

“Cultura capacitadora” y alineación organizativa: bases del éxito empresarial en entornos globales

María Teresa López Felipe

*Universidad de Murcia, España
mtlopez@um.es*

Resumen

Esta investigación muestra cómo la cultura organizativa interviene en el proceso de adaptación empresarial al entorno global, propiciando la alineación organizativa. Se fundamenta en las teorías de Recursos y Capacidades y Alineación Organizativa, siendo la metodología aplicada el estudio de caso. Los elementos culturales invisibles predominan en las fases iniciales del proceso y los invisibles al final, perfeccionándolo. La cultura que permite a las organizaciones estar alineadas, la “cultura capacitadora”, tiene como atributos la comunicación/información, la participación, el equipo, la innovación, la formación/capacitación, la calidad y la eficiencia. Actúa con “estructuras hipertexto” para alcanzar los objetivos estratégicos de la visión.

Palabras clave: Cultura Organizativa, Alineación Organizativa, Teoría de Recursos y Capacidades, Estrategia, Globalidad.

“Enabling Culture” and Organizational Alignment: Foundations of the Business Success in Global Environments

Abstract

This research shows how organizational culture involved in the process of companies adaptation to the global environment, promoting organizational alignment. It is based on the Resources and Capabilities View and the Organizational Alignment Theory. Case study has been applied as methodology. The invisible cultural elements predominate in the early stages of the process and invisible to the end, perfecting it. The culture that enables organizations to be aligned, the “enabling culture”, has as attributes the communication/information, participation, team, innovation, education/training, quality and efficiency. It acts with “hypertext structures” to achieve the strategic objectives of the vision.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Alignment, Resources and Capabilities View, Strategy, Globality.

INTRODUCCIÓN

El hecho de competir en entornos globales, turbulentos, dinámicos e inciertos sitúa a las organizaciones ante el reto de adaptarse a una complejidad creciente. Estas condiciones han ido modificando los supuestos de obtención de ventajas competitivas y los enfoques teóricos tradicionales relativos al éxito organizativo. El cambio de orientación experimentado ha desplazado el énfasis hacia un enfoque endógeno, potenciador de los aspectos internos, recursos y capacidades empresariales, especialmente aquéllos de naturaleza intangible, generadores de ventajas competitivas sostenibles entre los cuales se halla la cultura organizativa.

La idea de que la supervivencia organizativa exige adaptación a las condiciones del entorno e integración de los procesos marca el papel diferencial de la cultura empresarial como recurso estratégico, que ostenta este imperativo funcional. Sus características intrínsecas y su papel en el proceso de adaptación-integración de las empresas la posicionan como recurso precursor de una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, como es la alineación organizativa, que se traduce en una necesidad de

coherencia del sistema-empresa de cara a la supervivencia en los entornos globales. Así se desprende de la investigación realizada sobre la funcionalidad de la cultura organizativa en el proceso de adaptación-integración de las empresas al entorno global, proporcionándoles la capacidad de estar alineadas, es decir, de que el sistema-empresa goce de armonía en todas sus vertientes (cultural, estratégica y estructural), confiriéndoles una ventaja competitiva sostenible. A lo largo de este artículo se describen el marco teórico del estudio realizado, basado fundamentalmente en la Teoría de Recursos Capacidades y la Teoría de la Alineación Organizativa; la metodología aplicada, que es el *estudio de caso*; el proceso por el cual las organizaciones analizadas se adaptan a través de su cultura, alineando todas las vertientes organizativas, alineación como flujo, y el *stock* cultural, estratégico y estructural que conforman esta alineación, alineación como *stock*, correspondiendo al análisis de los resultados obtenidos y a las conclusiones de la investigación.

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1. El potencial estratégico de la cultura organizativa desde el enfoque de Recursos y Capacidades

Los cambios experimentados en las condiciones del entorno han impulsado la búsqueda de nuevas visiones explicativas, tanto de los mecanismos por los que se obtienen ventajas competitivas como de las diferencias de rendimiento empresarial.

Hasta la década de los 80, impera el paradigma clásico de la Economía Industrial, que explica la construcción de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo en función de la estructura sectorial (Porter, 1980; Spanos y Lioukas, 2001), no existiendo diferencias significativas en el comportamiento ni en los resultados empresariales, salvo las derivadas de un tamaño desigual (Rumelt, 1984). Sin embargo, durante los años 90, la heterogeneidad marca el centro de los debates en el análisis del éxito empresarial, trasladándose el interés por la estructura del mercado y la posición de la competencia hacia la consideración de recursos y capacidades diferentes, surgiendo así el enfoque de Recursos y Capacidades, que se describe como la tendencia más importante en el campo de la estrategia (Grant, 1998), y que supone desviar el estudio de las regularidades estructurales al análisis de la empresa individual. Desde este enfoque se define la posición competitiva de una empresa en función del conjunto

de recursos que posee y las relaciones que se puedan establecer entre los mismos (Dierickx y Cool, 1989), para generar capacidades, que son la base de la ventaja competitiva (Grant, 1991).

La Teoría de Recursos y Capacidades confiere a los recursos de naturaleza intangible un mayor potencial para generar ventajas sostenibles a largo plazo por su durabilidad, intransferibilidad, inimitabilidad e inapropiabilidad (Benabides y Quintana, 2003). Sin embargo, no todos los activos de una empresa tienen un potencial estratégico y, aunque no existe unanimidad sobre los requisitos que deben cumplir para ser calificados como tal, la mayoría de trabajos enfatizan la replicabilidad y la transferibilidad (Grant, 1991; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Hamel y Prahalad, 1998).

De acuerdo con Barney (1991), los recursos organizativos aportan una ventaja competitiva sostenida cuando presentan simultáneamente las características de ser valiosos, escasos, inimitables e insustituibles, añadiéndose, posteriormente, el criterio de organización (Barney y Wright, 1995).

La constatación del cumplimiento simultáneo de estos criterios en el ámbito de la cultura organizativa la convierten en un recurso estratégico, generador de ventajas competitivas sostenibles, teniendo en cuenta que:

En primer lugar, para que la cultura sea fuente de estas ventajas debe conferir *valor* a la empresa. Según Barney (1991:106), los recursos son valiosos en la medida en que “permiten a la empresa concebir o implementar estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia”. En este sentido, una cultura capaz de impulsar la estrategia implantada y de unir a las personas bajo un objetivo común de transmisión de habilidades y destrezas en aras de un rendimiento superior es un recurso con un valor intrínseco, no depreciable en el tiempo, que repercute en una mayor competitividad.

En segundo lugar, los recursos deben ser *raros* para constituir una fuente de ventaja competitiva. En el ámbito de la cultura organizativa el criterio de rareza puede relacionarse con los conceptos de especificidad de activos y movilidad (Becker, 1964; Williamson, 1985). En este sentido, la cultura es un activo inamovible, intransferible, específico, propio y genuino (Llopis, 1993; Rodríguez, 1997).

En tercer lugar, los recursos deben ser *inimitables*. La cultura organizativa satisface claramente este criterio de ventaja competitiva. Las empresas pueden intuir las características culturales que hacen alcanzable el éxito en otras organizaciones, sin embargo, el desarrollo de una cultura similar resulta complejo por su carácter específico, dadas las

condiciones únicas de creación y experiencias a las que se van enfrentando a lo largo de su historia. La dificultad que entraña desvelar los auténticos valores que conducen el comportamiento de una organización reduce las posibilidades de imitación de su cultura (Llopis, 1993; Rodríguez, 1997). Asimismo, la medida en que ciertos recursos son fuente de ventaja competitiva sostenida está limitada por la existencia de *ambigüedad causal* (cuando la relación entre los recursos de la empresa y su ventaja competitiva no es fácilmente identificable), *complejidad social* (cuando la ventaja competitiva procede de relaciones sociales únicas) y *condiciones históricas únicas* (hechos históricos que han determinado las políticas, las prácticas y la propia cultura) (Wright *et al.*, 1994; Snell *et al.*, 1996). Estas características -presentes en la cultura organizativa-, contribuyen a que ésta sea difícilmente imitable por los competidores.

En cuarto lugar, un recurso que es fuente de ventaja competitiva sostenida ha de carecer de *sustitutivos*. La cultura es un recurso intransferible, no disponible en el mercado, inimitable, dada su elevada especificidad organizativa, además de ser un elemento diferenciador, de carácter identitario, producto de un lento y complejo proceso social (Schein, 1988) y, por lo tanto, carente de sustitutivos.

En definitiva, la cultura organizativa posee una serie de características que la confirman como un recurso estratégico capaz de generar ventajas competitivas sostenibles. Todas las organizaciones tienen una cultura y su estrategia persigue una serie de objetivos que han de ser afines a la misión o razón de ser de la organización, así como su visión de futuro; sin embargo, el grado de compromiso con un propósito determinado, la forma de transmitir los aspectos culturales o las competencias distintivas varían de una empresa a otra. Una cultura capaz de impulsar la estrategia implantada y de unir a las personas bajo un objetivo común de transmisión de habilidades y destrezas, para alcanzar un rendimiento superior, es un recurso integrante de los activos con los que cuenta la empresa. Esta concepción, ampliamente popularizada por la Teoría de Recursos y Capacidades, enfatiza el rol que la cultura organizativa puede desempeñar en la obtención de una ventaja competitiva (Barney, 1986; Scholz, 1987). La posesión de una red estable de clientes y proveedores, la formación y compromiso del personal, una imagen prestigiosa y consolidada o una cultura que oriente y cohesione la organización en su conjunto son recursos básicos que confieren una competitividad potencial. La clave para obtener una ventaja competitiva de la cultura organizativa está en su especificidad, en sus rasgos idiosincrásicos de alto valor inter-

no, difícilmente explotables por terceros. Todo ello reduce la posibilidad de que tal ventaja sufra erosión alguna (Fernández, 1995). En esta línea, diferentes investigaciones concluyen que centrar las capacidades organizativas en el ámbito de la cultura empresarial puede llegar a alcanzar una ventaja competitiva (Barney, 1986; Fernández, 1993; Wilcox y Zeithaml, 2001).

1.2. La alineación organizativa: concepto, dimensiones e implicaciones

El paradigma de la Complejidad ha ido desplazando al paradigma de la Revolución Industrial, que adoptó una visión de causalidad directa por la que el control de la causa implicaba controlar los efectos. La complejidad inherente a los sistemas empresariales actuales y al entorno en el que actúan impide aceptar una causalidad lineal, dado que hoy muchos sistemas organizativos son poco lineales y su conducta general viene determinada por saltos múltiples a muchos niveles, no por resultados lineales atribuibles a una causa central (Lachotzki y Noteboom, 2006). Así, la concepción de la empresa como un *sistema complejo* (Kupers, 2000) trasciende las relaciones parciales de sus distintas áreas, dando paso a la idea de que todos sus componentes se configuren bajo un criterio de congruencia, ajuste o alineación, que les permita actuar en la misma dirección, reforzando sus efectos mutuamente.

La relevancia de las cuestiones deterministas se atenúa ante la idea de que el éxito organizativo no radica en un elemento concreto, sino en un conjunto de factores implicados, internos y externos, que han de relacionarse coherentemente para lograr la congruencia de todo el sistema empresarial, alcanzando un adecuado equilibrio entre la estrategia competitiva, las características del entorno y la forma interna, como soporte fundamental de las actividades de la empresa. De acuerdo con los postulados de este paradigma, la coherencia sistémica hoy se erige como condición de la supervivencia organizativa.

El concepto de encaje o ajuste, propuesto por la Teoría de Contingencias, está vinculado a la eficacia organizativa y ocupa el centro de numerosos análisis (Lawrence y Lorsch, 1967; Miller, 1992; Barth, 2003). Este concepto ha sido objeto de una evolución cuantitativa y cualitativa, pudiendo señalar un punto de inflexión que viene determinado por el cambio de orientación hacia los aspectos internos de la mano de dos referentes fundamentales: la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría

de la Alineación Organizativa. Con la primera, se asiste al redescubrimiento de los factores organizativos internos, desplazando la atención de los aspectos externos como únicos determinantes de la adaptación al entorno. Este cambio repercute en la definición de las prácticas de recursos humanos y en la utilización de mecanismos de coordinación menos estructurados, como la cultura organizativa y la información.

Con la segunda, se da la consideración conjunta de las principales dimensiones de la empresa, internas y externas, trasladándose el interés por las relaciones parciales existentes entre ellas hacia una combinación coherente de las mismas, impulsora de los objetivos perseguidos. Ello implica enfatizar la adopción de una perspectiva de ajuste entre las dimensiones básicas de la organización (estructura, estrategia y cultura), el ajuste global como condición del éxito organizativo (Nadler y Tushman, 1988; Semler, 1997).

La alineación indica armonía y acuerdo entre la cultura organizativa, los objetivos y el comportamiento de sus miembros, facilitando un entorno de trabajo exento de conflictos y confiriendo a la organización la capacidad de enfocar la utilización de sus recursos hacia los resultados deseados con mayor eficiencia. Una organización fuertemente alineada está en condiciones de ser más competitiva y exitosa en su entorno que otras cuya alineación es débil, traduciéndose en la posesión de una ventaja competitiva respecto de las otras. En este sentido, diferentes trabajos muestran que las organizaciones pueden lograr un aumento de su capacidad competitiva y mejorar sus resultados, alineando la cultura organizativa, la estrategia y las prácticas de recursos humanos (Cabrera y Bonache, 1999).

Atendiendo a la función adaptativo-integrativa de la cultura y al concepto de alineación organizativa, las relaciones existentes entre la configuración interna de una organización (su estructura), la estrategia (como vínculo entre ésta y el entorno), y la cultura organizativa (como herramienta de adaptación e integración de los cambios y del aprendizaje adquirido), hacen que la supervivencia organizativa no dependa sólo de su existencia sino de la coherencia entre estas dimensiones, y pueden representarse situando la cultura organizativa en el centro, como “mediadora” de las dimensiones más extremas de toda organización (Figura 1): lo externo, representado por las oportunidades y amenazas del entorno, y lo interno, conformado por el patrón de relaciones formales deliberadamente diseñadas. En un sentido, la cultura ejerce una función de adaptación organizativa, contribuyendo a la elección e implementación de la

estrategia, y en otro, desempeña la función de integración, influyendo en la configuración del sistema de autoridad, del sistema administrativo, de la coordinación y la diferenciación como componentes de la estructura organizativa. Esta dualidad representa los extremos condicionantes de la supervivencia organizativa. La capacidad de adaptación a las condiciones externas tiene un correlato interno en la configuración estructural integrante de los elementos necesarios. Por tanto, es deseable que tanto la adaptación como la integración organizativas se produzcan bajo un criterio de coherencia, de alineación de los componentes fundamentales que intervienen en este proceso, estructura, estrategia y cultura organizativa, dado que ambas dependen de la implicación de múltiples factores.

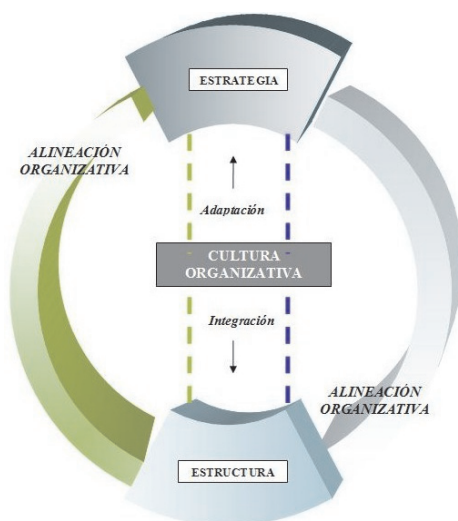


Figura 1. La alineación organizativa. Componentes y relaciones

Fuente: Elaboración propia.

2. METODOLOGÍA

La herramienta metodológica adoptada ha sido el *estudio de caso*, cuya elección responde a las pretensiones y características de la investigación realizada. Éstas se ajustan a las condiciones de aplicación establecidas por los expertos en la medida en que el estudio realizado analiza empíricamente el proceso de adaptación al entorno e integración interna desarrollado por la cultura organizativa en su contexto real, la empresa, sin que se puedan manipular o controlar los aspectos implicados en el

proceso o los factores contextuales. Por otra parte, la contemporaneidad del fenómeno estudiado -en contraposición a los de carácter histórico-, permite que los participantes clave puedan informar sobre cambios importantes y sus efectos queden registrados en la dinámica del proceso “adaptativo-integrativo” actual de las empresas estudiadas. Asimismo, la investigación profundiza en el análisis de este proceso considerando todos o la mayoría de los elementos y variables implicados en el mismo, adoptando una concepción holística y no reduccionista del mismo. También, la pretensión de generar teoría sobre la forma en que se produce el proceso de adaptación al entorno e integración interna en las organizaciones a través de su cultura apoya la elección de esta metodología, lo cual se refleja en la formulación de la cuestión genérica de investigación que alude al “cómo” de este proceso. Igualmente, cabe destacar el carácter intangible y dinámico de la cultura organizativa sobre la cual se pretende generar teoría, así como la utilización de múltiples fuentes de evidencia de carácter cualitativo y cuantitativo.

En cuanto a la tipología, se trata de un estudio de caso TIPO 3, es decir, un estudio de casos múltiple, de carácter holístico, con una sola unidad de análisis (Yin, 2014:39), que tiene un carácter descriptivo y exploratorio ya que, por un lado, persigue identificar lo más detalladamente posible el proceso objeto de estudio (Yin, 2014), analizando cómo se da este proceso dentro de su contexto real (Bonache, 1999), la empresa, y por otro lado, pretende aproximarse a un fenómeno sobre el que generar teoría (Eisenhardt, 1989).

Los casos seleccionados están constituidos por pymes y grandes empresas ubicadas en la Región de Murcia, internacionalizadas, con una antigüedad superior a veinte años, pertenecientes a sectores de actividad diferentes (transporte, alimentación, plástico y fitosanitario). Los criterios de selección responden a: la necesidad de analizar el proceso objeto de estudio en empresas que compiten en mercados internacionales, dado que la globalización de los mercados conlleva un proceso de adaptación a un entorno global y cambiante, y la integración correspondiente a nivel organizativo; la conveniencia de que éstas cuenten con una trayectoria consolidada, con el fin de obtener mayor información en la exploración de variables que se gestan a lo largo del tiempo, como es la cultura organizativa; la idoneidad de analizar empresas de diferentes tamaños, en la medida en que la globalización de los mercados y la internacionalización empresarial ha dejado de ser la estrategia de organizaciones privilegiadas para ser vista como una estrategia de supervivencia a largo plazo de

pequeñas, medianas y grandes empresas; el interés de que las organizaciones operen en sectores de actividad diferentes, buscando una mayor solidez de las conclusiones y una aplicabilidad mayor de la teoría resultante, dado que éstas son extrapolables si se han alcanzado resultados semejantes en contextos diferentes (Leonard-Barton, 1990).

Para la recogida de evidencia se han diseñado -junto al protocolo y la base de datos (Yin, 2014)-, los instrumentos de recogida de información, utilizando distintas fuentes de evidencia (cuestionario, entrevista, análisis documental y observación directa), cumpliendo así con el criterio de *triangulación*, que confiere validez externa y validez constructiva al estudio, y que recoge el protocolo elaborado (véase López, 2013:607).

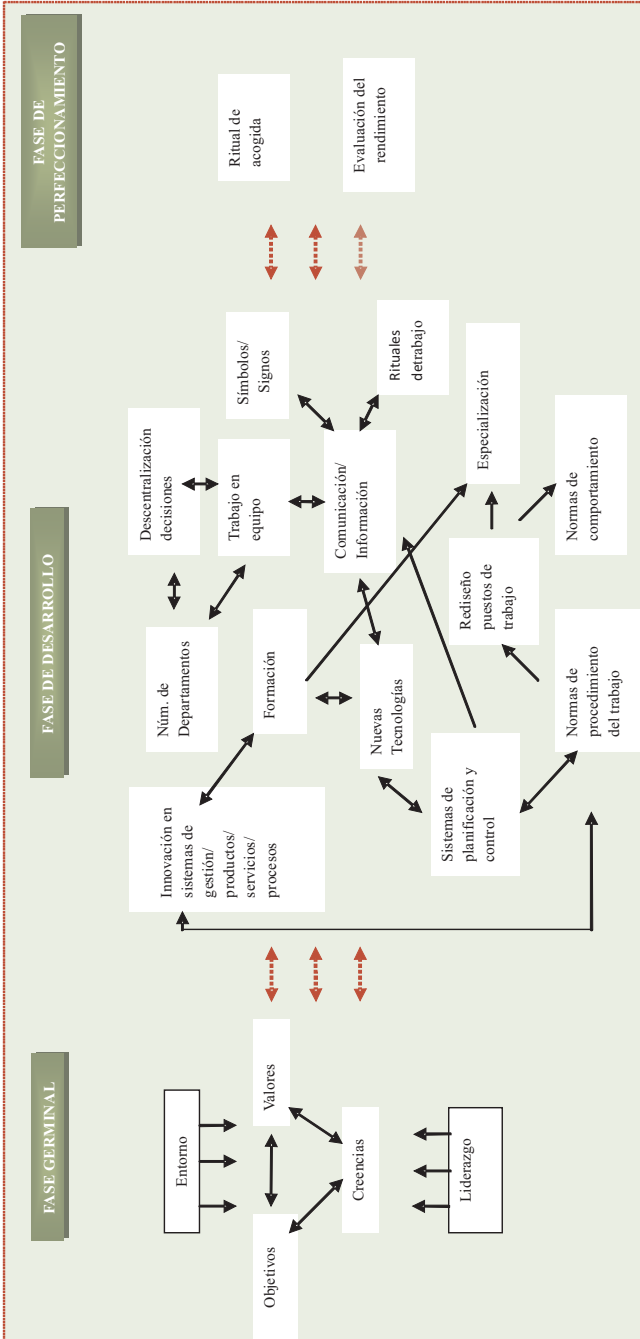
La información recabada se ha examinado, categorizado y tabulado en función de las subpreguntas de investigación planteadas, lo cual ha facilitado tanto el análisis individual de los casos como el análisis comparativo (Yin, 2014; Eisenhardt, 1989).

3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El proceso de adaptación organizativa al entorno global y la integración de los cambios producidos ha resultado ser un proceso de alineación, susceptible de ser descrito en tres fases: germinal, de desarrollo y de perfeccionamiento (Figura 2).

En los estadios iniciales del proceso, la fase germinal, los elementos desencadenantes son de índole cultural. Las creencias de la dirección sobre las condiciones del entorno impulsan la definición y el planteamiento de nuevos retos, ampliando la visión estratégica ante el potencial del entorno, con la consiguiente reestructuración departamental que da soporte a la estrategia, mediante la creación de una sección dedicada a la actividad internacional. En esta fase se implementan nuevos valores, aquellos que el propio entorno demanda y que organizativamente se estiman necesarios para alcanzar los objetivos, como son: compromiso con el proyecto, decisión, entusiasmo, comunicación, responsabilidad, apertura e incondicionalidad, sin dejar de potenciar los ya instaurados: calidad, flexibilidad y eficiencia. Junto a la asunción de estos principios, el liderazgo evoluciona hacia la delegación, la participación, la comunicación, la cercanía y el diálogo, lo cual se refleja estructuralmente en la fase de desarrollo con la descentralización de la toma de decisiones, la potenciación del trabajo en equipo y la mejora de los flujos de comunicación y de información.

Figura 2. Relaciones dinámicas del proceso de adaptación al entorno e integración interna.
La alineación como variable *flujo*.



Fuente: Elaboración propia.

También en la fase de desarrollo, y en aras de los objetivos planteados y de los nuevos valores instaurados, -así como el perfeccionamiento de los existentes en torno a la calidad, la flexibilidad y la eficiencia-, se realizan inversiones en nuevos productos, servicios, procesos, sistemas de gestión y tecnología con lo que se produce una constante actualización y modernización ante las necesidades de los mercados y la turbulencia del entorno. La adquisición de última tecnología optimiza los procesos, mejorando la competitividad, la eficiencia y la calidad, así como la información y los sistemas de gestión, que inciden en los sistemas de planificación y de control. La normalización de los procesos con la aplicación de los estándares exigidos aumenta la formalización y repercute en los sistemas de gestión, redundando en la calidad y en un control más exhaustivo. Asimismo, la consecución de los retos planteados, de innovación, de desarrollo, de calidad, de consolidación, conlleva la acomodación estructural de los puestos de trabajo, cuyo rediseño tiende hacia la especialización, junto a unas necesidades mayores de formación del personal. A ello se suma el efecto de la formación de los recursos humanos en la estructura a través de los procesos y el diseño del trabajo. Por su parte, los elementos visibles de la cultura: normas, símbolos, signos, rituales, aparecen en diferentes estadios del proceso, tanto en la fase de desarrollo como en la etapa más tardía, la de perfeccionamiento, pudiendo observar una relación evolutiva entre las normas de comportamiento y la tendencia de especialización derivada del rediseño de los puestos de trabajo, que busca la concienciación del personal bajo un esquema de conducta acorde con los requerimientos exigidos en el desempeño de su actividad y la consecución de los nuevos retos.

También el rigor que exige la apertura al ámbito internacional queda registrado en un aumento de la formalización, de la planificación y del control a nivel estructural, reflejándose igualmente en los aspectos simbólicos y de imagen, que se perfeccionan y se actualizan bajo una doble tendencia: la de apertura y movimiento, buscando dinamismo, y la de seriedad, simplificándolos. A ello se une la integración en determinados elementos, como la web y el *packaging*, de la simbología relativa a las certificaciones que acreditan la aplicación de los estándares de calidad exigidos. Además, los aspectos simbólicos y de imagen evolucionan con los criterios de contratación de los recursos humanos, pudiendo establecer que el principal criterio es la formación, la capacidad técnica y que el valor de los recursos humanos constituye un activo en el discurso de las organizaciones en su comunicación con el exterior.

Otros aspectos visibles de la cultura, como los rituales, evolucionan de manera particular sin que exista una tendencia mayoritaria al respecto. Se vinculan a las reuniones de trabajo para fomentar la comunicación y fortalecer el control de los procesos y sistemas de gestión. También se asocian a los sistemas de retribución e incentivos con los que se lleva a cabo el reconocimiento del personal a través de homenajes y premios. Los rituales relacionados con la contratación y “socialización” del individuo en la organización, como la acogida, incluyen manifestaciones importantes de la cultura en la gestión de personal (reclutamiento, integración y formación). Estas “producciones culturales” evolucionan en los estadios de desarrollo y perfeccionamiento del proceso, una vez abordadas las actuaciones estratégicas y estructurales fundamentales, si bien los rituales de trabajo se depuran en la etapa de desarrollo.

Las relaciones descritas confirman el dinamismo y la funcionalidad de la cultura organizativa, siendo los elementos invisibles, las creencias y los valores, forjados desde el liderazgo, los que orientan el proceso desde el principio bajo el referente de la misión de la organización. En la medida en que estos elementos fundamentan la evolución estructural que soporta el desarrollo de la estrategia puede establecerse, junto a la relación clásica “estructura sigue a estrategia” (Chandler, 1962), que éstas evolucionan en función del nivel cultural invisible, que alberga las presunciones sobre la naturaleza de la realidad y los principios que operan día a día.

Las relaciones halladas entre los distintos mecanismos de “adaptación-integración” son consistentes con las propuestas en diferentes modelos de alineación y de cambio. Así, de acuerdo con el modelo que plantea Semler (1997), *The Dynamic Relationship Model of Alignment*, las relaciones expuestas integran varios aspectos de la alineación organizativa, como son: el aspecto externo o contextual (*environmental aspect of alignment*), que relaciona las demandas y exigencias del entorno con los objetivos propuestos; el aspecto cultural (*cultural aspect of alignment*), en el que se relacionan los valores y los objetivos a alcanzar; el aspecto estructural (*structural aspect of alignment*), que en la presente investigación y en un primer momento está vinculado a la estructura primaria o departamental, y que en el citado modelo hace referencia a la variable procesos (*process*). Estas relaciones tienen como artífice el liderazgo, que sirve como *driver* del proceso (Semler, 1997), basando la estrategia en una evaluación racional del entorno y de la misión, la visión, los valores y las capacidades de la organización.

También son consistentes con las relaciones del Modelo de Inteligencia Organizacional de Falletta (2008), que parte del entorno como variable *input*, ejerciendo su influencia sobre los “conductores estratégicos”: liderazgo, estrategia y cultura, que afectan a los índices clave relacionados con la capacidad y la ejecución organizacional, la estructura, y la información, entre otros. Asimismo, las relaciones descritas confirman, por un lado, las establecidas en el modelo de Semler (1997) entre los objetivos (*goals*), los valores (*values*), los procedimientos (*tactics*) y los procesos (*process*), conjugándose, por tanto, los aspectos de la alineación basados en los valores (*the value-based aspect of alignment*) y en los procesos (*the process aspect of alignment*); y por otro lado, las propuestas en el modelo de alineación estratégica de Marchant (2005) entre el nivel estratégico, que integra la misión, los “focos estratégicos” y los “credos institucionales”, y el nivel táctico, que comprende las políticas, los procesos/sistemas y los procedimientos.

Las relaciones halladas confirman las establecidas entre los procesos (*process*), los resultados (*performance*) y las normas (*norms*) en la propuesta de Semler (1997). Estas últimas determinan el comportamiento requerido para la consecución de los objetivos planteados que influyen en la optimización de los procesos, si bien esta última relación no se da de forma directa en el citado modelo sino a través de los procedimientos (*tactics*), lo cual implica el concurso de los denominados aspectos de la alineación basados en los resultados y los procesos (*performance and process aspects of alignment*). Estos elementos de la alineación corresponden al último eslabón del modelo de Marchant (2005), el de las “operaciones/acciones y conductas”, que conecta el nivel operativo con el táctico e integra los factores humanos y psicológicos implicados en el proceso, con los que se fortalece el binomio estrategia-cultura.

En cuanto a las fases del proceso de “adaptación-integración” descrito cabe señalar que los estadios iniciales, de nacimiento e impulso, la fase germinal y de desarrollo, se aproximan a las fases de *descongelamiento del statu quo* y de *movimiento hacia el nuevo estado*, según el proceso de cambio basado en las ideas de Lewin y en los términos utilizados por los expertos en comportamiento organizacional (Gordon, 1997; Gibson *et al.*, 1999; Davis, 2000; Robbins, 2004). En ellas se produce una disolución del estado de equilibrio con el incremento de las fuerzas impulsoras hacia la renovación y la incorporación de los cambios planeados, respectivamente.

En este sentido, y en virtud de los resultados obtenidos, las fuerzas impulsoras del cambio en estas fases son las creencias, los objetivos sobre los que se articula la visión, los nuevos valores, el liderazgo, las actividades de innovación en tecnología (TIC) y en procesos, productos, servicios y sistemas de gestión, junto a las actuaciones tendentes a reducir el efecto de las *fuentes de resistencia*, como la inercia estructural, la inercia de grupo, las relaciones establecidas de poder, la amenaza a la experiencia y un enfoque limitado del cambio (Robbins, 2004), entre otras. Estos factores de resistencia se “debilitan” y favorecen la “actitud de cambio” vinculada a los “factores renovadores” como procesos conexos que, considerando las relaciones anteriormente descritas, pueden concretarse en: la reestructuración departamental y creación de las unidades necesarias para el desarrollo de la actividad internacional junto al rediseño de los puestos de trabajo, las normas de procedimiento y la incorporación de la última tecnología, frente a la inercia estructural; la asunción de los valores comunes conducentes a la consecución de la visión y de las normas de comportamiento necesarias, junto a la potenciación del trabajo en equipo, la mejora de la comunicación y de la información, la participación y el diálogo, frente a la inercia de grupo; la descentralización de la toma de decisiones y un liderazgo que promueve la delegación, la participación, la comunicación, la cercanía y el diálogo, frente a las relaciones establecidas de poder; la formación y la actualización constantes, frente a la oposición de la experiencia; el concurso de todas las vertientes organizativas en el proceso de cambio, frente a un enfoque limitado del mismo.

De acuerdo con el Modelo de Desempeño y Cambio Organizacional de Burke-Litwin (1992) lo anterior describiría las relaciones establecidas entre los “factores de la transformación” (*external environment, mission and strategy, leadership, organizational culture*) y alguno de los que afectan a la dinámica transaccional (*structure*). También reflejan lo que Nadler y Tushman (1989) señalan en su modelo sobre el efecto que el desarrollo de los recursos puede tener sobre la estructura mediante los procesos y el diseño de los puestos de trabajo, como corroboran los resultados de este estudio.

Siguiendo con el modelo de Lewin, y en virtud de la idea que Schein (1988) introduce en el mismo, en la fase de *recongelamiento*, la última del proceso, la tarea principal es integrar las nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de las personas. De acuerdo con el desarrollo de esta investigación, en este momento cobra protagonismo el nivel visible de la cultura, lo que Schein denomina “producciones y artefactos cultu-

rales”, que engloba las normas y la dimensión simbólica de la organización. En el marco de este estudio, son elementos que se solapan entre la fase de desarrollo y la de perfeccionamiento, cumpliendo la función de integrar y consolidar las actuaciones realizadas en las fases anteriores. En este sentido, son relevantes los signos, los rituales de trabajo y de acogida, así como la comunicación externa, la imagen, instrumentalizada en el logotipo, la web y el *packaging*, principalmente, que incorporan la simbología de las certificaciones obtenidas en materia de calidad y medioambiente. Todo ello confirma el papel de la comunicación externa en la construcción de la imagen corporativa (Lucas, 2001), como herramienta de supervivencia y de adaptación, permitiendo la innovación y el cambio (Kreps, 1990), signo de la modernidad, ante un grado creciente de volatilidad del entorno.

También, en este ámbito los resultados son consistentes con los estudios que establecen una relación positiva entre la internacionalización (exportación), la posesión de la certificación de calidad y la imagen de la empresa (McAdam y Mckeown, 1999; Renuka y Venkateshwara, 2006), así como la relación entre la gestión de la calidad total y la mejora de la imagen externa (Claver *et al.*, 2003; Seinor y Swailer, 2004; Jabnoun y Sedrani, 2005). Puede afirmarse que estas actuaciones simultanean estrategias instrumentales y expresivas, actuando sobre el campo simbólico (Infestas, 1991).

En línea con los teóricos del cambio, cabe concluir que las fases descritas en el proceso de adaptación al entorno e integración interna son comparables a las fases propuestas por Cummings y Worley (2007) sobre la estrategia de autodiseño conducente al cambio transformacional de las organizaciones. La comparación es plausible por los elementos que intervienen en cada una de ellas y por la fusión e interrelación que se da en la práctica, aunque se describan por separado. En este sentido, en la primera fase la alta dirección comienza el proceso y determina los valores que regirán el mismo; seguidamente, se abordan los diseños e innovaciones que respaldarán la estrategia y los valores corporativos; por último, se introducen los cambios diseñados, alterando estructuras y conductas, y evaluando la información y resultados obtenidos.

Finalmente, y en relación con la alineación organizativa en tanto que “variable *stock*” (Sánchez 2009), el proceso de adaptación e integración estudiado ha derivado en configuraciones coherentes de la cultura, la estrategia y la estructura, obteniendo como resultado organizaciones alineadas (Figura 3).

La coherencia sistémica de las tres vertientes se expresa sobre la base de una cultura que integra el binomio “flexibilidad-control” holística y sinérgicamente, denominada en esta investigación “cultura capacitadora”, cuyos atributos (información-comunicación; calidad; innovación; participación; cualificación-formación; equipo) consolidan la misión/visión empresarial. Ésta actúa con estructuras “hipertexto” (Nonaka, 2007) que equilibran el binomio “burocracia-adhocracia” en síntesis dinámica de “estabilidad/eficiencia” y “dinamismo/eficacia”, respectivamente, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de innovación, calidad, eficiencia, crecimiento y consolidación, en línea con las exigencias del entorno internacional.

El esquema de alineación hallado (Figura 3) sintetiza la dinámica de los elementos culturales, estructurales y estratégicos en la adaptación al entorno de las organizaciones estudiadas, reflejando las tendencias de la Nueva Economía, basada en las tecnologías de la comunicación y en los nuevos sistemas de organización empresarial, caracterizados por la flexibilidad y la adaptabilidad.



Figura 3. La coherencia sistémica como stock en el proceso de adaptación-integración.

Fuente: Elaboración propia.

4. CONCLUSIONES

Las fuerzas del cambio en el entorno para la empresa industrial española del siglo XXI están vinculadas a la reorganización internacional del trabajo, la revolución industrial auspiciada por vectores tecnológicos, económicos y sociales, y los cambios institucionales procedentes del escenario europeo y del marco mundial (Camisón y de Lucio, 2010). Se comparte la idea de que hoy las organizaciones se enfrentan a múltiples amenazas relacionadas con la efectividad, la eficiencia, la rentabilidad, los retos de un ambiente turbulento, de una creciente competencia, de las demandas cambiantes del cliente, y el constante reto de mantener una congruencia entre las dimensiones de la organización, como la estrategia, la cultura y la estructura (French y Bell, 1996). En este contexto, las condiciones del éxito organizativo y la obtención de ventajas competitivas sostenibles residen en el potencial interno de las empresas, en sus recursos y en la combinación que hagan de ellos, en sus capacidades. Mientras los factores clave del entorno (competencia internacional, mayor dimensión empresarial, capital intelectual, formación, información, tecnología, calidad, comercialización) tienden a homogeneizar las condiciones en las que compiten las empresas, éstas han de responder diferenciándose de sus competidores. Esta diferenciación proviene esencialmente de los recursos intangibles, que poseen un potencial superior a los tangibles por sus características idiosincrásicas, entre los que destaca la cultura organizativa.

Ésta es un recurso estratégico, en el sentido de la Teoría de Recursos y Capacidades, generador de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, a la que este enfoque teórico le atribuye este papel. Sin embargo, a la potencialidad estratégica de la cultura, se suma el imperativo funcional que ostenta, propiciando la adaptación de las organizaciones al entorno y la integración de los cambios necesarios, cohesionando todos los elementos y vertientes del sistema-empresa.

Además, la cultura empresarial es el recurso organizativo que articula la capacidad de alineación organizativa, es un *driver* del proceso de alineación, de manera que el proceso de “adaptación-integración” se traduce en un proceso de alineación cuando da lugar a configuraciones coherentes de la cultura, la estrategia y la estructura, como pone de manifiesto esta investigación. La coherencia sistémica, la alineación como *stock*, proviene de un capital cultural concreto, el de la “cultura capacitadora”, aquella que faculta a las organizaciones para generar la ventaja di-

ferenciadora y sostenible de la alineación, como capacidad por la que todas las vertientes de la empresa se orienten hacia los objetivos marcados. El capital axiológico de esta cultura se cifra en la comunicación/información, la calidad, la innovación, el equipo, la eficiencia, la participación y la formación/cualificación, con independencia del tamaño, la antigüedad y el sector de actividad de las organizaciones analizadas. Estos son los valores nucleares de adaptación y respuesta al entorno global y de cohesión interna, los cuales expresan la configuración “hipertextual” de las estructuras necesarias con las que las organizaciones se alinean. Esta forma estructural refleja los requerimientos simultáneos de flexibilidad y de control que exige la adaptación organizativa al contexto global/internacional. En este sentido, la flexibilidad está vinculada a las mejoras de comunicación, al trabajo en equipo, la descentralización de las decisiones, la concienciación del personal, la motivación y formación, el liderazgo, la innovación y modernización, las nuevas tecnologías, mejores rituales de acogida y de trabajo y mejoras de imagen en la dimensión simbólica (logo y web). Mientras que los elementos más mecanicistas están relacionados con mayores requerimientos de formalización, planificación y control, normalización y estandarización, eficiencia y calidad.

En cuanto a la alineación como variable flujo, el proceso de adaptación integra aspectos de los principales modelos en este ámbito, poniendo de manifiesto el dinamismo y protagonismo de la vertiente cultural, como *driver* del mismo. En éste, la reducción de las “fuerzas acomodadoras” implica dotar a la organización de mayores niveles de flexibilidad mediante la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la comunicación, la formación y los valores de un *liderazgo transformacional*. Las fases por las que discurre el proceso de adaptación-alineación conducen a un cambio transformacional de las empresas en el que los elementos culturales invisibles (creencias y valores) lo inician, reduciendo inercias estructurales, hasta la etapa de interiorización en la que las normas y la dimensión simbólica de la cultura cobran protagonismo, siendo éstas junto a los signos, los rituales y la imagen externa los “artefactos culturales” que perfeccionan y culminan el proceso de adaptación/alineación.

La “cultura capacitadora” es el recurso estratégico que faculta a las empresas para competir de manera diferenciada y sostenible, mediante la ventaja de la alineación organizativa, respondiendo a las exigencias del entorno global/internacional no ya desde un criterio de fortaleza y/o flexibilidad, como se ha venido postulando tiempo atrás, sino armonizando las

dinámicas del entorno en síntesis dinámica, bajo el prisma de la coherencia sistémica, redundando así en los objetivos estratégicos de crecimiento y consolidación en los mercados globales. Por tanto, resulta aconsejable que la Alta Dirección se conciencie acerca del poder diferenciador del binomio “cultura capacitadora”/alineación en el que basar el éxito.

Referencias Bibliográficas

- BARNEY, Jay. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. N°17 (Pp.99-120).
- BARNEY, Jay and WRIGHT, Patrick. 1998. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**. Vol. 3 (Pp.31-46).
- BARTH, Henrik. 2003. Fit among competitive strategy, administrative mechanisms and performance: a comparative study of small firms in mature and new industries. **Journal of Small Business Management**. Vol.41, N° 2 (Pp.133-147).
- BECKER, Gary. 1964. **Human Capital**. Ed. Columbia University Press, New York (USA).
- BENAVIDES, Carlos y QUINTANA, Cristina. 2003. **Gestión del conocimiento y capital total**. Ed. Díaz de Santos, Madrid (España).
- BURKE, Warner y LITWIN, George. 1992. Un Modelo Causal de Desempeño y Cambio Organizacional. **Journal of Management**. Vol.18, N° 3 (Pp. 532-545).
- CABRERA, Elizabeth and BONACHE, Jaime. 1999. An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. **Human Resource Planning**. Vol. 22, N°1 (Pp. 51- 60).
- CAMISÓN, César y DE LUCIO, Juan José. 2010. La competitividad de las PYMES españolas ante el reto de la globalización. **Economía Industrial**. N° 375 (Pp. 19-40).
- CHANDLER, Alfred. 1962. **Strategy and Structure. Chapters in the history of american industrial enterprise**. MIT University Press, Cambridge (UK).
- CLAVER, Enrique; TARÍ, Juan José and MOLINA, José Francisco. 2003. Critical Factors and Results of Quality Management: An empirical study. **Total Quality Management**. Vol.14, N°1 (Pp.91-118).
- CUMMINGS, Thomas y WORLEY, Christopher. 2007. **Desarrollo Organizacional y Cambio**. Thomson Editores, México.
- EISENHARDT, Kathleen. 1989. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**. Vol. 14, N° 4 (Pp. 532-550).

- DAVIS, Fred. 2000. **La Gerencia Estratégica**. Editorial Legis, Colombia.
- DIERICKX, Ingemar y COOL, Karel. 1989. Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**. Vol.35 (Pp.1504-1511).
- FALLETTA, Salvatore. 2008. **Organizacional Diagnostic Models: a review and synthesis**. Ed. Leadersphere, California (USA).
- FERNÁNDEZ, Zulima. 1995. Las bases internas de la competitividad de la empresa, **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, Vol.4, N° 2, (Pp.11-19).
- FRENCH, Wendell y BELL, Cecil. 1996 [1978]. **Desarrollo Organizacional**. Ed. Prentice Hall.Inc-Hispanoamérica S.A, Naucalpán de Juárez (México).
- GIBSON, James; IVANCEVICH, John y DONNELLY, James Jr. 1999. **Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos**. Ed. McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá (Colombia).
- GORDON, Judith. 1997. **Comportamiento organizacional**. Ed. Prentice Hall, México.
- GRANT, Robert. 1991. A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Journal**. Vol.33, N° 3 (Pp.114-135).
- HAMEL, Gary y PRAHALAD, C.K. 1998. **Compitiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del futuro**. Ed. Ariel, Barcelona (España).
- INFESTAS, Ángel. 1991.**Sociología de la empresa**. Ed. Amarú, Salamanca (España).
- JABNOUN, Naceur and SEDRANI, Khalefa. 2005. TQM, Culture and Performance in UAE Manufacturing Firms.**The Quality Management Journal**. Vol.12, N°4 (Pp. 8-20).
- KREPS, Gary. 1990. **Organizacional Communication**. Ed. Logman, New York (USA).
- KUPERS, Roland. 2000. What organisational leaders need to know about the new science of complexity, **Complexity**, Vol.6, N°1 (Pp. 14-19).
- LACHOTZKI, Fred y NOTEBOOM, Robert. 2006. **Más allá del control. Gestionar la alineación estratégica mediante el diálogo**. Ed. Deusto, Barcelona (España).
- LAWRENCE, Paul and LORSCH, Jay. 1967. **Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration**. Harvard University Press, Boston (USA).

- LEONARD-BARTON, D. 1990. A Dual Methodology for Case Studies: Synergetic Use of Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. **Organization Science**. N°1 (Pp. 248-266).
- LLOPIS, Juan. 1993. La auditoría de la cultura empresarial. Algunas reflexiones metodológicas. **Dirección y Organización**. N° 6 (Pp.7-13).
- LÓPEZ, María Teresa. 2013. **La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas**. Tesis Doctoral. Universidad de Murcia. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10201/30644>.
- LUCAS, Antonio. 2001. “La comunicación en las organizaciones”. En Martínez y Lucas (coord.) **La construcción de las organizaciones**. Madrid. UNED. pp. 59-82.
- McADAM, Rodney and McKEOWN, M. 1999. Life after ISO 9000: An analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small businesses in Northern Ireland. **Total Quality Management**. Vol. 10, N° 2 (Pp. 229-241).
- MARCHANT, Loreto. 2005. “Hacia un modelo de implementación del alineamiento estratégico: cómo transformar la misión de la empresa en comportamientos y resultados”, en **Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional**, pp.37-48, Universidad de Viña del Mar, Chile.
- MILLER, Danny. 1992. Environmental fit versus internal fit. **Organization Science**. Vol.3, N° 2 (Pp. 159-178).
- NADLER, David and TUSHMAN, Michael. 1988. **Strategic organization design. Concepts, tools & processes**. Scott. Foresman and Co. Glenview.
- NONAKA, Ikujiro. 2007. The Knowledge-Creating Company. **Harvard Business Review**. July-August (Pp.162-170).
- PETERAF, Margaret. 1993. The cornerstone of competitive advantage: a resource based-view. **Strategic Management Journal**. Vol. 14 (Pp. 179-191).
- PORTER, Michael. 1980. **Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. Free Press, New York (USA).
- ROBBINS, Stephen. 2004 [1999]. **Comportamiento organizacional**, 10ª ed., Pearson Education, México.
- RENUKA, Swamy and VENKATESHWARA, Balaji. 2006. A comparative Study of Human Resource Management practices and advanced technology adoption of SMEs with and without ISO Certification. **Singapore Management Review**. Vol.28, N° 1 (Pp. 41-60).
- RODRÍGUEZ, Jesús Manuel. 1997. La cultura organizativa como recurso competitivo: debilidades de las culturas fuertes. Comunicación presentada en el **VII Congreso Nacional de ACEDE**, Septiembre, Pp. 312-325.

- RUMELT, Richard. 1984. "Towards a strategic theory of the firm in competitive strategic management", en **Competitive strategic management**. pp. 556-570. New Jersey Prentice Hall (USA).
- SÁNCHEZ, Isabel. 2009. Hacia unos valores culturales más eficaces: el papel de la estrategia en la consecución de mejores resultados. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**. Vol.15, N°2 (Pp. 159-182).
- SCHEIN, Edgar. 1988. **La cultura empresarial y el liderazgo**. Plaza & Janés, Barcelona (España).
- SCHOLZ, Christian. 1987. Corporate culture and strategy. The problem of strategic fit. **Long Range Planning**. Vol. 20, N° 4 (Pp. 78-87).
- SEINOR, Barbara and SWAILER, Stephen. 2004. The dimensions of management team performance: a repertory grid study. **International Journal of Productivity and Performance Management**. Vol.53, N° 4 (Pp.317-333).
- SEMLER, Steven. 1997. Systematic agreement: a theory of organizational alignment. **Human Resources Development Quarterly**. Vol. 8 (Pp. 23-41).
- SNELL, Scott; YOUNDT, M. and WRIGHT, Patrick. 1996. "Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning", **Research in Personnel and Human Resources Management**. Vol. 4, pp.61-90.
- SPANOS, Yannis and LIOUKAS, Spyros. 2001. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and resource-based perspective. **Strategic Management Journal**. Vol. 22 (Pp. 907-934).
- WILLIAMSON, Oliver. 1985. **The economics institutions of capitalism**. The Free Press, New York (USA).
- WILCOX, Adelaide and ZEITHAML, Carl. 2001. Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox. **Strategic Management Journal**, Vol. 22, N°1 (Pp. 75-99).
- WRIGHT, Patrick; McMAHAN, Gary and McWILLIAMS, Abigail. 1994. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **International Journal of Human Resource Management**. Vol. 5, N°2 (Pp. 301-326).
- YIN, Robert. 2014 1989. **Case Study Research. Design and Methods**. 5ª ed. Applied Social Research Methods Series. Vol. 5. Sage Publications, London (UK).