa los roles, las descripciones de puestos y los perfiles de puestos con 64%.

La supervisión del desempeño es la adecuada.



El jefe inmediato me proporciona nuevas formas para enfocar los problemas que antes me resultaban desconcertantes.

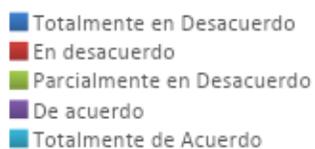
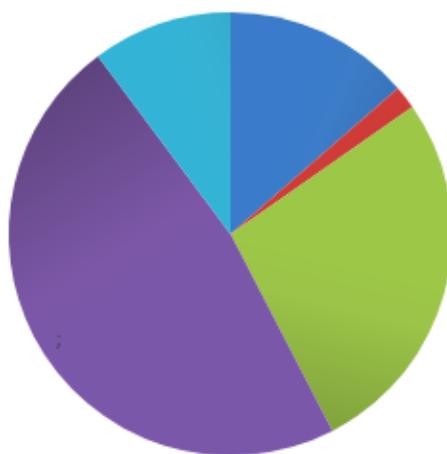


El jefe inmediato fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.

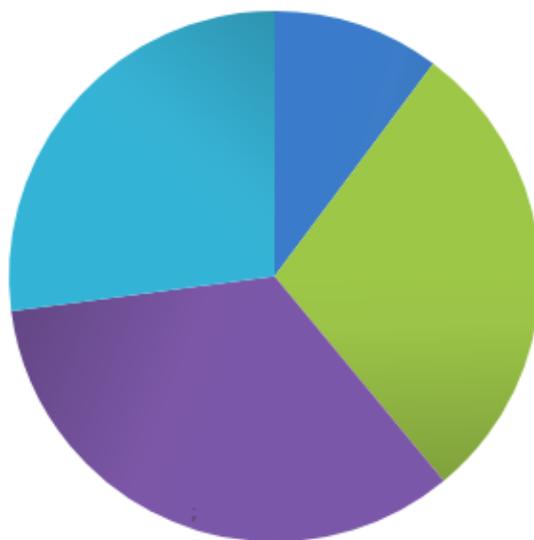


La supervisión del desempeño es la adecuada, las respuestas positivas llegan solo a 52%. El jefe inmediato me proporciona nuevas formas para enfocar los problemas que antes me resultaban desconcertantes, solo 60% de acuerdo. El jefe inmediato fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos, se repite la respuesta.

El jefe inmediato es un símbolo de éxito y eficacia.



El jefe inmediato se preocupa por nuestra formación para ser mejores.



■ Totalmente en Desacuerdo ■ Parcialmente en Desacuerdo ■ De acuerdo ■ Totalmente de Acuerdo

El jefe inmediato cuenta con mi respeto.



■ Totalmente en Desacuerdo ■ Parcialmente en Desacuerdo ■ De acuerdo ■ Totalmente de Acuerdo

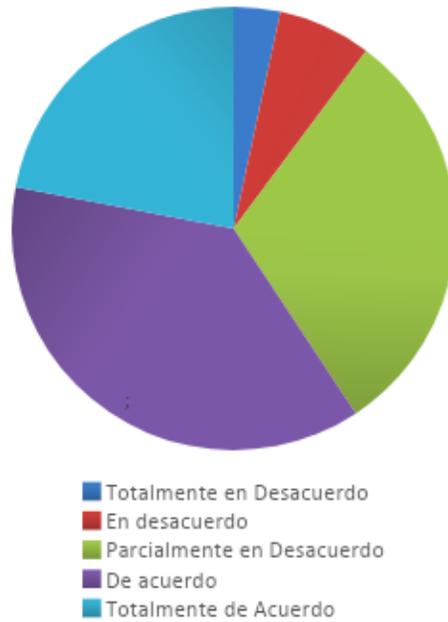
El jefe inmediato es un símbolo de éxito y eficacia, 57% positivo. El jefe inmediato se preocupa por nuestra formación para ser mejores, en el 60%. El jefe inmediato cuenta con mi respeto, aquí todo cambió con 80% positivo.

CULTURA ORGANIZACIONAL

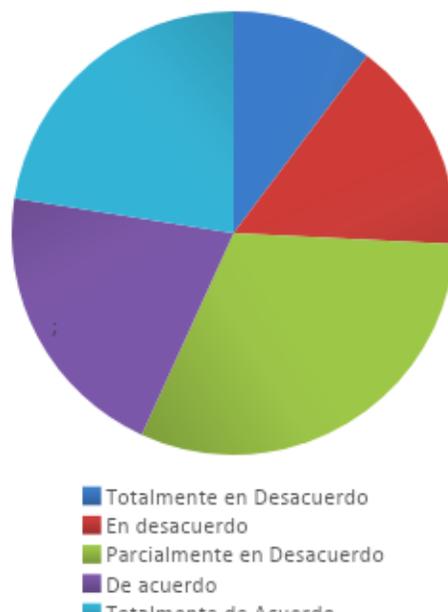
La existencia de canales de comunicación ágiles y expeditos garantizan el éxito de nuestro trabajo.



En la empresa acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa.



Todas las áreas de la empresa trabajamos como un solo equipo.

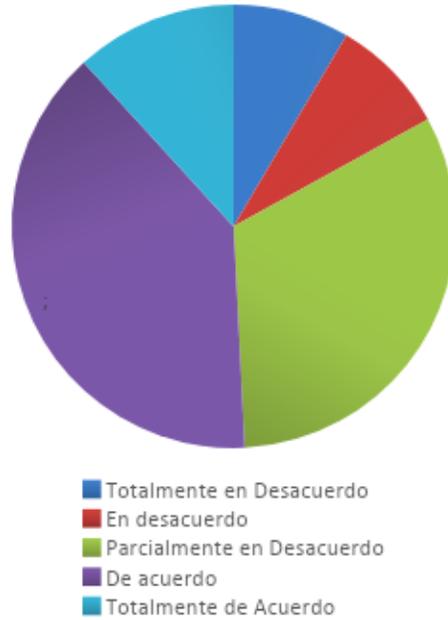


La existencia de canales de comunicación ágiles y expeditos garantizan el éxito de nuestro trabajo, hay un 71% de aprobación. En la empresa acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa, solo 60% positivo. Todas las áreas de la empresa trabajamos como un solo equipo, es alta la respuesta negativa 25% y parcialmente de acuerdo también con 31%, muy llamativo.

En la empresa valoramos los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación en el personal.



Los programas de calidad de la empresa funcionan adecuadamente.

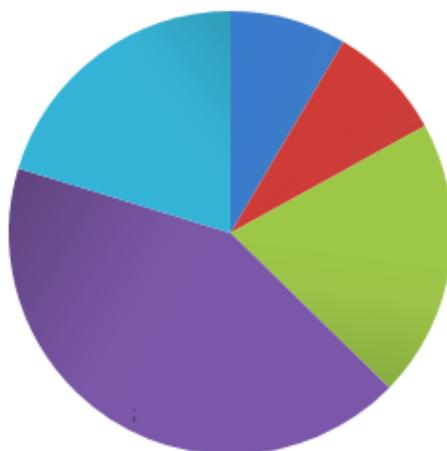


Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de manera tal que sabemos oportunamente los temas a tratar.



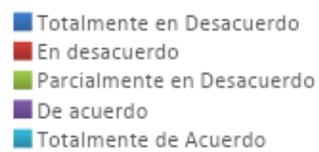
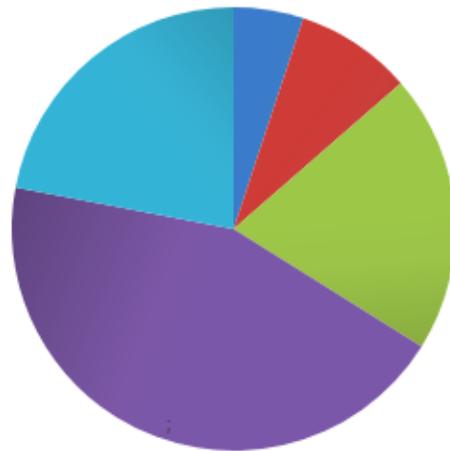
En la empresa valoramos los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación en el personal, 2/3 positivo, parcial + 22%, mejoran los números. Los programas de calidad de la empresa funcionan adecuadamente, solo 50 % positivo, puede ocurrir que las empresas no tengan programas de calidad o bien que no se llevan a cabo con la seriedad correspondiente, como ocurre con las encuestas de clima laboral que se hacen especialmente en grandes empresas. Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de manera tal que sabemos oportunamente los temas a tratar, solo 57% positivo notable respuesta que infiere falta de planificación que tiende a ser reactivos, a solucionar el problema que se presentó.

La empresa se preocupa porque yo este actualizado.

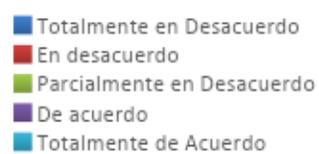
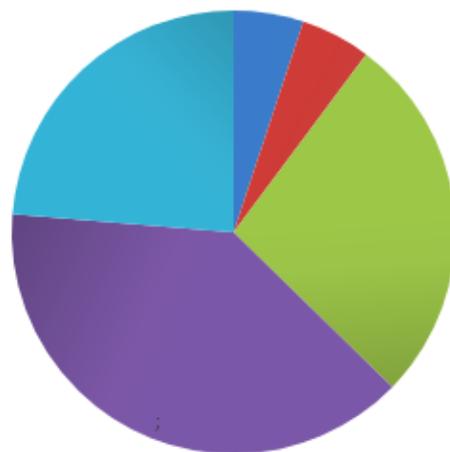


- Totalmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

En la empresa existen valores institucionales aceptados y compartidos por la práctica total de los miembros.

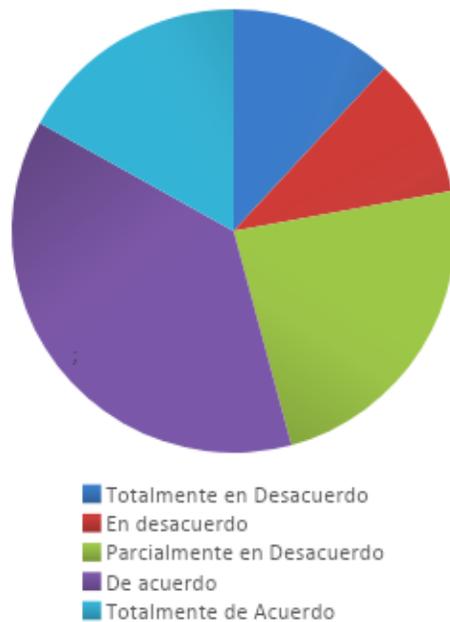


Los valores de la empresa son respetados y guían nuestra vida laboral.

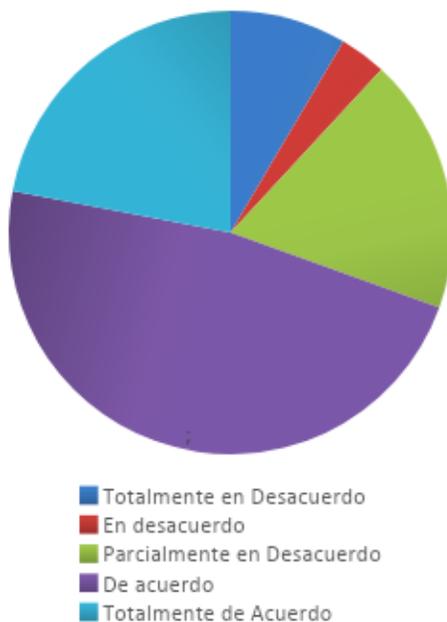


La empresa se preocupa porque yo este actualizado, 62% positivo más un 20% de manera parcial. En la empresa existen valores institucionales aceptados y compartidos por la práctica total de los miembros, se repiten valores. Los valores de la empresa son respetados y guían nuestra vida laboral, iguales valores.

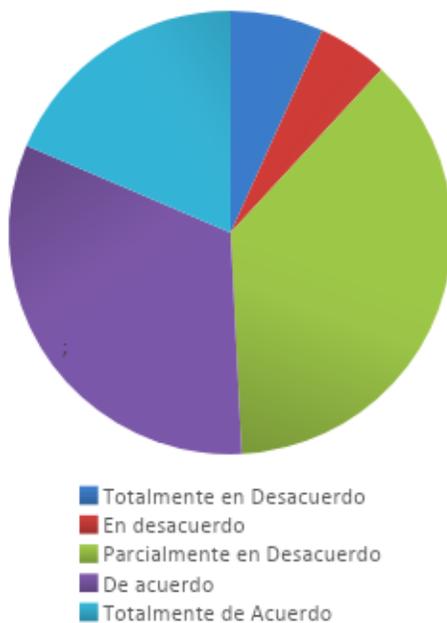
El personal de nuevo ingreso realiza las funciones con la preparación suficiente.



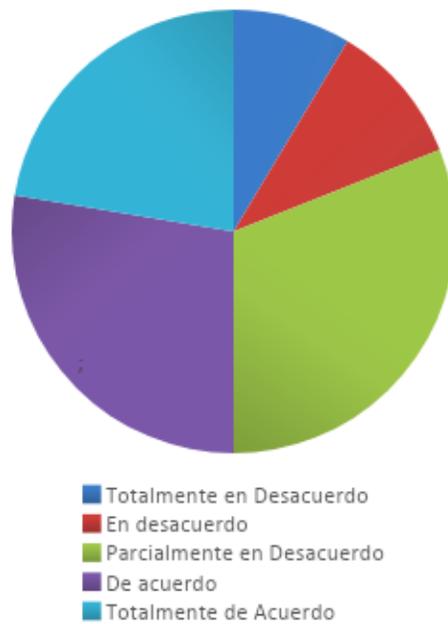
La preparación de los directivos de la empresa es competente para llevar a cabo sus actividades en forma óptima.



La empresa reconoce el significado de la contribución que hago.



Siento que mi trabajo es reconocido.



Mi desarrollo profesional es acorde con los planes a mediano y largo plazo de la empresa.



El personal de nuevo ingreso realiza las funciones con la preparación suficiente, solo 55% positivo. La preparación de los directivos de la empresa es competente para llevar a cabo sus actividades en forma óptima, 70% positivo más un 18% parcial, es un buen número. La empresa reconoce el significado de la contribución que hago, 50% positivo, de manera parcial un 37%, hay una importante necesidad de mejor reconocimiento. Siento que mi trabajo es reconocido, igual. Mi desarrollo profesional es acorde con los planes a mediano y largo plazo de la empresa, los números mejoran a un 63% positivo.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Lo que se puede percibir tomando en cuenta esta batería de respuestas es que es bien dispar como llevan a cabo las empresas las estrategias, el liderazgo y la cultura organizacional. En muchas de ellas no se implementan estos conceptos de manera especialmente profesional y mucho menos relacionando los mismos de manera armónica.

Cómo se ha expresado más arriba para la estrategia es tan importante el diseño como la implementación de la misma. En este punto hay que analizar si están dadas las condiciones para llevar adelante la estrategia que se pretende, y para esto hay que analizar el tipo y estilo de liderazgo que tiene que estar inserto en una cultura organizacional que tiene que estar previamente determinada, y no que se genere de manera aleatoria, sino que forme parte del futuro deseado, vale decir de la visión.

Esta tríada tiene que convivir de manera armónica y consensuada, algo que en esta investigación no se denota de tal manera, por ende, es mucha la tarea a realizar en las pymes del AMBA.

REFERENCIAS

Bass, Bernard M.; "Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research",
New York: Free Press, 1981.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Javier Vicuña

Licenciado en Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

Magister en Administración de Negocios (MBA) por la Universidad de Baltimore, USA.

Docente Universitario desde 1988, actualmente profesor titular de la materia Administración Estratégica de la FCE UNL y profesor adjunto de la materia Teoría de la Decisión Universidad Nacional de Avellaneda.

Se desempeñó como secretario de desarrollo institucional, fue secretario de postgrado, secretario académico y miembro del consejo académico de FCE UNLZ y consiliario superior de la UNLZ en representación de la FCE.

Mariela Angelini

Licenciado en Administración y Contador Pública, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

Miembro titular del Centro de Estudios de Estrategia de la FCE UNLZ.

Se desempeña como docente de la Cátedra de Administración Estratégica de la FCE UNLZ.

