

La importancia de estudiar los factores psicológicos en la fijación e implantación de la estrategia empresarial.

The importance of studying the psychological factors in the setting and implementation of business strategy

*Dr. Manuel J. Donoso Muñoz**

* Doctor y MsC. en Contabilidad y Finanzas, MsC. en Control financiero, académico de la Escuela Universitaria de Administración y Negocios, Universidad de Tarapacá, Arica, Chile. E-mail: mdonoso@uta.cl

RESUMEN

El objetivo del presente estudio es verificar la importancia de los factores psicológicos que no siempre son tomados en cuenta por parte de los miembros del equipo de alta dirección y que tienen una trascendental importancia en la implantación de la estrategia empresarial. El resultado del estudio muestra que para el equipo de alta dirección en el pasado siempre ha existido una mayor preocupación por la elaboración de la estrategia pero que en la actualidad están surgiendo nuevos estudios que dejan en evidencia la importancia de los factores psicológicos en las grandes empresas Chilenas que participan en los mercados de alta competitividad y por tanto deben gestionar la implantación de la estrategia que ellos elaboran pero que debe ser tomada en cuenta por todos los miembros de la empresa.

Palabras clave: Dirección estratégica; Gestión directiva; Factores psicológicos; Estrategia empresarial.

ABSTRACT

The objective of this study is to verify the importance of psychological factors that are not always taken into account by the members of the senior management team and have a transcendental importance in the implementation of the business strategy. The result of the study shows that for the team of top management in the past always has existed a greater concern for the development of the strategy but that are currently emerging new studies, leaving in evidence the importance of psychological factors in the Chilean corporations involved in highly competitive markets and must therefore manage the implementation of the strategy that they produce, but which must be taken into account by all members of the company.

Keywords: Strategic direction; Management directive; Psychological factors; Business strategy.

INTRODUCCIÓN

A través del presente trabajo se busca establecer las principales variables que impiden a una empresa establecer la implementación de su estrategia empresarial, investigación que muestra que dichas variables se relacionan con los aspectos psicológicos del ámbito organizacional.

El presente estudio ha establecido que las empresas en el contexto de la gestión directiva comúnmente se realiza a partir de los aspectos técnicos, económicos y financieros dejando de lado en muchos casos la importancia e influencia de los factores psicológicos, lo cual conlleva a crear un concepto de administración deficitaria de parte de quienes tienen la misión de direccionar la organización al cumplimiento de los objetivos que son descritos en el proceso de planificación estratégica. A partir de lo anterior se demuestra que el estudio de la psicología organizacional ha evolucionado positivamente para complementar el quehacer del equipo directivo y por tanto, la investigación realizada ha buscado establecer los factores psicológicos que debieran ser tomados en cuenta por los líderes de las organizaciones para lograr un proceso de gestión exitoso.

En los apartados del presente artículo se describen los factores que son relevantes en la alineación de los objetivos personales y de los grupos internos con los objetivos fijados por la organización para que ésta logre alcanzar su posición estratégica positiva en el mercado donde se desenvuelve comercialmente sobre la base del diseño e implantación de la estrategia empresarial.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se puede considerar esta investigación como una descriptiva, por el apoyo en fuentes bibliográficas.

RESULTADOS

1. **Descripción de los estudios que conforman la base de las investigaciones para los miembros de los equipos de alta dirección en la elaboración e implantación de la estrategia empresarial en sus diferentes niveles.**

Toda organización que se desenvuelve en un mercado altamente competitivo debe elaborar una estrategia que le permita obtener un elevado nivel de competitividad. Dicha estrategia considera como parte de su proceso de creación la denominada planificación estratégica cuyos componentes principales son la definición de la misión de la empresa (definir la razón de ser), la visión (lo que se espera lograr en el futuro) y los objetivos estratégicos (objetivos a lograr en el largo plazo). Para alcanzar los objetivos también se deben definir las metas de gestión y de producción que se relacionan con los aspectos tácticos programados por las unidades internas de la empresa y generar en paralelo un modelo de control de gestión que muestre los indicadores que permitirán verificar el cumplimiento de las metas y objetivos. Este proceso recibe la denominación de Dirección Estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo

plazo y logre alcanzar los objetivos que le darán un cambio positivo. Para lograr lo indicado, el equipo de Alta Dirección que se relaciona con la elaboración de la estrategia empresarial debe considerar los siguientes estudios: (1) Estudio de los principales los niveles de la estrategia que permite relacionar a la empresa con su entorno (estrategia corporativa, estrategia competitiva y estrategia funcional); (2) Estudio de los elementos que forman parte de la planificación estratégica y táctica; (3) Estudio de los aspectos que promueven la imagen empresarial; (4) Estudio del contexto que se relacionan con la toma de decisiones estratégicas; (5) Estudio del proceso de liderazgo y de toma de decisiones estratégicas; (6) Estudio sobre la importancia de los grupos de interés (stakeholders) que condicionan el quehacer interno de la organización y; (7) Estudio del marco teórico y jurídico que condiciona la administración de los recursos humanos.

Por otra parte, para llevar a cabo una correcta gestión estratégica hoy se asume que es relevante considerar los factores psicológicos que influyen en el actuar de los diferentes grupos de expertos que forman parte de la empresa. El conocimiento de los factores psicológicos permitirá a los directivos alinear los objetivos empresariales con los objetivos personales de manera de poder crear un compromiso real de parte de sus miembros logrando por una parte que se consolide la imagen empresarial de manera unificada y por otra que la estrategia corporativa no se quede solo en el diseño sino que pueda ser implantada con la participación de todos los miembros que conforman la empresa de manera que el quehacer interno se oriente al cumplimiento de los objetivos y los trabajadores se sientan muy felices con el desarrollo

de sus tareas logrando con ello un completo bienestar psicológico y un adecuado bienestar con el trabajo y bienestar con la vida de los participantes, variables que son parte de los estudios realizados en el ámbito de la psicología organizacional y que su importancia debe estar plenamente relacionada con la elevación del nivel de eficiencia (aumento de la productividad sin incrementar los costos por sobre lo presupuestado) y eficacia (alcanzar los resultados esperados en el menor tiempo posible) logrando con ello no solo alcanzar las metas organizacionales sino también el de las personas involucradas. El estudio de los factores psicológicos que dicen relación con la gestión empresarial esta relacionado con los siguientes estudios: (1) Estudio de las dimensiones que permiten estructurar la imagen empresarial (contexto, estructura, procesos organizacionales, clima, cultura, satisfacción y eficacia) y con ello lograr que el sentido de pertenencia de un grupo de expertos sea equivalente a la pertenencia institucional; (2) Estudio de los factores que inciden en provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo común; (3) Estudio de las principales características que permiten captar la esencia de la cultura de una organización (Innovación y asunción de riesgos; Orientación a los resultados; Orientación al equipo; Energía y Estabilidad); (4) Estudio del liderazgo y comportamiento organizacional que permita asociar el rol del administrador con el de los trabajadores bajo la perspectiva de lograr que los subalternos en su actuar de manera individual y en grupo apoyen la toma de decisiones del equipo de alta dirección y estén plenamente motivados en ejecutar las tareas encomendadas; (5) Estudio de los mecanismos que permiten mantener una relación equilibrada entre los miembros que poseen la

autoridad para dirigir el quehacer interno y los subalternos que deben ejecutar las tareas a partir de los contratos implícitos y explícitos que implican asociar los deberes y responsabilidades con los beneficios esperados, cumpliendo con ello el proceso definido en la teoría de agencia; (6) Estudio del conflicto cognitivo como un factor positivo que permite mejorar la colaboración individual y ampliar el conocimiento de las personas al tener una visión segregada de acuerdo a su formación profesional y; (7) Estudio de la diversidad cultural en las organizaciones con el propósito de lograr una relación positiva entre la diversidad, los desempeños y los resultados.

2. Investigaciones en los años 80 y 90 que conforman la base de los estudios más recientes sobre la estrategia y los factores psicológicos a partir de la cultura organizacional y el clima organizacional.

Las investigaciones sobre la estrategia y cultura organizacional que han servido como base para la realización de nuevas investigaciones en las empresas contemporáneas se pueden sintetizar de la siguiente forma:

El estado del arte a finales de los años 90 que hace referencia a la cultura como elemento constituyente de la implementación de la estrategia parte de la base que la cultura consiste en valores, acciones y normas que son valiosas para la organización y que marcan el comportamiento al interior de la misma (Smircich, 1983). La cultura es explícita y tácita y como tal es una creación humana, de carácter social, dinámica y colectiva (Schein, 1993); (Hatch, 1993). La cultura implica ajuste interno (cohesión y consistencia) y ajuste externo (encaje entre la

estrategia y el medio ambiente) para lograr impacto sobre el desempeño o eficacia de la firma (Arogyaswamy y Byles, 1987). Si bien existen diferentes dimensiones culturales (Saffold, 1988), en términos generales es posible establecer una relación entre cultura y eficacia (Marcouilides y Heck, 1993); (Yan y Gray, 1994). La perspectiva de tal relación es variada, ya que si bien existe una relación causal es necesario clarificar el proceso a través del cual se establece dicha relación (Lin, 1995). Algunos postulan que la cultura mediatiza la relación entre liderazgo y eficacia (Ogbonna y Harris, 2000). La cultura es un elemento central para entender la relación entre la administración y el desempeño de las organizaciones (Tierney, 1988). Aspectos tales como la participación, la consistencia, la adaptabilidad y la misión parecen ser dimensiones culturales muy relevantes en su impacto sobre el desempeño de la organización (Denison y Mishra, 1995). Pero los mecanismos informales también pueden tener un impacto significativo en el éxito de las empresas (Yan y Gray, 1994). En cualquier caso la cultura no constituye una ventaja competitiva en sí misma (Chatman y Jehn, 1994). La cultura suele tener impacto en las prácticas de recursos humanos (Aycan et al, 1999). Ahora bien las prácticas culturales y su impacto sobre la selección y la capacitación pueden influir en el desempeño de las empresas (Delaney y Huselid, 1996). De hecho la cultura puede tener mayor impacto que el mercado laboral o las características demográficas para explicar la rotación de personal (Sheridan, 1992). No obstante la importancia de la cultura y su reconocido impacto sobre la eficacia de las empresas. Las expresiones concretas de la cultura son las que tienen el impacto sobre la eficacia. Por ejemplo los valores culturales afectan el proceso de innovación de las firmas (Klein y Sorra, 1996); por su parte, las

relaciones interpersonales o la comunicación son determinantes a la hora de definir las prácticas organizacionales (Krackhardt y Kilduff, 1990); (Hofstede, 1998); igualmente la comunicación tiene un papel fundamental en los efectos de la cultura sobre la eficacia (Schall, 1983). De todas formas, no es descartable la relevancia del equipo directivo, es decir, del liderazgo formal sobre la gestión cultural y la implementación de nuevas miras o incluso valores (Ogbonna y Harris, 1998); (Langan-Fox y Tan, 1997).

La dirección estratégica puede estudiarse desde la perspectiva del contenido y del proceso (por ejemplo, (Chakravarthy y Doz, 1992), aunque por ejemplo (Ketchen et al., 1996) argumenta que esta separación es más artificial que real. No obstante, en donde existe un consenso más amplio es en separar la formulación de la estrategia de la implementación de la misma, por ejemplo, (Grant, 1995); (Navas y Guerras, 1998). Ciertamente, la estrategia es un patrón coherente de decisiones y acciones que llevan a una empresa en procura de sus objetivos. Las decisiones comprenden elecciones estratégicas que indican qué hará la empresa para lograr una ventaja competitiva sustentable. Sin embargo entre el diseño de la estrategia y la ejecución de la misma se genera una brecha. La estrategia tiene en consecuencia dos fases: el diseño y la implementación.

La literatura tradicional sobre la implementación de la estrategia se ha basado en variables tales como estructura/sistemas/cultura. En efecto, se ha asociado la implementación de la estrategia a la consideración de aspectos tales como: la estructura, por ejemplo, (Chandler, 1973); (Galbraith y Kazanjian, 1986), el control estratégico, por ejemplo, (Baysinger y

Hoskisson, 1990); (Govindarajan y Fisher, 1990), la cultura organizativa, por ejemplo, (Chatman y Jehn, 1994); (Schreyogg y Steinmann, 1987), y los sistemas de información, por ejemplo, (Gottschalk, 1999). Los manuales que se refieren a la implementación de la estrategia suelen reducir una parte significativa de esta fase a la tarea de seleccionar o transformar la estructura organizativa, por ejemplo, (Pearce y Robinson, 1996); (Higgins, 1990). De esta manera, el quehacer esencial en la implementación de la estrategia tiene que ver con el alineamiento y coordinación de metas y tareas, la asignación de recursos y la generación de sistemas de control. Sin embargo, otros textos de relevancia (Mintzberg et al., 1995); (Johnson y Scholes, 1999) enfatizan en la relevancia de una variable adicional: la cultura. La cultura no es menor, Simons (1995) hace presente la importancia del sistema de creencias al interior de la organización, es decir, se refiere al conjunto explícito de definiciones de la alta dirección que apunta a los propósitos de la firma y los valores de la alta dirección.

3. Factores relevantes relacionados con los aspectos de la psicología organizacional: cultura y clima organizacional

Cultura Organizacional

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social (empresa) en un periodo determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones tecnología, sistema

de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adoptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Clima Organizacional

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado (Hall, 1996). Por su parte (Brow y Moberg, 1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

El clima no es algo que se pueda definir o explicitar siempre de manera objetiva, pero si tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de una organización y también se puede entender los sucesos internos pueden cambiar el clima organizacional. Si se entiende que el clima organizacional se basa en la percepción de sus miembros se puede inducir a pensar que existen muchos factores que afectan dicha percepción, entre los cuales se pueden relevar, el estilo de liderazgo, la relación de los jefes con el personal, las coincidencias y discrepancias entre sus miembros a partir de las ideas preconcebidas por cada persona o grupos de expertos.

4. Investigaciones relacionadas con las implicancias de la modernización de cierto grupo de

empresas en la identidad, cultura y clima organizacional

Sin duda que los grandes cambios en las empresas comerciales, como es el caso de las grandes empresas del retail, ha derivado a una enorme pérdida de identidad por parte de sus trabajadores ya que ellos presentan un perfil heterogéneo y escasa preparación educacional para el puesto. Dichas empresas en la búsqueda de abaratar el costo del trabajo interno no ponen acento en la experiencia, la educación y el compromiso de estructurar un sistema organizativo con puestos formales. El estudio del perfil identitario en este rubro se puede ilustrar en la investigación realizada por Stecher (2012) quien destaca tres perfiles identitarios que predominan en las grandes empresas del Retail chileno: **(1) Perfil Identitario de Oficio:** dicho perfil que ilustra a personas con gran experiencia en el oficio, perfil valorado pero que hoy se ve tensionado por los procesos de modernización y fuertemente amenazado debido a los procesos de reestructuración organizacional que buscan disminuir los costos llevados a cabo por las empresas del Retail, procesos entre los que se pueden destacar los siguientes: (a) la opción de contratar masivamente a trabajadores jóvenes sin calificación ni experiencia y por sueldos apenas superiores al salario mínimo, (b) por rescindir o cambiar los contratos de los antiguos trabajadores; (c) por priorizar el autoservicio de los clientes y disminuir la importancia de los vendedores y operarios; (d) por introducir principios de polifuncionalidad que llevan a que un trabajador de oficio tenga que realizar múltiples tareas que exceden su tradicional ámbito de acción; (e) por lógicas neo-tayloristas de estandarización y protocolización de procesos que inhiben la autonomía de

los trabajadores y (f) por estrategias de gestión orientadas a diluir las antiguas y bien remuneradas identidades de oficio y reemplazarlas por una única identidad genérica de “colaborador” polifuncional, disciplinado, de bajo costo, sin experiencia e identificado mayormente con la empresa. **(2) Perfil Identitario de Obrero:** Este perfil está relacionado con el concepto de mero trabajo y por tanto se asocia a puestos menos calificados de menor status y remuneración a trabajadores que tienen responsabilidades familiares y que no cuentan con credenciales educativas. Se establece una clara distinción entre los trabajadores, por un lado, y las jefaturas y la empresa, por otro, no existiendo una identificación con la cultura corporativa. Existe una clara conciencia de pertenecer a un colectivo desprotegido y explotado por tanto el sentimiento de frustración conlleva a la falta de reconocimiento. **(3) Perfil Identitario de Emprendimiento Individual Estratégico:** en este perfil el empleo en la empresa es significado como una etapa transitoria, como un momento puntual en la carrera personal. En este perfil hay un énfasis en el buen desempeño y en el cumplimiento de los objetivos asignados por las jefaturas. Ello sin embargo, no está ligado a una identificación con los valores de un oficio, la ética del trabajo o los intereses de la empresa sino a la adhesión al proyecto personal de movilidad que exige destacar en la empresa y sobresalir sobre el resto para alcanzar un prestigio personal. De este modo, no existe en este perfil una relación de identificación fuerte con la empresa, sino, más bien, una relación instrumental en la que el trabajador sabe que, así como es utilizado y exigido al máximo por la compañía, también tiene derecho a utilizar y aprovechar a la empresa

como plataforma de su proyecto personal.

Si bien es cierto, no todas las empresas operan de la forma ilustrada en el estudio de las empresas de Retail, es importante destacar que se debe tener en cuenta dicho estudio en la búsqueda de una cultura organizacional que implique una relación directa en la potenciación de la imagen empresarial de manera de que el diseño de la estrategia se pueda implantar a través del compromiso alcanzado por los trabajadores y con ello los directivos logren alinear los objetivos empresariales con los objetivos de los participantes internos. En síntesis, las investigaciones actuales destacan que las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regulaciones y legislaciones, recursos de capital. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. La Dirección Estratégica hoy se concibe como una forma diferente de entender y practicar la administración por parte del equipo de alta dirección puesto que se correlaciona con los aspectos críticos que se relacionan con la empresa lo cual se pueden estudiar a partir de la clarificación del entorno en sus diferentes niveles **(a)** entorno lejano (dimensión económica, dimensión tecnológica/ecológica, dimensión sociocultural y dimensión político-legal); **(b)** entorno cercano (competidores directos, clientes, proveedores, fiscalizadores, sindicatos e inversores) y **(c)** entorno interno (clima y cultura organizacional). La Dirección estratégica bajo la perspectiva interna debe ayudar a dinamizar la cultura y las nuevas ideas a partir de: Concienciar que la

estrategia involucra cambios positivos; construir una visión estratégica, invertir en capacidades estratégicas, desarrollar un análisis de las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas, construir un escenario futuro y manejar los conflictos y las resistencias a los cambios

Numerosos estudios demuestran que la estrategia no tiene el éxito esperado pese al enorme esfuerzo desplegado en su elaboración. La formulación de la estrategia ha recibido una enorme atención en el último tiempo logrando establecer pautas muy acabadas para su desarrollo. Sin embargo, los resultados no siempre se condicen con las expectativas que se genera cuando se tiene un plan perfectamente elaborado. Consecuente con ello nace la pregunta: ¿Por qué fracasan los planes estratégicos?

La investigación teórica ha podido determinar a través de numerosos estudios que el gran problema de poder implantar la estrategia se basa en el poco conocimiento que la mayoría de los miembros del equipo de alta dirección tiene sobre los factores psicológicos que permean el clima y la cultura organizacional y que van mas allá de los aspectos técnicos, económicos y financieros que moldean el actuar de quienes tienen la responsabilidad de tomar las decisiones estratégicas.

Por otra parte, a través de la lectura de los artículos vinculados a los procesos investigativos de diversos autores se ha podido percibir que el énfasis de los estudios sobre la implementación de la estrategia se ha enmarcado principalmente en aquellos aspectos estructurales y de sistemas, descuidando cuestiones esenciales como son los aspectos de comportamiento. En efecto, quienes

llevan adelante los planes estratégicos son personas cuyo comportamiento está intrínsecamente ligado a sus propias creencias y valores y cuya conducción depende en gran medida del comportamiento del líder formal. Es así como también se puede explicar perfectamente el éxito o fracaso a partir de la descripción de un conjunto de variables que afectan a quienes ejecutan la estrategia.

En lo específico tanto el compromiso de llevar adelante la estrategia como la confianza que se tenga en los miembros del equipo de alta dirección surgen como dos variables significativas que pueden ayudar a comprender las razones del éxito o fracaso de la estrategia no obstante lo descrito el trabajo investigativo contribuye a destacar que la cultura y el clima organizacional son los factores relevantes que contienen las variables que los componen en el contexto de la psicología organizacional cuya manejo es parte de la gestión directiva que facilita los procesos de Dirección Estratégica.

CONCLUSIONES

Resultado investigativo referido a las implicancias de la cultura y clima organizacional en la gestión directiva

Si el equipo de alta dirección desea que todos los trabajadores se comprometan con las tareas que conduzcan al logro de las metas anuales y con ello alcanzar los objetivos estratégicos, deben ocuparse de crear una base motivacional que conlleve a formar una cultura organizacional sólida y confiable. La motivación es el sustrato espiritual donde se basa muchas veces el éxito de una empresa. Son muchas las organizaciones que fracasan porque

sus empleados no se encuentran motivados por lo que hacen, aún cuando disponen de los recursos necesarios para lograr sus objetivos. Sin motivación los recursos nunca se alcanzarán, la formación valdrá poco y los problemas a menudo serán insolubles (Cañedo, 2007).

Por su parte, la importancia de los estudios de la denominada psicología organizacional está centrada en demostrar que dichos estudios determinan los factores que pueden mejorar el proceso de gestión en las empresas a partir de potenciar la función de los equipos de alta dirección cuya función está directamente relacionada con la planificación, el control y la toma de decisiones. En este contexto uno de los principales factores sometido a numerosos estudios es la cultura organizacional ya que ésta permite unificar el comportamiento interno de los trabajadores y calificar el compromiso organizacional (el clima forma parte complementaria de estos estudios). El estudio de la cultura de las organizaciones comenzó a tomar relevancia a partir del trabajo de (Peters y Waterman, 1982) quienes relacionaron la excelencia organizacional con una cultura fuerte caracterizada por una visión compartida. En el trabajo desarrollado por (Sánchez, et al., 2007) relacionado con la cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo y sus implicaciones para el compromiso organizacional se describen otros estudios previos sobre la definición de la cultura como una visión compartida, uno de los principales estudios que describen a la cultura refleja los modos de pensar y creer que los miembros tienen en común (Cooke y Rousseu, 1988) por otra parte también se resalta que (Lewis, et al, 1997) afirman que “la cultura en sí misma es un factor que contribuye a que una organización

difiera de otra. Es la esencia de una organización —su carácter, su personalidad— y, por consiguiente, es muy difícil de cambiar” (p.279). En una organización pueden existir múltiples culturas, y cualquier grupo de trabajadores desarrolla su propia cultura, por lo que ésta puede diferir de unos equipos a otros, incluso dentro de la misma organización. Lo anterior conlleva a describir que la cultura está implícita en cada uno de los grupos que conforman a la empresa lo cual supone que la cultura es un esquema interpretativo, históricamente desarrollado y socialmente mantenido que los miembros del equipo utilizan para dar sentido y estructurar sus propias acciones y las de los otros (Golden, 1992). Si se toma en cuenta lo descrito por los autores indicados, para identificar la cultura organizacional se deben estudiar los diferentes grupos internos quienes pueden tener diferentes valores y formas de actuar de acuerdo a su propia visión de modo tal que para lograr entender la cultura organizacional debería estudiarse la prototipicidad grupal, es decir, las características que definen a cada uno de los grupos que conforman la colectividad organizacional. Lo anterior, permite formarse una idea de que aunque las personas tienden a identificarse con la organización a la que pertenecen, muchas veces preferirán hacerlo con alguno de sus numerosos grupos organizacionales, como la unidad o equipo de trabajo, los roles funcionales, la profesión, el tipo de contrato o las redes informales de contacto, entre otros (Hogg y Terry, 2000). Las identificaciones múltiples han sido reafirmadas a través de investigaciones que han tomado en cuenta las organizaciones contemporáneas, por ejemplo en el estudio realizado por (Yubero y Morales, 2006) ellos exponen que un grado elevado de incompatibilidad

entre fuentes de identificación afectará probablemente a actitudes organizacionales como la satisfacción con el trabajo, reafirmando que ello ocurre porque la persona individual que se identifica con su organización tiende a desarrollar un prototipo sobre las creencias, sentimientos, actitudes y conductas apropiadas en esa organización. Finalmente en el contexto de la cultura organizacional se ha podido demostrar que el concepto de prototipicidad grupal forma parte de los factores que tienen una real importancia para quienes dirigen la organización quienes siempre buscan unificar la imagen institucional de modo de lograr que todos sus miembros se sientan identificados con ella, con independencia de su pertenencia grupal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arogyaswamy B, Byles ChM, (1987), "Organizational culture: Internal and External Fits" *Journal of Management* 13 (4) 647-659
- Aycan Z, Kanungo R, Sinha JP, (1999), "Organizational culture and Human Resource Management Practices: The Model of Culture Fits" *Journal of Cross-Cultural Psychology*
- Baysinger B, Hoskisson RE, (1990), "The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy", *The Academy of Management Review*, Vol. 15 N° 1, pp. 72-87
- Brown WB, Moberg DJ, (1990) "Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque integral. Mexico, Editorial Limusa.
- Cañedo RA, (2007), "Motivación, pertenencia, responsabilidad...En busca de una cultura de excelencia" *Acimed* V. 16, N°4
- Chandler AD, (1962) "Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial Enterprise". Cambridge, Mass: *The Mit Press*
- Chakravarthy BS, Doz I, (1992), "Strategy process research: Focusing on corporate Self-renewal" *Strategic Management Journal* Vol. 13
- Chatman JA, Jehn KA, (1994), "Assesing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?" *Academy of Management Journal*, 3, 522-553
- Cooke RA, Rousseu DM, (1988), "Behavioural norms and expectations: A quantitative approach to the assement of organizational culture", *Group and Organizational Studies*, 13 (3), pp. 245-273
- Delaney JT, Huselid MA, (1996), "The impact of Human Resource management practices on perceptions of organizational performance" *Academy of Management Journal*, Vol.39, N°4, pp. 949 - 969
- Denison DR, Mishra AK, (1995), "Towar a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, Vol. 6, N° 2, pp. 204 - 223.
- Galbraith JR, Kazanjian RK, (1986), "Strategy Implementation:

- Structure, Systems, and Process, *West Publishing Co. (St. Paul) – 1986 – Business & Economics.*
- Grant, RM, (1995), “Contemporary Strategy Analysis” *2nd edition, Basil Blackwell: Oxford*
- Golden BR, (1992) “The past is the past – or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy”, *Academy of Management Journal, Vol. 35 pp. 848 - 860*
- Gottschalk P, (1999) “Use of IT for Knowledge Management in Law Firms”, *The Journal of Information, Law and Technology (JILT)*
- Govindarajan V, Fisher J, (1990), “Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business – Unit Performance”, *The Academy of Management Journal, Vol.33, N°2, pp. 259 - 285*
- Hall, RH, (1996), “Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados”, *Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.*
- Hatch, MJ, (1993), “The Dynamics of Organizational Culture”, *Academy of Management Review, Vol. 18, N°4, pp. 657 – 693*
- Hogg MA, Terry DJ, (2000), “Social Identity and Self – Categorization Processes in Organizational Contexts”, *The Academy of Management Review, Vol. 25, N°1, pp. 121-140.*
- Hofstede G, (1998), “attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the concepts”, *Organization Studies, Vol. 19, N° 3, pp. 477 – 493.*
- Johnson G, Scholes K, (1999), “Exploring Corporate Strategy”, *Prentice Hall, ISBN*
- Ketchen Jr., David J, Thomás, JB, Mc Daniel Jr., Reuben R. (1996), “Process, Content an Context: Synergistic Effects on Organizational Performance”, *Journal of Management, Vol. 22, N°2, pp. 231 – 257.*
- Klein KJ, Sorra JS, (1996), “The Challenge of Innovation Implementación”, *The Academy of Management Review, Vol. 21, N°4, pp. 1055 – 1080.*
- Krackhardt D, Kilduff M, (1990), “Friendship Patterns and Culture: The Control of Organizational Diversity”, *American Anthropologist: 92, pp. 142 -154*
- Langan-Fox J, Tan P, (1997), “Images of a Culture in Transition: Personal constructs of Organizational Stability and Change”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 70, Issue 3 pp. 273 – 293.*
- Lewis D, French E, Steane PD, (1997), “A Culture of Conflict”, *Leadership and Organization Development Journal, Vol. 18, N° 6.*
- Lin D, (1995), “A Dependency–based Method for Evaluating Broad–Coverage Parsers” *Proceedings of IJCAI, (95), pp. 1420 - 1425*
- Marcouilides GA, Heck RH, (1993), “Organizational Culture and

- Performance: Proposing and Festing a Model”, *Organization Science*, Vol. 4, N° 2, pp. 209 – 225.
- Mintzberg H, Quinn JB, Voyer J, (1995), “El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos”, *Pearson, Prentice Hall*
- Navas JE, Guerras LA, (1998), “Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, Técnicas y Casos”, *Prentice Hall*.
- Ogbonna E, Harris LLC, (2000), “Leadership Style, Organizational Culture and Performance; empirical evidence from UK companies” *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, N° 4, pp. 766 – 788.
- Pearce JA, Robinson RB, (1996), “Strategic Management: Formulation, Implementation and Control”, *Hardcover - Irwin Professional Publishing*
- Peters TJ, Waterman RH, (1982), “In Search of Excellence – Lessons from America’s”, *Herpe Collins Publishers, London*
- Saffold GS, (1988), “Culture traits, strength, and organizacional performance: Moving beyong “Sorong” culture”, *Academy of Management Review*, Vol. 13 N° 4, pp. 546 - 558
- Sánchez J, Tejero B, Yurrebaso A, Lanero A, (2007), “Cultura Organizacional; Desentrañando Vericuetos”, *AIBR Revista de Antropología Iberoamericana*.
- Schall MS, (1983), “A Communication – rules approach to Organizational Cultures”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 557 – 581.
- Schreyogg, G, Steinmann H, (1987), “Strategic Control: A New Perspective”, *The Academy of Management Review*, Vol. 12, N°1, pp. 91 – 103.
- Sheridan JE, (1992), “Organizational Culture and Employee Retention”, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, N° 5 pp. 1036 – 1056.
- Simons R, (1995), “Levers of Control: How manager use Innovative Control Systems to drive Strategic Renewal” *Harvard Business School Press Boston*.
- Smircich L, (1983), “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, *Administrative Science Quartely*, Vol. 28, N° 3, pp. 339 – 358.
- Schein EH, (1993), “On Dialogue, Culture, and Organizational Learning”, *Organizational Dynamics*, Vol. 22, N°2, pp. 40 - 51
- Stecher A, (2012), “Perfiles Identitarios de Trabajadores de Grandes Empresas del Retail en Santiago de Chile: Aportes Psicosociales a la comprensión de las Identidades laborales”, *Psykhe (PUC)*, Vol. 21, N° 2, pp. 09 – 20.
- Tierney WG, (1998), “Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials”, *The Journal of Higher Education*, Vol. 59, N° 1, pp. 2 -21.

Yan A, Gray B, (1994), "Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States – China Joint Ventures: A comparative Case Study", *The Academy of Management Journal*, Vol.37, N° 6, pp. 1478 – 1517.

Yubero S, Morales JF, (2006), "La Identificación en las Organizaciones y su relación con la Prototipicidad y el Conflicto entre Grupos Profesionales" *Psicothema Journal*, Vol 18, N°3, pp.400-406.