



Inteligencia estratégica basada en la cultura organizacional apreciaciones desde el contexto local empresarial

Strategic intelligence based on organizational culture appreciations from the local business context

Inteligência estratégica baseada em percepções da cultura organizacional do contexto local de negócios

Gema Adriana Giler-Vera ^I
ggiler2876@pucesm.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-0869-4620>

Dayana Valdés-Pérez ^{II}
dvaldes@pucesm.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-5063-4058>

Correspondencia: ggiler2876@pucesm.edu.ec

Ciencias económicas y empresariales
Artículo de investigación

***Recibido:** 26 de enero de 2021 ***Aceptado:** 20 de febrero de 2021 * **Publicado:** 11 de marzo de 2021

- I. Licenciada en Turismo con Mención en Turismo Ecológico, Maestrante del Programa en Administración de Empresas, Mención Gerencia de la Calidad y Productividad, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí, Ecuador.
- II. Doctora en Ciencias Contables y Financieras, Maestría en Contabilidad Gerencial, Licenciada en Contabilidad Y Finanzas, Docente Investigadora de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí, Ecuador.

Resumen

La inteligencia estratégica se ha convertido en una herramienta útil para las organizaciones, principalmente utilizada para potenciarla toma de decisiones, por su parte, la cultura organizacional desde la perspectiva práctica contribuye a la implementación de estrategias y sus efectos en la eficiencia y la efectividad del desempeño de la organización. La presente investigación tiene como propósito analizar la inteligencia estratégica basada en la cultura organizacional desde la perspectiva local, para ello se desarrolló el estudio en 12 empresas de la ciudad de Manta perteneciente a la provincia de Manabí- Ecuador. Con un enfoque cualitativo, de tipo descriptiva, se aplicaron técnicas como la entrevista a profundidad a los gerentes de dichas empresas, la triangulación de la información recabada, la teoría y experiencia de la investigadora permitieron obtener los resultados, considerando que la base de la cultura organizacional está relacionada con seis Sub-categorías: creencias, valores, principios, sentir de la organización, plan estratégico e identidad organizacional, en este sentido, la cultura organizacional es vista otra vez como el eje dinamizador que sustenta la proximidad a las transformaciones y de allí la importancia de centrar la inteligencia estratégica como base para atender a la satisfacción en el trabajo como garantía de éxito, eficiencia productiva, pertinencia e innovación.

Palabras clave: Innovación; cultura organizacional; inteligencia estratégica; plan estratégico; valores compartidos.

Abstract

Strategic intelligence has become a useful tool for organizations, mainly used to enhance decision-making, for its part, organizational culture from a practical perspective contributes to the implementation of strategies and their effects on the efficiency and effectiveness of the organization performance. The purpose of this research is to analyze strategic intelligence based on organizational culture from a local perspective, for this, the study was developed in 12 companies in the city of Manta, belonging to the province of Manabí-Ecuador. With a qualitative, descriptive approach, techniques such as in-depth interviews were applied to the managers of these companies, the triangulation of the information collected, the theory and experience of the researcher allowed to obtain the results, considering that the basis of the culture Organizational is related to six Sub-categories: beliefs, values, principles, feelings of the organization, strategic plan and organizational identity, in this sense, organizational culture is seen again as the dynamic axis that sustains proximity to transformations and there the importance of focusing

strategic intelligence as a basis to attend to job satisfaction as a guarantee of success, productive efficiency, relevance and innovation.

Keywords: Innovation; organizational culture; strategic intelligence; strategic plan; shared values.

Resumo

A inteligência estratégica tornou-se uma ferramenta útil para as organizações, principalmente utilizada para potencializar a tomada de decisão, por sua vez, a cultura organizacional de uma perspectiva prática contribui para a implementação de estratégias e seus efeitos na eficiência e eficácia do desempenho da organização. O objetivo desta pesquisa é analisar a inteligência estratégica baseada na cultura organizacional na perspectiva local, para a qual o estudo foi desenvolvido em 12 empresas da cidade de Manta, pertencente à província de Manabí-Ecuador, com uma abordagem qualitativa e descritiva. Foram aplicadas técnicas como a entrevista em profundidade com os gestores dessas empresas, a triangulação das informações coletadas, a teoria e a experiência do pesquisador que permitiram obter os resultados, considerando que a base da cultura organizacional está relacionada a seis Sub -categorias: crenças, valores, princípios, sentimentos da organização, plano estratégico e identidade organizacional, neste sentido, a cultura organizacional é vista novamente como o motor da proximidade das transformações e daí a importância de focar a inteligência estratégica como base para atender à satisfação no trabalho como garantia de sucesso isto, eficiência produtiva, relevância e inovação.

Palavras chave: Inovação; cultura organizacional; inteligência estratégica; plano estratégico; valores compartilhados.

Introducción

En los últimos años en las empresas ha crecido la preocupación en ofrecer productos y servicios de calidad, y para ello se han valido de estrategias gerenciales para lograr una mayor competitividad y reconocimiento a nivel nacional e internacional. En este sentido, el rol del gerente es fundamental para el desarrollo de cualquier organización; porque debe administrar los entornos que influyen en la empresa para orientar su estrategia, por la cual, es necesario que los directivos desarrollen competencias específicas que les permitan llevar al éxito a sus equipos de trabajo.

Varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en las organizaciones y su cultura, unido a esto, los cambios dinámicos hacen que las instituciones se debatan en la necesidad

de orientarse hacia los avances de la ciencia, tecnología y las comunicaciones. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia a nivel local y han pasado a tener como referencia el contexto mundial.

Si bien es cierto, que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones tanto públicas como privadas, no es menos cierto, que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones Guédez (1997), citado en Colina, J. (2006) mantiene, entre otras cosas, una inquietud impostergable: ¿cómo ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la creatividad? Se pudiera hablar de dos esferas complementarias de acción. La primera se asocia con el ejercicio de un estilo en donde, además de gerenciar el trabajo, también se gerencia el cerebro y el corazón, por su parte, la segunda se relaciona con el establecimiento de condiciones organizativas favorables.

Al respecto Cabrera, M.(2015) considera que mediante los procesos de transformación organizacional, algunos gerentes han eludido aspectos coyunturales como la cultura organizacional, “se ha interpretado muy superficialmente el rol de líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho que: si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio”. En este sentido, es importante que los gerentes pongan en práctica y usen hábilmente estrategias gerenciales, que le permitan de manera audaz formar en todos los miembros de la organización una cultura acorde a las exigencias y necesidades para el desarrollo empresarial, ayudando con ello al crecimiento, desarrollo y a la consecución de los objetivos institucionales, empresariales y organizacionales según sea el caso.

Una de las habilidades gerencial que deben desarrollar los gerentes de cualquier empresa es la inteligencia, que en función de las estrategias o visión de la organización puede llegar a ser muy efectiva, según(Haber & Más Basnuevo, 2015)la inteligencia estratégica, está conformada por varios procesos entre ellos están: percepción, almacenamiento, aprendizaje, comunicación y decisión, además permite procesar, interpretar y comunicar la información necesaria en los procesos gerenciales para la toma de decisiones, por lo cual , se ha convertido en la habilidad para capturar, compartir y extraer significado de los comportamientos organizacionales, para cumplir con sus objetivos y metas estratégicas.

A pesar de esto, desde el punto de vista conceptual la inteligencia estratégica está mayormente enfocada a estrategias militares, aunque varias investigaciones en los últimos años se han centrado en demostrar su aplicabilidad en el contexto empresarial y administrativo, donde se percibe que algunas empresas cuentan con especialista o gerentes muy preparados e inteligentes, y, sin embargo, no logran comprender

adecuadamente su ambiente externo e interno, y no generan ideas novedosas en la solución de problemas, y por otro lado encontramos organizaciones que disponen de la información necesaria, una cultura basada en valores y sin embargo no tienen un líder que haga uso de forma adecuada e inteligente de esta, enfocado mayormente en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales que les conduzca al éxito.

En este de orden de ideas, se puede inferir que la inteligencia estratégica puede ser una herramienta útil para las organizaciones, desde una perspectiva amplia, a la hora de tomar las decisiones más acertadas para el logro de objetivos institucionales, y a su vez, la cultura organizacional es la plataforma donde se produce el ambiente, los principios, convicciones y procedimientos.

La presente investigación centra su interés en analizar la inteligencia estratégica y su relación con la cultura organizacional a partir de un estudio de 12 empresas con una perspectiva local, se hace énfasis en la combinación de metodologías y saberes propios, con un enfoque holístico que pueda dar respuesta a diferentes necesidades del ámbito empresarial, en el cual, la inteligencia estratégica y la cultura organizacional, están direccionadas a orientar, gestionar y controlar la organización, permitiendo predecir la dirección de la misma.

Inteligencia Estratégica una visión empresarial

La inteligencia estratégica, se enfoca en el reconocimiento del valor de la información del ambiente externo e interno de la organización, accionando desde la gestión del ciclo de vida de la información; los procesos informacionales de agregación de valor y el proceso de toma de decisiones, en este sentido, (García, 2011) la define en términos de reunir, procesar, interpretar y comunicar la información necesaria en los procesos de toma de decisiones y la habilidad para capturar, compartir y extraer significado de las señales del mercado.

Al respecto, se reconoce a la inteligencia estratégica como la acción que le permite a la organización adaptarse al: ambiente externo; la creación y uso del conocimiento que favorecen a la formación y desarrollo de la organización y la toma de decisiones estratégicas, según, (North & Pöschl, 2003) señalan que es la capacidad de una organización para crear conocimiento y utilizarlo para adaptarse estratégicamente a su entorno, con la acción combinada con el conocimiento que está disponible y listo para utilizarse.

En el mismo orden de ideas, la inteligencia estratégica se concibe desde dos aspecto primeramente, (Cabrera, 2015) argumenta, es posible explicitar que, si bien dentro de las estructuras burocrático-

administrativas se posee la cultura de la sistematización y estructuración de la información, también se reconocen aquellos elementos que vinculan el secretismo y compartimentación de la mismas en las mencionadas estructuras, lo que no permite un fácil acceso y genera un complejo procesamiento de información, que a fin de cuentas puede ser altamente relevante para el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, el objeto de la inteligencia estratégica se aplica y entiende a la totalidad del Estado, desde un punto de vista eminentemente administrativo, (Liebowitz, 2006).

Si bien este autor le da un enfoque al concepto de inteligencia estratégica desde una perspectiva gubernamental y ciertamente se refiere a decisiones de este nivel, deja claro que su aplicabilidad es netamente administrativa y en un segundo aspecto se aprecia ser una herramienta prioritaria para la toma de decisiones. En este sentido, los aspectos que conllevan a la toma de decisiones pueden ser múltiples e incluso pueden tener una diferente ponderación, tomando en cuenta los momentos o coyuntura que se evidencian en una organización, como lo son el entorno sobre el cual se desenvuelve y los problemas o fenómenos que rodean al tomador de decisión, desde una perspectiva tanto grupal como personal. Por su parte, (Stein, 2012) afirma que el proceso de toma de decisión, además de complejo, es altamente subjetivo, debido a la enorme cantidad de factores que pueden influir en el mismo.

Asimismo, (Choo, 1999) refiere, que la inteligencia estratégica es la capacidad de una organización para crear conocimiento y utilizarlo para adaptarse estratégicamente a su entorno permitiéndole a la organización adaptarse al ambiente interno y externo; a la creación y uso del conocimiento como procesos que favorecen la formación y la toma de decisiones estratégicas.

Entonces, se puede interpretar que la inteligencia estratégica, es una disciplina emergente desde el punto de vista empresarial, entendida como una forma de generar, filtrar y organizar la información estructurada para que permita tomar decisiones estratégicas en una organización.

Cultura Organizacional, un acercamiento teórico vinculado a la gerencia empresarial

El futuro deseado de las organizaciones es alcanzar la mayor efectividad en el trabajo. Como consecuencia, no fue sino hasta finales de los 70 e inicio de los 80, que comenzó a surgir un concepto importante para las organizaciones, este concepto fue el de la cultura organizacional, por ende, (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2011) señalan que, el interés por este concepto partió de las diferentes experiencias vividas al realizar asesorías a empresas de los cinco continentes, donde se encontró estilos de trabajo diferentes, pero al mismo tiempo con comportamientos similares entre sí, es así como Schein

en 1969 en su libro *Consultoría de Procesos*, comienza a vincular la identificación de la cultura con el tipo de intervención a realizar a fin de que sea más efectiva.

En este sentido, (Segredo, García, León, & perdomo, 2017) señalan que, “toda organización también tiene su personalidad que se conoce como “cultura organizacional”, la cual se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización”. Por lo tanto, en las organizaciones en donde sus valores fundacionales están profundamente arraigados y son compartidos, los mismos influyen de una manera positiva en los empleados, tendiendo a ser más leales y poseen un alto desempeño organizacional.

Cabe destacar, que el termino cultura para otros autores tiene un origen diferente señalando a Tylor como pionero en el uso del término, el cual “incluye conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbre o cualquier otra capacidad o habito adquirido por el hombre como miembro de una sociedad”, (Russo, 2010).

Por su parte, (Chiavenato, 2009, p.288) se refiere a la cultura organizacional como “un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicos de determinada organización,” permitiendo encontrar elementos en común como son los estilo comportamentales, los valores y las creencias compartidas por un grupo de personas. Es por ello, que para que las organizaciones alcancen sus objetivos estratégicos, es necesario saber si las condiciones dentro de la organización están dadas, y si no hacer las modificaciones pertinentes, tal como lo señala,(Vidal, 2005) que para estudiar la cultura organizacional de una empresa es una tarea difícil, pero tiene muchas ventajas para determinar cómo se ejecutara el plan estratégico de la empresa.

En el mismo orden de idea, se puede inferir la relación directa entre la cultura organizacional y los objetivos y estrategias para alcanzarlos que se fijan las organizaciones viéndolas desde el aporte positivo, cuando sus metas son compartidas con amplitud y son interiorizadas por todos los miembros de la organización, se determina una organización eficaz, desde el punto de vista negativo, cuando sus metas a pesar de compartidas e interiorizadas, sus miembros no direccionan al logro de estas metas y en muchos casos interfieren con las mismas, poniéndose de manifiesto un deficiente estilo de liderazgo factor muy importante y relacionado directamente con los resultados empresariales.

De este modo, se reconoce la importancia de la cultura organizacional dentro de las empresas, se entiende que la identifica, pues, tanto la visión como la misión están íntimamente atadas a su filosofía de gestión, por ende, a la gerencia y la efectividad con la que se dirija que es vital en el éxito que alcanzará una organización o empresa.

Relación de los Modelos de cultura organizacional de Denison y Trompenaars & Hampden-Tuner, un acercamiento teórico a la empresa

(Denison, 1991), propone un modelo que en la actualidad es conocido como el de las cuatro tipologías basado en la correlación de la cultura organizacional y mediciones de desempeño, su representación es circular con una división horizontal entre foco interno y externo, así como una división vertical entre flexibilidad y estabilidad.

Tabla 1: Modelo de cultura y flexibilidad de Denison, 1991

Punto de referencia	Externo	Cultura de Adaptabilidad Concentración estratégica en el ambiente externo a través de la flexibilidad y cambio para satisfacción de las necesidades	Cultura de la Misión Da una importancia crucial a la visión compartida del propósito organizacional
	Interno	Cultura de la Participación Concentración principal en la participación de los miembros de la organización	Cultura de la Consistencia Concentración interna, la cual otorga énfasis a la propuesta estable, metodológica y cooperativa de hacer negocios
		Cambio y Flexibilidad	Estabilidad y Dirección

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Denison, 1991)

Como se aprecia en la tabla anterior este modelo considera que la cultura organizacional está condicionada por dos ambientes uno interno y otro externo, en el primero prevalece la cultura de participación que es donde da a lugar la intervención y colaboración de los miembros de la organización y la cultura de la consistencia donde se hace énfasis en los aportes, iniciativas y propuestas para lograr el éxito del negocio, por su parte el ambiente externo lo componen la cultura de adaptabilidad, donde da lugar los cambios y acciones que se realizan para satisfacer las necesidades de la empresa y la cultura de la misión, donde se enfoca el cumplimiento de objetivos, visión y metas compartidas para lograr la estabilidad y propósito de la organización. Asimismo, (Trompenaars & Hampden-Tuner, 1997), presentan el modelo de capas para la cultura organizacional. Con base en este modelo de cultura, los autores presentan cinco dimensiones para el estudio de la cultura

Tabla 2: Dimensiones de la cultura organizacional de Trompenaars & Hampden-Tuner.

Dimensión	Descripción
Universalidad o particularidad	Es el predominio de alguna de estas, entendiéndose por universalidad reglas, sistemas de leyes contratos,

	objetividad y un camino correcto. Mientras la particularidad se entiende como las relaciones, sistemas personales, confianza interpersonal, relatividad y varios caminos correctos.
Individualismo o colectivismo	El primero relacionado con las personas como individuos y un espíritu emprendedor, en tanto que el segundo se relaciona con las personas como miembros de grupos y un espíritu solidario.
Neutralidad o afectividad	La neutralidad hará referencia al escaso contacto físico con amigos y familiares, una comunicación neutra y difícil de entender, mientras la afectividad hará referencia al contacto físico más abierto y libre, así como una comunicación oral y expresiva con lenguaje corporal.
Relaciones específicas o difusas	La primera corresponderá a intervenciones confrontadoras, directas, abiertas y extrovertidas, separando trabajo de vida personal. La segunda corresponderá a intervenciones que evitan confrontaciones directas, son indirectas, cerradas e introvertidas y hay una conjunción de trabajo y vida personal.
Realización personal o atribución	La primera base su estatus en la competencia y las adquisiciones, estando las mujeres y minorías visibles en más niveles del centro de trabajo y siendo los jóvenes respetados por sus conquistas personales. La segunda basa su estatus en la posición, la edad, la escolaridad u otros criterios, su fuerza de trabajo es más homogénea, con predominio de lo masculino y diferencias basadas en criterios.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Trompenaars & Hampden-Tuner, 1997)

En síntesis, se puede evidenciar que en ambos modelos se pueden identificar la tipología de la cultura organizacional desde los valores de la organización con énfasis en los objetivos y visión estratégica de la empresa, tomando en consideración la unificación de estos modelos se puede interpretar que la cultura organizacional está marcada por dos ambientes uno interno y otro externo donde en cada uno de ellos se perciben acciones concretas que permiten clasificar el tipo de cultura existente en las organizaciones, enfocadas en sus valores, relaciones, actitudes medibles mediante el cumplimiento de metas, competencias y el éxito empresarial.

Metodología

La investigación fue desarrollada en el campo de las ciencias sociales ubicándose en el paradigma cualitativo, el cual de acuerdo a (Martínez M., Ciencia y Arte en la Investigación Cualitativa, 2000), “trata de identificar, básicamente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones” (p. 66). Este paradigma de carácter

holístico e interpretativo, se caracterizó por la carencia de objetividad de la realidad social, la cual es inseparable de los propios sujetos participantes, de sus expectativas, intenciones, sistema de valores, y de cómo cada sujeto percibe la realidad y su propia acción, razón por la que la investigación fue de tipo descriptiva.

Se desarrolló a través de la interpretación de manifestaciones verbales y no verbales en los diferentes actores sociales formados por los gerentes de 12 empresas grandes de cuatro sectores importantes en la ciudad de Manta perteneciente a la provincia de Manabí- Ecuador, ellos son: sector industrial, específicamente vinculado al procesamiento de alimentos y bebidas, sector financiero, empresas del sector automotriz y empresas públicas, que fueron seleccionados por su tamaño, cantidad de trabajadores y representatividad económica en el sector y la localidad.

Manta es sede de una significativa fuerza empresarial, según los datos del (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011), tiene 9.271 establecimientos económicos, sus actividades económicas más importantes son: productivas, de comercio y servicio. Según (Rivas Olmedo, 2021), la Ciudad Puerto, cuenta con una población de 226.47 habitantes, en el ejercicio profesional, en todas las áreas productivas, proyectos, etc., nos encontramos con diferentes tipos de organizaciones, estructuras, liderazgos, acciones gerenciales, tantos, como gerentes existen en cada una de estas unidades, además alberga a empresas con mucha trayectoria en cada uno de los sectores a los que hacemos referencia, algunos con rotundos éxitos y más de uno con similares características en infraestructura, financiamiento y mercado, pero con diferentes resultados.

Como técnica fue aplicada una entrevista a profundidad, abierta, dinámica, flexible y estructurada. (Taylor & Bogdan, 1994), la definen como encuentros presenciales repetitivos que se realizan entre los protagonistas del estudio y el investigador, y en los cuales se pretende comprender, desde sus propias palabras y gestos, la visión que tienen de sus vivencias, a través de un diálogo ameno.

Para la aplicación de la entrevista se redactó previamente un guion de entrevista tomando en cuenta las categorías más resaltantes de la inteligencia estratégica y cultura organizacional presentado como un esquema flexible, el cual se fue adaptando al tipo de entrevistado. En él se mostraron algunas preguntas orientadoras con todos los aspectos relacionados con la investigación de acuerdo a las intencionalidades que se pretendían alcanzar.

Esta técnica se aplicó a los gerentes de las empresas antes mencionadas quienes conforman el grupo de informantes claves seleccionados previamente de acuerdo a la intencionalidad de la investigación, y estuvo caracterizada por contener aspectos indagatorios sobre la realidad visionada por los actores

involucrados acerca de las experiencias cotidianas que están relacionados con la praxis de la inteligencia estratégica y cultura organizacional,

Para el procesamiento de la data se siguió el procedimiento, una vez culminadas las entrevistas y la observación en campo se llevó a cabo su transcripción. Luego se procedió a realizar el primer paso, la fase de codificación abierta de la data, la cual se inició con la ubicación de palabras clave, se procedió a codificar los datos obtenidos en las transcripciones de las entrevistas y se seleccionaron los elementos significativos para identificar las categorías o temas, así como las propiedades. El segundo paso, fue la codificación axial, donde los conceptos se integraron en temas de mayor alcance, asignándoles nombres sugeridos por la data o derivados inductivamente, de manera que reflejaran los conceptos. Se recurrió a la interpretación según la pertinencia entre las propiedades y los temas, cuyo resultado dio paso a la codificación selectiva.

Por último, se procedió a aplicar una triangulación o cruce dialéctico de toda la información pertinente al fenómeno de estudio surgida en la investigación proveniente de los textos, y documentos estudiados, de la entrevista a profundidad realizada; e inclusive de la observación; elementos que, en esencia, constituyen el corpus de resultados de la investigación. Por ello, la triangulación de la información es un acto que se realiza una vez que ha concluido el trabajo de la recopilación de la información y es el momento idóneo para escuchar la opinión de los investigadores contrastando lo encontrado mediante las referidas fuentes de información.

Análisis y discusión

Los resultados en esta investigación han sido analizados en base a criterios cualitativos, donde el proceso esencial del análisis de las informaciones referidas a las categorías propuestas que emergen del análisis y procesamiento de la entrevista a profundidad realizada a los 12 gerentes de las empresas objeto de estudio como se muestra a continuación:

Tabla 3: Categorización bases de la cultura organizacional

Pregunta	PALABRAS CLAVE	SUBCATEGORIAS	CATEGORIA
1	Aptitudes / valores Actitudes/hábitos/creencias	Valores	Bases de la cultura organizacional
2	Principios/visión/ Sentir de la organización/ disciplina/	Principios	

3	Logro de objetivos/ valores compartidos, Colaboración/ compañerismo	Identidad organizacional
4	Plan estratégico/ obtención de metas y objetivos	Plan estratégico
5	Identidad organizacional	Creencias
6	Claridad/ comunicación verbal	Sentir de la organización
6	Orientación al logro/ Comunicación	Sentir de la organización

Fuente: Giler, 2021

De acuerdo con la información que se devela en las voces de los informantes clave, las bases de la cultura organizacional, en empresas del contexto local, se refiere a las creencias, ideas, costumbres, reglas, hábitos, valores, expectativas compartidas por los miembros de la institución; es la manera tradicional y habitual de pensar, sentir, actuar ante las distintas situaciones que afronta en su acontecer cotidiano. En este sentido, las bases de la cultura organizacional está relacionada con seis Sub-categorías que emergieron de los discursos de los informantes claves tales como: creencias, valores, principios, sentir de la organización, plan estratégico e identidad organizacional, las cuales se interpretan de manera holística, que los gerente de las empresas deben comprender y adecuar sus actuaciones con escenarios de oportunidades, reconocimiento y participación de otras realidades tendentes hacia el encuentro certero de esquemas o modelos de pensamiento basados en el análisis y en la racionalidad crítica e incluso recurrente de sus acciones de cambio.

Figura 1: Bases de la Cultura Organizacional



Fuente: Giler, 2021

Tabla 4: Cualidades gerenciales para el fomento de la cultura organizacional

Pregunta	PALABRAS CLAVE	SUBCATEGORIAS	CATEGORIA
1	Predicar con el ejemplo	Liderazgo	Cualidades gerenciales
2	Comprensivo y enfocado en el sentir de la organización	Comunicación asertiva	
3	Comunicación efectiva/ liderazgo, adaptabilidad,	Trabajo en equipo	
4	Inteligencia emocional/	Reconocimiento	
5	habilidades de negociación/ visionario		
6	Capacidad de entendimiento		

Fuente: Entrevista a los empresarios, 2021

Analizando las manifestaciones verbales de los informantes claves, se interpreta que las cualidades que debe poseer un gerente para llevar a cabo una cultura organizacional dentro de las empresas, están asociadas al buen ejemplo, liderazgo, comunicación asertiva, reconocimientos, visionario, trabajo en equipo, el cual debe llevarse a cabo, dentro de un proceso de interrelaciones con los demás, y básicamente con un cuerpo de competencias de gestión de destrezas aprendidas a través de la vida que se van manifestando, incluso como hábitos de comportamientos organizacionales. (Caballero, 2001), señala que las habilidades, forman parte de la caja de herramientas que requieren las organizaciones y sus prácticas emergentes, para crear, transferir y compartir conocimiento en la necesidad de conocer recursos y métodos establecidos en una nueva dialógica.

Analizando las manifestaciones verbales de los informantes claves, se interpreta que las cualidades que debe poseer un gerente para llevar a cabo una cultura organizacional dentro de las empresas, están asociadas al

Figura 2: Cualidades Gerenciales para llevar a cabo una buena cultura organizacional



Fuente: Giler, 2021

La Interpretación de los criterios que se consideran básicos para fomentar una cultura organizacional en valores, según los entrevistados, están basados en la Toma de decisiones participativa, Inteligencia estratégica y motivación al cambio, según (Choo, 1999) refiere, que la inteligencia estratégica es la capacidad de una organización para crear conocimiento y utilizarlo para adaptarse estratégicamente a su entorno permitiéndole a la organización adaptarse al ambiente interno y externo; a la creación y uso del conocimiento como procesos que favorecen la formación y la toma de decisiones estratégicas, en este sentido podemos constatar que la inteligencia estratégica en su base conceptual responde en gran medida a criterios relacionados con la cultura organizacional.

Tabla 5: Variables de soporte de la inteligencia estratégica

Pregunta	PALABRAS CLAVE	SUBCATEGORIAS	CATEGORIA
1	Innovación	Innovación	Variables de la inteligencia estratégica
2	Estrategias gerenciales	Estrategias gerenciales	
3	Estrategia organizacional/ Gestión del conocimiento		
4	Competitividad/		
5	Desempeño		
6	Innovación tecnológica		

Fuente: Entrevista a los empresarios, 2021

Se interpreta que las variables que sirven de soporte a la inteligencia estratégica están vinculadas a las estrategias gerenciales y la innovación. El proceso de gestión organizacional hacia las personas exige transformar la concepción de ellas como seres pasivos, entrenados para realizar trabajos repetitivos, sin oportunidad para la creación e innovación, por ello los cambios y dinámicas gerenciales hoy día exigen la innovación como requisito para la prestación de un servicio de excelente calidad al cliente, de allí la necesidad de que los gerentes diseñen estrategias desde las perspectiva hacia los procesos humanos, por ello es primordial fortalecer las capacidades humanas a través del aprendizaje permanente, orientado al desarrollo humano como mecanismo de lograr el éxito y la excelencia en el desempeño laboral.

En la figura 4 se muestran todas las categorías que confluyen en la relación existente entre la inteligencia estratégica en base a la cultura organizacional.

Figura 4: Resumen de las Categorías y subcategorías que emergieron en el análisis de los datos.



Fuente: Fuente. Giler, 2021

Conclusiones

Las bases que sustentan la cultura organización recaen primordialmente en los valores tales como: tolerancia, respeto, responsabilidad, colaboración, solidaridad, transparencia, empatía, identidad y pertinencia, además, de la identidad, sentir de la organización y la elaboración de los planes estratégicos, para enfrentar y reflexionar en los nuevos escenarios caracterizados por un mundo globalizado, complejo, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas, la cual requiere un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la organización, donde las personas deben asumir roles diferentes y adaptar una visión de mayor apertura, participación y flexibilidad ante el cambio.

Las gerencias de las empresas deben de desarrollar actividades con nuevas ideas de innovaciones, métodos gerenciales, y herramientas para cambiar la manera como los individuos realizan su trabajo, para ello, se les debe dar la oportunidad a los trabajadores de participar activamente en las decisiones de la organización con sentido de pertinencia, para que el proceso de cambio sea recompensado con niveles de compromiso, talento e innovación en beneficio de la organización, es decir, que se sientan identificado y valorizados con la misma. La efectividad de la implementación de la inteligencia estratégica y la cultura organizacional en las empresas ecuatorianas, dependen en gran medida del uso de la información y la toma de decisiones para lo cual es necesario un análisis de las necesidades personales, que permitan el desarrollo de las competencias individuales y gerenciales, desarrollando un liderazgo efectivo que

propicie la creación de condiciones y aseguren una participación amplia, constante y prolongada, donde los empleados no asuman un papel de espectador solamente, dejando que las cosas pasen, sino debe ser un ente participativo, activo, protagónico del proceso gerencial, eso sólo se logra en la medida que el gerente maneje adecuadamente un liderazgo eficiente.

De modo que la cultura organizacional es vista otra vez como el eje dinamizador que sustenta la proximidad a las transformaciones y de allí la importancia de centrar la inteligencia estratégica como base para atender a la satisfacción en el trabajo como garantía de éxito, eficiencia productiva y pertinencia e innovación.

Referencias

1. Aclin, J. (2012). Intelligence as a Tool of Strategy, en U.S. ArmyWarCollege ArmyWarCollege Security Issues. Washington. D.C: Volume I: Theory of War and Strategy. Washington DC: Strategic Studies Institute.
2. Acosta, J., & Zárata, R. G. (2015). Relación entre el liderazgo transformacional y la esperanza. Estudio de 100 líderes empresariales chilenos. Revista Visión y Futuro, 38-58.
3. Caballero, S. (2001). Las competencias gerenciales en tiempos de virtualización. Revista Asuntos, 117-130.
4. Cabrera, L. (2015). La inteligencia estratégica: una herramienta necesaria para la toma de decisiones en el estado del siglo XXI. Revista Policía y Seguridad Pública, 183-208.
5. Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2011). Gestión Empresarial en Colombia: Un aporte desde la administración. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
6. Chiavenato, I. (2009, p.288). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en los organizadores. Bogotá: 5ta Edición. Mc Graw Hill.
7. Choo, C. (1999). La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México: México: OXFORD University Press. p. XVIII.
8. Colina, J. (2006). Gerencia de l cultura organizacional. Gestipolis.com.
9. Denison, D. (1991). Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Bogotá: Legis Editores S. A.

10. Espinoza, L. (2015). *La Prospectiva y la Inteligencia Estratégica: Diseño de una Herramienta para la Inteligencia de Largo Plazo*. Acague- Santiago de Chile: Memorias para optar por el título de.
11. García, M. (2011). *Contribución de la inteligencia competitiva en el proceso de adaptación al EEES*. Catalunya: Tesis doctoral, Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
12. Gómez, A. (2003. p.35). *Gerencia de la cultura organizacional cómo construir una cultura organizacional con identidad*. Revista Universitat Xaveriana, 28-43.
13. Gómez, C., & Rodríguez, J. (2001). *Teorías de la Cultura Organizacional*. Revista Contabilidad y Auditoría, 111-140.
14. Haber, A., & Más Basnuevo, A. (2015). *Aplicación de la inteligencia organizacional en la gerencia y en la gestión de la ciencia, la tecnología y el medio ambiente en La Habana*. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud, 125 - 147.
15. Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
16. Hernández, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW - HILL.
17. Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Retrieved from Readings in Psychology and Culture: Disponible en: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>. Consultado, enero, 2021
18. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011, julio). *Ecuador en cifras*. Retrieved from Ecuador en cifras: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/CENEC/Presentaciones_por_ciudades/Presentacion_Manta.pdf
19. Jericó, P. (2005). *Gestión del talento humano*. Madrid: Prentice Hall.
20. Liebowitz, J. (2006). *Strategic Intelligence. Business Intelligence, Knowledge Management*. New York : New York: Taylor and Francis.
21. Martínez, F., & Uribarri, A. (2011). *Habilidades gerenciales existentes en las organizaciones de la economía social en el estado Trujillo*. Revista Tecnología, Gerencia y Educación., 160 - 179.
22. Martínez, M. (2000). *Ciencia y Arte en la Investigación Cualitativa*. Distrito Federal - México: Editorial Trillas, S.A.
23. Martínez, M. (2006). *Ciencia y Arte en la Investigación Cualitativa*. Distrito Federal - México: Editorial Trillas, S.A.

24. Méndez, C. (2006). Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio (Primera edición). Bogotá: Editorial Limusa, Universidad del Rosario.
25. North, K., & Pöschl, A. (2003). Un test de inteligencia para las organizaciones. Madrid: Ediciones La Coria.
26. Pumpin, C. ., (204). Cultura Organizacional. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
27. Rivas Olmedo, L. V. (2021). Gerencia Integral, Tipos de liderazgos y su relación en el contexto empresarial. 593 Digital Publisher.
28. Russo, G. (2010). Diagnóstico da Cultura Organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
29. Segredo, A., García, A., León, P., & perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima. Revista INFODIR, 86-99.
30. Stein, J. (2012). Foreign policy decision making: rational, psychological and neurological models. New York: Foreign Policy, Theories, Actors, Cases. New York: Oxford University Press.
31. Strauss, A., & Corbin, J. (2002. pp:341). Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la Teoría Fundamentada,. Antioquia: Universidad de Antioquia, Colombia.
32. Taylor, S., & Bogdan, R. (1994). Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados. Madrid: Edit Paidós. 2da edición.
33. Trompenaars, F., & Hampden-Tuner, C. (1997). Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business.Londres: Nicholas Brealey Publishing.
34. Vidal, E. (2005). Diagnostico Organizaional. Evaluación sistémica del desempeño emresarial en la era digital.Bogotá: Ecoe Ediciones.