

## 12. MODELO CULTEX: CULTURA, ESTRATEGIA Y CRECIMIENTO EXPONENCIAL<sup>135</sup>

Diego Ignacio Montenegro Gálvez<sup>136</sup>

### RESUMEN

La estrategia debe lograr la transformación de las organizaciones, y no solamente una mejora evolutiva. El olvido y el cementerio están llenos de instituciones uniformes. Pero, la relación entre los modelos estratégicos para crear valor y la cultura organizacional sigue siendo un terreno oscuro. Solamente el 28% de los líderes entienden bien que es la cultura y 19% consideran que tienen una cultura empresarial correcta. Esta investigación se enmarca en el tipo descriptivo y explicativo a través de un completo análisis estadístico; además, se realiza una revisión documental de los principales elementos relacionados con la cultura empresarial, modelos estratégicos, conexión de las elecciones estratégicas, creación de valor y despliegue de proyectos para conseguir los objetivos y el propósito organizacional. Los datos resultantes muestran que el 35,8% de directivos piensan que tienen un liderazgo transaccional o no cuentan con liderazgo, 40,2% sólo trabajan en función de la eficiencia en el corto plazo, 26,2% que no es tan importante la ética y la moral, la innovación es crítica para menos de la mitad de las organizaciones, 43% tienen una propuesta de valor con enfoque exclusivo en la productividad, menos del 25% usan en algo tecnologías de la nueva era, 61,1% no tienen una metodología para desarrollar proyectos y 25,9% no hacen ningún tipo de medición de sus objetivos. Por lo tanto, la investigación plantea un modelo para la creación de valor en organizaciones de cualquier tamaño y zona geográfica a través de cinco fases indisolubles que inician en un diseño sólido de la cultura como sistema operativo, pasando por elecciones estratégicas a futuro, conexiones de supuestos para mejorar la agilidad, y el despliegue de proyectos en el largo plazo.

<sup>135</sup> Derivado del proyecto de investigación: tesis doctoral “Cultura empresarial humanista como centro de un modelo estratégico que genera valor conectado en red: Modelo CulteX”

<sup>136</sup> Ingeniero Textil, Universidad UTE, PhD. en Derecho, Economía y Empresa, Universitat de Girona, Catedrático, IDE Business School - Universidad Hemisferios, correo electrónico: diegom@uhemisferios.edu.ec.

## ABSTRACT

The strategy must achieve the transformation of organizations, and not just an evolutionary improvement. Oblivion and the cemetery are full of uniform institutions. However, the relationship between strategic models for creating value and organizational culture remains dark ground. Only 28% of leaders have a good understanding of what culture is and 19% consider that they have a correct corporate culture. This research is framed in the descriptive and explanatory type through a complete statistical analysis; In addition, a documentary review of the main elements related to business culture, strategic models, connection of strategic choices, value creation and deployment of projects is carried out to achieve the objectives and organizational purpose. The resulting data shows that 35.8% of executives think that they have transactional leadership or do not have leadership, 40.2% only work based on efficiency in the short term, 26.2% that it is not so important the ethics and morals, innovation is critical for less than half of organizations, 43% have a value proposition with an exclusive focus on productivity, less than 25% use new age technologies in something, 61.1% do not have a methodology to develop projects and 25.9% do not measure their objectives in any way. Therefore, the research proposes a model for the creation of value in organizations of any size and geographical area through five indissoluble phases that begin with a solid design of culture as an operating system, passing through future strategic choices, connections of assumptions to improve agility, and project deployment in the long term.

**PALABRAS CLAVE:** Cultura empresarial, Elecciones estratégicas, Conexión, *Loops*, Objetivos en el largo plazo, Innovación, Despliegue de proyectos.


**Keywords:** Corporate culture; strategic choices; connection; loops; long-term goals; innovation; project deployment.

## INTRODUCCIÓN

El reto actual de las organizaciones está enfocado en diseñar una estrategia basada en el principio de la re-inención y no de la evolución; esto incluye el diseño de una cultura organizacional que inicia en un liderazgo en la búsqueda de un propósito virtuoso; sin embargo, la cultura de una organización se ha considerado durante mucho tiempo como un aspecto aislado de su estructura y estrategia. En muchos procesos de cambio se presta más atención a la estrategia, pero la forma en que se efectúan los cambios recibe menos atención. “Con demasiada frecuencia las organizaciones no ven la necesidad de cambio, no identifican correctamente qué deben hacer, o qué hacer para que suceda” (Kotter & Rathgeber, 2006).

En consecuencia, que los cambios se produzcan con dificultad no es culpa de la cultura sino de la forma torpe de abordarlos por parte de los directivos encargados de implementarlos; la cultura es cada vez más difícil de gestionar y todo se reduce a dar sentido a lo que está sucediendo en el momento actual y a prever lo que es deseable y posible, tanto ahora como en años venideros (Boonstra, 2018). Con referencia a la cultura empresarial como soporte de la estrategia, el 94% de los directores ejecutivos piensa que la cultura es una fuente de ventaja competitiva; el 90% piensa que su empresa tiene una cultura de alto desempeño; 86% que existe una relación clara y explícita entre la cultura y la estrategia; pero, solamente el 67% de los directivos afirman que las aspiraciones de la cultura son ampliamente entendidas por la organización y el 71% que se desarrolla efectivamente esa cultura empresarial (SpencerStuart, 2018). Muchos ejecutivos encuentran difícil articular de manera precisa y tratar la cultura; en efecto, el reporte Global Human Capital Trends 2016 de Deloitte, basado en una encuesta realizada a cerca de 7.000 líderes de negocios y de recursos humanos, encontró que el 82% perciben a la cultura como una potencial ventaja competitiva, mientras que sólo el 28% consideran que entienden bien su cultura y el 19% consideran que su firma tiene la cultura correcta (Kambil, 2016).

Ahora bien, se debe aceptar a la perturbación y la agitación como el nuevo orden, y en ese sentido construir nuevos modelos de actuación (Taleb, 2007); las empresas no solamente se volvieron más sensibles o creativas (Burkeley, 1994), sino que también requieren de mayor velocidad de implementación de estos modelos estratégicos. El concepto de generar valor de manera rápida no es nuevo; “para crear valor se necesita un alto



desempeño y eficiencia, pero también velocidad” (Montenegro, 2020). Es por esto que, las instituciones están atravesando sus ciclos de vida a mayor velocidad y se puede decir que envejecen en el equivalente a años de perro (Galloway, 2018). Las organizaciones en la nueva era deben escuchar, investigar, reducirse, descentralizarse, aplanarse, pero, sobre todo, reinventar su forma de actuación, comenzando por el diseño de la cultura empresarial. Entonces, ¿Qué lógica y elementos debe tener una cultura organizacional para sostener las adecuadas elecciones estratégicas y así acelerar el desarrollo empresarial en el futuro?


Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación es:

- Construir un modelo con varias fases, comenzando por el diseño de la cultura empresarial, que sea la base para sostener una estrategia que funcione de manera coordinada, conectada y ágil, y así conseguir los beneficios futuros a través una adecuada ejecución de los proyectos resultantes.

La estructura de trabajo incluye: (1) Metodología de tipo explicativo con un universo de 2.382 empresas realizada en Ecuador como sitio de prueba; (2) Análisis de datos resultantes de los elementos dentro de la cultura empresarial, las elecciones estratégicas y la forma de planificar proyectos en las diferentes organizaciones investigadas; y, (3) Construcción del Modelo CulteX (Cult= **c**ultura, e= **e**strategia y X= crecimiento **e**Xponencial) con sus respectivas etapas, basado en los resultados del análisis estadístico y como conclusión de la investigación.

## METODOLOGÍA

Para la investigación propuesta, se utiliza un enfoque mixto (cuantitativo – cualitativo) con el uso de un cuestionario para saber las opiniones sobre el tema en discusión, se reconstruyen hechos y otros, además que las encuestas pueden ser valoradas a través de escalas medibles y numéricas; por lo tanto, se observan tendencias, frecuencias y se plantean hipótesis que se corroboran a posterior (Cabezas, Andrade, & Torres, 2018). Además, el estudio se enmarca en el tipo descriptivo como proceso para descubrir las características o propiedades de determinados grupos, individuos o fenómenos; estas correlaciones ayudan a determinar o describir comportamientos o atributos de las poblaciones, hechos o fenómenos



investigados (Muñoz, 2015); al mismo tiempo, es un estudio explicativo porque busca encontrar las razones o causas (variables independientes) que ocasionan ciertos fenómenos y resultados, lo que se expresan en hechos verificables (variables dependientes); los estudios de este tipo implican esfuerzo y capacidad de análisis, síntesis e interpretación (Behar, 2008).

La investigación se realizó a través de un cuestionario (Montenegro, 2019) en empresas de Ecuador con la finalidad de establecer a este país como mercado de prueba para el diseño del modelo, y luego extenderlo a otras latitudes y zonas geográficas. La encuesta está validada con base en los autores citados en el marco teórico de la investigación primaria, y se estructuró para obtener la siguiente información:


- **PREGUNTAS INFORMATIVAS:**
  - Nombre de la empresa.
  - Tamaño: número de empleados e ingresos anuales.
  - Tipo de empresa: familiar o sociedad.
  - Rol laboral del directivo que contesta el cuestionario: presidente, gerente general, gerente funcional u otros.
  
- **PARTE A: SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**
  - Tipo de liderazgo: transaccional, transformacional o consciente (trascendente).
  - Estilo de liderazgo: orientado hacia la eficacia, las competencias o la unidad.
  - Motivaciones: materiales, cognitivas o afectivas.
  - Cualidades del liderazgo.
  - Características a mejorar en el liderazgo.
  - Filosofía empresarial: visión y misión.
  - Elementos relacionados con la innovación y creatividad.
  - Enfoque de la organización en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
  - Buen Gobierno Corporativo: propiedad, Consejo de Administración (CdA) y protocolos.
  
- **PARTE B: SOBRE EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA**
  - Horizonte de tiempo al que se programa la estrategia: corto o largo plazo.
  - Metodología para el desarrollo de la estrategia.

- Elección de la propuesta de valor empresarial.
  - Elecciones o hipótesis sobre: consumidores, relación con los consumidores, canales de venta, formas de ingresos, actividades claves, recursos fundamentales (incluye tecnologías 4.0), *partners* y aliados estratégicos, y costos y rentabilidad.
  - Objetivos estratégicos.
- **PARTE C: PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS**
    - Conformación de los equipos de planificación y ejecución de proyectos: directivos solamente, colaboradores solamente, mixtos.
    - Forma de realizar los proyectos: áreas, departamentos o multifuncional.
    - Tipo de metodología para la planificación de proyectos.
    - Indicadores y qué se mide en la organización.

La encuesta fue contestada en un 50% por presidentes, vicepresidentes, gerentes generales o similares; 8% por subgerentes generales; y, 42% por gerentes funcionales, todos funcionarios con el mayor conocimiento estratégico de cada una de sus empresas. Además, se estableció que las compañías a testear debían ser empresas medianas y grandes (entre \$5 y \$50 millones de USD de ingresos anuales) sin considerar aquellas compañías que se consideran corporaciones muy grandes. Se escogió este rango considerando las dificultades que pueden tener este tipo de empresas, primero, para comprender que elementos influyen en la cultura organizacional; y luego, como alinear esa cultura a las elecciones estratégicas para conseguir resultados superiores.

De acuerdo a la información presentada por la Superintendencia de Compañías de Ecuador (2018), el universo de empresas en el rango de ingresos determinado es de 2.382. Con una probabilidad que el evento ocurra (P) del 50%, una probabilidad que el evento no ocurra (Q) del 50%, un margen de confianza del 95% y un error de muestreo del +/- 6,5%, el tamaño de la muestra necesaria fue de 208 empresas a encuestar.

El formulario de encuesta se digitalizó a través de la plataforma *Google Forms* y se remitió a una base de datos de 5.000 directivos del IDE Business School para ser contestada de manera aleatoria entre octubre y diciembre de 2019. Esta escuela de negocios tenía la información de potenciales directivos del universo investigado. Como resultado, se




obtuvieron 276 respuestas válidas con error de muestreo cercano al +/- 5,5%.

La muestra fue ingresada al sistema estadístico SPSS de IBM, que luego de eliminar datos atípicos e información incoherente estableció la muestra en 239 empresas. Se decidió hacer un análisis de factores (multivariante) que es “un modelo estadístico que representa las relaciones entre un conjunto de variables, y plantea que estas relaciones puede explicarse a partir de una serie de variables no observables (latentes) denominadas factores, siendo el número de factores sustancialmente menor que el de las variables” (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010); es así que, este análisis es “una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto numeroso de variables” (De la Fuente Fernández, 2011). A las nuevas variables se las conoce como “factores” y los objetivos del análisis son: (1) Simplificar la matriz de datos perdiendo la menor información posible; y, (2) Descubrir una estructura básica de datos (Pere & Segarra, 1997).

El análisis estadístico de la investigación (cuando se pudo aplicar el análisis factorial) se garantiza porque el tamaño muestral es el adecuado, las variables están distribuidas normalmente, y existe linealidad entre la variable dependiente y cada una de las independientes. Adicionalmente, se cumplen con todos los pasos adecuados para un análisis: (1) Matriz de correlación; (2) Prueba KMO y Barlett para descartar la hipótesis nula; (3) Gráfico de Sedimentación para determinar los componentes con mayor impacto; (4) Matriz de componentes principales; (5) Varianza total explicada; (6) Matriz de componentes rotados por el método Varimax; (7) Matriz de comunalidades con normalización de Kaiser; y, (8) Gráfico de componente rotado para establecer la influencia de unos elementos sobre otros (Cea D’Ancona, 2002). Los resultados se muestran en el apartado correspondiente.

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

La revisión bibliográfica se ha realizado con artículos de prestigiosas universidades y escuelas de negocio como Harvard Business School o el IESE Business School; también se ha buscado información en fuentes provenientes de libros y artículos científicos relevantes con relación a cada pregunta de investigación. Los términos de búsqueda están relacionados con el objetivo del estudio: cultura organizacional, personas, objetivos estratégicos, elecciones estratégicas, *loops* y planificación de proyectos. Como es lógico, se ha requerido




de tiempo para encontrar las fuentes adecuadas, logrando tener acceso a importante conocimiento al respecto.

Las variables que dan inicio a la creación de modelo CulteX están alineadas a lo que se conoce como cultura organizacional como el sistema operativo de la estrategia. Las empresas viven o mueren por su relación con la cultura (McCracken, 2012). Cultura empresarial es lo que las personas crean a partir de los mensajes recibidos acerca de cómo se espera que se comporten; se desarrollan culturas en cualquier comunidad de individuos que pasan tiempo juntos y que están estrechamente relacionados por objetivos, creencias, rutinas, necesidades o valores compartidos (...) se han observado culturas que estimulan a sus individuos a funcionar al máximo nivel de su potencial intelectual y emocional, en la que el grupo, realmente, supera la suma de las partes y los individuos parecen transformarse en “mejores personas” (Taylor, 2006).

Por consiguiente, lo esencial es poner atención en la persona. “La gente está empezando a ejercer su derecho a expresarse por sí misma, en todo el mundo” (Ridderstrale & Nordström, 2004). De ahí que un adecuado planteamiento de la formación de empresarios deba partir de un enfoque holístico: “debe ayudar a cultivar conocimientos, habilidades y actitudes; debe hacer que las personas mejoren como tales. Debe, en definitiva, partir de un enfoque humanista de la acción empresarial, y de la organización que dicha acción alumbrará que es la empresa” (Hidalgo, 2017). “Los empleados talentosos necesitan líderes excelentes” (Buckingham & Coffman, 1999). El empleado talentoso puede sumarse a una compañía por sus líderes carismáticos, sus beneficios generosos y sus programas de entrenamiento de primer orden, pero el tiempo que se quede y lo productivo que sea en la empresa lo determinará la relación con el líder (Kofman, 2005)

Lo anteriormente mencionado permite introducir el concepto de liderazgo como el primer elemento del diseño de la cultura organizacional. De acuerdo a Seisdedos et al. (2015) transformar una visión en realidad en cualquier organización requiere de un liderazgo fuerte, inspirar a la gente a cambiar y movilizar los recursos adecuados para llevar a cabo los proyectos. Pero, el concepto fundamental para las organizaciones centradas en las personas es el liderazgo con valores que son la nueva forma de entender los negocios y que tiene un



balance entre tres tipos de valores para lograr su visión y cumplir su misión: a) valores económico-pragmáticos, eficiencia o calidad, por ejemplo; b) desarrollo emocional, valores creativos o generativos como la imaginación; y, c) valores éticos como la generosidad, el respeto o la honestidad (García Sánchez & Dolan, 2003). Kofman (2008) sugiere que “el liderazgo es el proceso por el cual una persona determina un objetivo que deberían lograr otras personas y las motiva a conseguir la concreción de ese objetivo con eficacia y compromiso pleno”, e identifica actitudes conscientes (responsabilidad, integridad y humildad), conductas conscientes (comunicación, negociación y coordinación), y como consecuencia, la maestría emocional que debería tener un líder. Los líderes en los que se está pensando son personas llenas de defectos que han sabido maximizar una o dos capacidades; no triunfan porque no tengan puntos débiles, sino porque conocen sus capacidades únicas y se concentran en desarrollar hábitos en torno a ellas (Ferriss, 2017).

En vista que el liderazgo constituye el elemento inicial de la cultura, su “obligación” es transmitir (o crear) la creencia profunda de la organización a todos los *stakeholders*. Dilts (2004) establece que las creencias y valores se relacionan con las motivaciones más profundas que mueven a los individuos a actuar. En la medida que se conozcan las creencias que existen tras determinados comportamientos, se puede explicar en muchos casos los motivos por los cuales los colaboradores se comportan de determinada manera. La cultura organizacional se puede concebir como un todo formado por dos niveles: uno más superficial y visible que tiene como nombre “estilo” y otro más profundo que sirve de oculto soporte al anterior, al que se denomina “ideario”. El “estilo” hace referencia a las apariencias externas, a lo más visible y se manifiesta en las acciones de los miembros de la organización observables hacia fuera: “la manera como hacemos las cosas aquí”. Por otro lado, “el ideario está compuesto por las creencias, valores y actitudes que informan y dan sentido al comportamiento colectivo percibido en el nivel superficial”; a su vez, el ideario está compuesto por dos elementos diferenciables: los valores compartidos y las creencias básicas de la institución. Las creencias constituyen el credo de una empresa, la definición de su filosofía, su misión, lo que más condiciona. Son suposiciones que sustentan el modelo empresarial, “verdades” no siempre explicitadas que comparten sus miembros (Vélaz, 1999). “Los líderes inspiradores comienzan identificando su propósito, creencia, causa o visión” (Sinek, 2009).

Montenegro (2021) incluye en la cultura empresarial dos elementos adicionales a más del liderazgo y propósito: un conjunto de códigos culturales y el Buen Gobierno Corporativo. El primero, es un conjunto de *drivers* que son parte del ADN de la organización, es decir, no se puede hacer nada si no se considera a estos *drivers* como parte de la estrategia; en esto se incluye a la ética, los valores, la innovación y creatividad, la adopción de tecnología de la nueva era, la responsabilidad social, entre otros. El Gobierno Corporativo es el cuarto elemento, y es la manera de ordenar los órganos de propiedad de la institución, formalizar protocolos para la familia empresaria y constituir un Consejo de Administración (CdA) con miembros independientes o asesores externos. Se hace especial énfasis en los “valores de la dirección” porque en ellos se conjugan la “misión interna” y la “misión externa”. Los valores son el “peso otorgado a las demás personas en el momento de decidir y actuar; el peso dado al criterio que contempla la satisfacción de las necesidades individuales de las personas afectadas en la decisión. En definitiva, cómo se ve y se trata a las personas, y en virtud de qué criterios, a la hora de decidir” (Alcázar, 2018).

La estructura propuesta se muestra en la siguiente ilustración:

**Figura 1. Cultura empresarial y sus elementos como soporte del modelo estratégico**



Fuente: Montenegro D. I. (2021).

A su vez, Montenegro (2021) ilustra que la cultura organizacional se convierte en soporte del modelo estratégico, conectando las elecciones futuras que se hagan en la estrategia y ejecutando los proyectos resultantes fuera de los “silos” o áreas funcionales de la empresa.

Por lo tanto, el diagrama anterior sienta las bases para hablar de la importancia estratégica de un modelo de negocio. Osterwalder y Pigneur (2011) señalan que: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. La mejor forma de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para generar ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Los modelos de negocio no son algo estático, fijo o invariable, sino que cambian con el tiempo. El *lienzo* que proponen Osterwalder y Pigneur se indica en la siguiente figura:

**Figura 2. Lienzo del Modelo de Negocio**



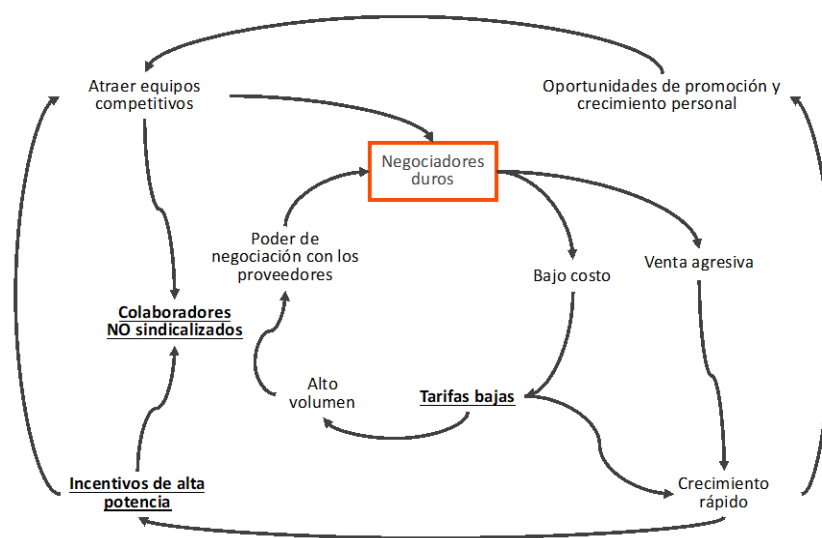
Fuente: Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011).

Un instrumento como el *lienzo* permite identificar e introducir innovaciones en el plan de negocios a lo largo del tiempo, aportando claridad sobre la verdadera propuesta de valor de una empresa y su durabilidad. En cada uno de los bloques se hacen elecciones, supuestos


o hipótesis (por ejemplo, escoger a la simplicidad como propuesta de valor, establecer consumidores con ciertas características, implementar el marketing como actividad clave o escoger a tecnologías 4.0 como un recurso clave).

Si bien, es importante hacer elecciones para la estrategia, es más relevante que estos supuestos estén conectados para generar valor. Muchas veces este tipo de enfoques se centra en las características del modelo y su consistencia interna, aunque con poca o ninguna referencia a las interacciones fundamentales (Ricard, 2012). Es por esto que, Casadesus-Masanell y Ricard (2008) desarrollan una concepción alternativa del modelo de negocio, definiéndolo como el “conjunto de elecciones (*choices*) de la empresa y sus consecuencias. “La estrategia define elecciones que pueden ser políticas, activos físicos y estructuras de gobierno; pero toda elección conlleva consecuencias y estas, a su vez, pueden clasificarse como flexibles o rígidas, según la persistencia de las mismas cuando el efecto de las causas deja de actuar”. Lo interesante es que las elecciones y sus consecuencias crean dinamismo y, al final, terminan cerrando el círculo: las elecciones generan consecuencias y estas dan soporte a las propias elecciones (de forma que el ciclo se cierra). Estos círculos pueden ser beneficiosos, y se llaman *virtuosos*, o perjudiciales y *viciosos*”. Un ejemplo sobre la forma de conectar elecciones se indica a continuación:

**Figura 3. Causa y consecuencia de las elecciones estratégicas**




Fuente: Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2008).




En la gráfica anterior, se debe saber que las elecciones aparecen en **“negrita y subrayadas”**, pero no así las consecuencias. La consecuencia “negociadores duros” aparece dentro de un recuadro, lo que significa que esta consecuencia en particular es rígida y tiende a persistir; pero que, a su vez, requiere tiempo para desarrollarse.

Además, Cassadesus-Masanell y Ricard (2010) y complementado por Elgar (2012), mencionan que “dentro del conjunto de círculos (ojalá virtuosos) que se generan en un modelo estratégico, tienen especial interés aquel que, integrando aspectos de disponibilidad a pagar, costo, precio y volumen, termina explicando de manera básica la creación y la captura de valor de la empresa. Al círculo virtuoso fundamental que define la unidad de negocio se lo llama “*value loop*”. Un modelo de negocio entendido bajo esta definición “es tremendamente complejo, ya que hay demasiadas consecuencias y demasiados círculos o *loops*”. El encargado entonces del diseño de la estrategia debe observar la realidad, su complejidad y la manera de entenderla y simplificarla. Se pueden escoger elecciones fundamentales y las consecuencias clave, y sus conexiones para explicar el negocio y sus objetivos.




Ruelas-Gossi y Sull (2006) añaden que dentro de estos *loops* puede existir un “nodo orquestador” que es el primero entre iguales, es el nodo que identifica la oportunidad y que coordina a los otros nodos; este enfoque es aloccéntrico, lo que significa que incorpora a los diferentes nodos (o *loops*) en la red. “En gran medida la teoría estratégica actual es egocéntrica. Su punto de partida es la firma individual que existe para crear, capturar y mantener valor económico. La empresa se enfoca exclusivamente en oportunidades que pueden aprovechar en solitario. La orientación aloccéntrica, en cambio, permite aprovechar toda una gama de oportunidades que sólo pueden ser perseguidas por una red”.


Como resultado, para que se puedan conseguir los objetivos estratégicos dentro de cada uno de los *loops*, es imprescindible que se planifiquen y ejecuten proyectos innovadores. Muñoz-Nájara y Vilá (2008), proponen para lo anterior el uso del método “*Hoshin Kanri*” que cumple dos funciones: por un lado, es una “brújula” cuyo objetivo sería señalar el norte o dirección al cual todos en la organización deben apuntar; ese norte va ligado a los intereses de los *stakeholders* o grupos que mantienen una preocupación en la buena marca de la



empresa (clientes, accionistas, empleados, comunidad, administración, etc.); y, por otro lado, el control de las actividades diarias. *Hoshin Kanri* provee tanto una metodología para alcanzar el “norte” en objetivos y medios efectivos, como para asegurar una adecuada puesta en marcha de los objetivos a través de proyectos. Para alcanzar la visión finalista, el método utiliza de forma complementaria dos caminos: (1) Un sistema de planificación ligado a objetivos de ruptura que se traducen a proyectos de negocio; y, (2) Una gestión del día a día, o rutinaria, relacionada con los aspectos fundamentales del negocio (*business fundamentals*), que sólo es objeto de una mejora incremental. *Hoshin Kanri* “provoca la necesidad y obligación de los directivos en distintos niveles de proveer dirección a la organización a través de un proceso en el que se despliegan objetivos y medios: en el primer nivel de despliegue, los medios (objetivos estratégicos) que se establecen tienen carácter de directrices, las cuales deben seguirse para alcanzar los objetivos de foco; estas, a su vez, se convierten en objetivos del siguiente nivel de despliegue (proyectos), que a su vez tienen que definir los medios para conseguirlo (actividades)”. A medida que se avanza en el proceso, las directrices se van convirtiendo en acciones concretas.

En definitiva, la cultura organizacional es el soporte de una empresa que debe hacer elecciones estratégicas; estas elecciones o supuestos se conectan y constituyen un *loop* que crea valor a través de un objetivo; y, los objetivos estratégicos se cumplen a través de proyectos conectados a actividades y tareas. Pero, muchas veces, la organización se centra en un modelo teórico de desarrollo de actividades y se establece que la logística, operaciones, marketing, ventas y servicio son fundamentales para lograr un margen de valor para el negocio; la gestión de recursos humanos, las finanzas, el desarrollo tecnológico y la compras, se convierten entonces en actividades soporte; este enfoque está sustentado únicamente en el producto como centro del modelo. En lugar de conectar, se apuesta por jerarquizar y crear departamentos con actividades aisladas. Esto correspondería a la jerarquía dominada por la gerencia del sistema dual (la izquierda), donde predomina la eficiencia, el cambio gradual, los planes, presupuestos e indicadores en el corto plazo. Si hacer “estrategia antes era un proceso poco democrático, ahora es un fenómeno de masas”; es lo que se llama “red aceleradora de la estrategia”, la derecha del sistema dual donde es fundamental la agilidad, innovación, liderazgo, visión de cambio e iniciativas en el largo plazo. Así es como se compone, de manera general, un “modelo dual” para la ejecución de proyectos. A la izquierda






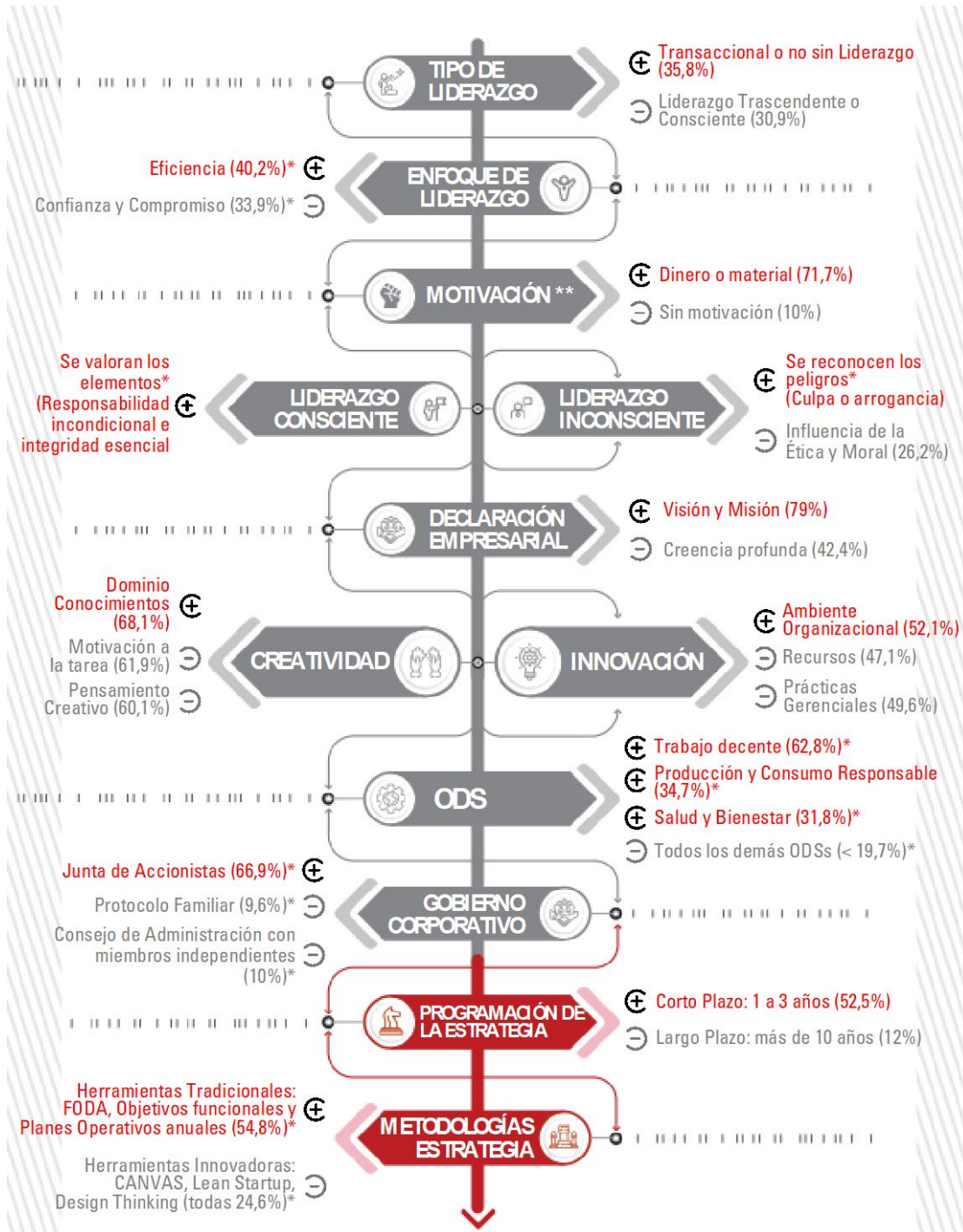
está la jerarquía (áreas o departamentos) para resolver los problemas del día a día, y a la derecha “la red”, los equipos que piensan en la estrategia a largo plazo (Kotter J. P., 2015).

## RESULTADOS

A continuación, se presenta una infografía para ordenar los resultados de las organizaciones investigadas. Las elecciones o variables marcadas con (+) (“enfocado en”, “tiene más de”) son las más escogidas por las empresas; y, las marcadas con (-) (“débil en”, “no tiene”) son las elecciones que se usan menos, pero que son importantes para el análisis global. Cada variable está respaldada por un porcentaje (%) de respuesta obtenido de los datos del análisis estadístico o de los resultados descriptivos del cuestionario:




**Figura 4. Análisis de cada variable propuesta en el cuestionario de investigación**





Nota: \*Datos obtenidos del análisis estadístico. Los que no tienen asterisco (\*) son datos descriptivos resultantes del cuestionario. \*\*La intensidad de calificación considerada para todas las respuestas es de 3 a 5 (medio, alto o muy alto uso de la elección) a no ser que se indique lo contrario.

Fuente: Elaboración propia



Las organizaciones investigadas tienen más influencia del liderazgo transaccional (de palo o zanahoria) o no tienen liderazgo; su enfoque es más hacia la eficiencia que hacia la unidad (confianza y compromiso); la motivación hacia las personas es de carácter extrínseco (dinero y beneficios materiales) con influencia baja de la ética y de una creencia profunda; además, el resultado muestra niveles medios de creatividad e innovación y limitado enfoque en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Este primer análisis muestra organizaciones débiles en los componentes de la cultura empresarial.

En lo referente al diseño de la estrategia, los datos señalan una tendencia a la programación de la estrategia en el corto plazo con metodologías tradicionales para el diseño; elecciones comunes en el modelo de negocio tanto para la propuesta de valor, la atractividad del mercado o la factibilidad de realizar internamente un modelo; y, objetivos estratégicos desarrollados por área o departamentos funcionales. Este segundo conjunto de resultados demuestra problemas en la construcción de la estrategia a largo plazo.

Por último, la planificación y ejecución de proyectos relevantes para la empresa se realizan en cada área funcional sin una metodología paso a paso para la realización de un proyecto; la mayoría de las organizaciones miden sus planes operativos (no los estratégicos); y, existe un importante número de compañías que no realizan mediciones. De ahí que, la baja competitividad de las organizaciones investigadas son consecuencia de una miopía estratégica y bajo rendimiento general, tanto en la cultura como en el modelo de actuación escogido.

## CONCLUSIONES

A continuación, se presenta una tabla con los principales hallazgos de la investigación con las conclusiones al respecto:

**Tabla 1. Hallazgos y conclusiones de la investigación para el Modelo CulteX.**

Hallazgos y Resultados	Conclusiones para el diseño del modelo CulteX
35,8% de las organizaciones investigadas usan un tipo de liderazgo transaccional o no tienen liderazgo.	Incluir en la cultura empresarial dentro del Modelo CulteX el elemento liderazgo consciente con actitudes, conductas y maestría emocional.
40,2% de las empresas están enfocadas únicamente en la eficiencia en el corto plazo.	El nuevo modelo debe pensar en incluir a la unidad (confianza y compromiso) a través de un liderazgo consciente.
71,7% de las organizaciones motivan a sus colaboradores con motivación extrínseca (dinero o beneficios materiales).	Incluir en la cultura a través del liderazgo a las motivaciones intrínsecas (conocimiento) y motivación trascendente (servicio y afecto).
26,2% de las empresas encuestadas menciona que es poco importante la ética o la moral.	Incorporar a la cultura el <i>driver</i> ético como parte del ADN empresarial.
42,4% de los directivos encuestados afirman que la empresa tiene una creencia profunda o propósito.	El propósito debe ser un elemento crítico en el diseño de la cultura empresarial, y determinado por los líderes formales e informales. El modelo debería incentivar a que el 100% de empresas tengan una



	creencia profunda.
Los factores de creatividad están calificados como importantes entre el 60,1% y el 68,1% para las empresas encuestadas.	Reforzar el <i>driver</i> cultural en lo referente a creatividad, y específicamente en factores como “pensamiento creativo” y “motivación a la tarea”.
Los factores de innovación están calificados entre el 47,1% y el 52,1% como importantes para las empresas investigadas.	Mejorar el <i>driver</i> cultural en lo referente a innovación, y específicamente en factores como “recursos para la innovación” y “prácticas gerenciales”.
Limitado enfoque en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	Considerar dentro de los drivers culturales a la responsabilidad social y a los ODS.
9,6% de las organizaciones tienen un protocolo familiar y 10% un Consejo de Administración con miembros independientes.	Añadir el elemento “Buen Gobierno Corporativo” al diseño de la cultura empresarial para el desarrollo de protocolos en la propiedad y administración.
Más de la mitad de compañías (52,5%) tienen una programación de la estrategia en el corto plazo, y 10% planifica a 10 años o más.	La fase referente al modelo estratégico debe ser diseñada con pensamiento en el largo plazo: al menos a 5 años.
54,8% de las empresas utiliza metodologías tradicionales para la creación de la estrategia.	En el diseño de la estrategia se deben incluir herramientas como el <i>design thinking</i> , <i>lienzo CANVAS</i> , <i>sprint</i> , <i>lean startup</i> , entre otras.
43% de los directivos investigados afirman que sus organizaciones tienen una propuesta de valor basada en la	Incorporar al modelo estratégico nuevas propuestas de valor como la simplicidad, la experiencia, crecimiento exponencial,

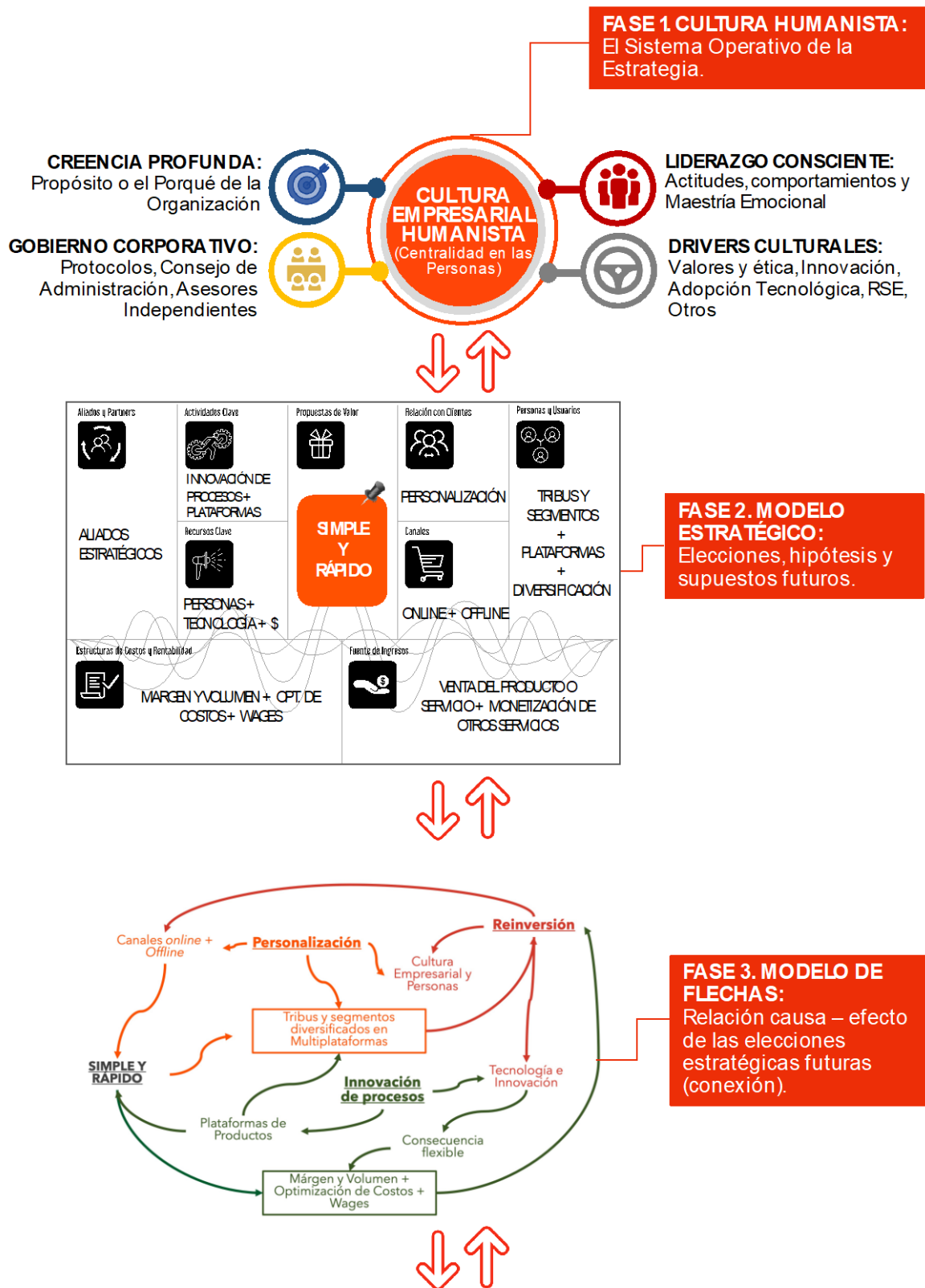
productividad.	imagen...
75,5% de las compañías han elegido a la segmentación funcional para ser atractivos en el mercado.	Incluir dentro de las elecciones del modelo a la “tribalización”, es decir, la segmentación emocional y por creencias.
89% de las organizaciones tienen una relación con sus clientes por medio de un servicio básico.	Incorporar a la relación con clientes elecciones como programas de lealtad, personalización, servicio automatizado, planes de fidelización...
73,4% de las empresas colocan su producto o servicio en el mercado con vendedores tradicionales.	Considerar otras elecciones en el canal de venta como plataformas online, franquicias, máquinas expendedoras, <i>outlets</i> y minoristas.
86,3% de los directivos afirman tener a la optimización de proyectos como su actividad clave para generar valor.	Incluir elecciones de actividades clave a futuro como el uso de plataformas, la creación de contenidos, el marketing o la educación.
88,5% de las organizaciones piensan que el talento de las personas es clave dentro de la estrategia.	El talento de las personas es el centro de la estrategia (y de la cultura) y debería llegar al 100% con el Modelo CulteX.
Menos del 25,3% de las empresas utiliza en algo las tecnologías exponenciales.	Las elecciones referentes al uso de la inteligencia artificial, <i>big data</i> , internet de las cosas, <i>blockchain</i> , etc., son críticas para la construcción de la estrategia en el contexto de la nueva era.
56% de los directivos encuestados dicen tener como principales <i>partners</i> a aliados de innovación, incluidos proveedores de	Considerar dentro de las elecciones del modelo estratégico a socios de recursos, <i>jointventures</i> , <i>marketing partners</i> , aliados

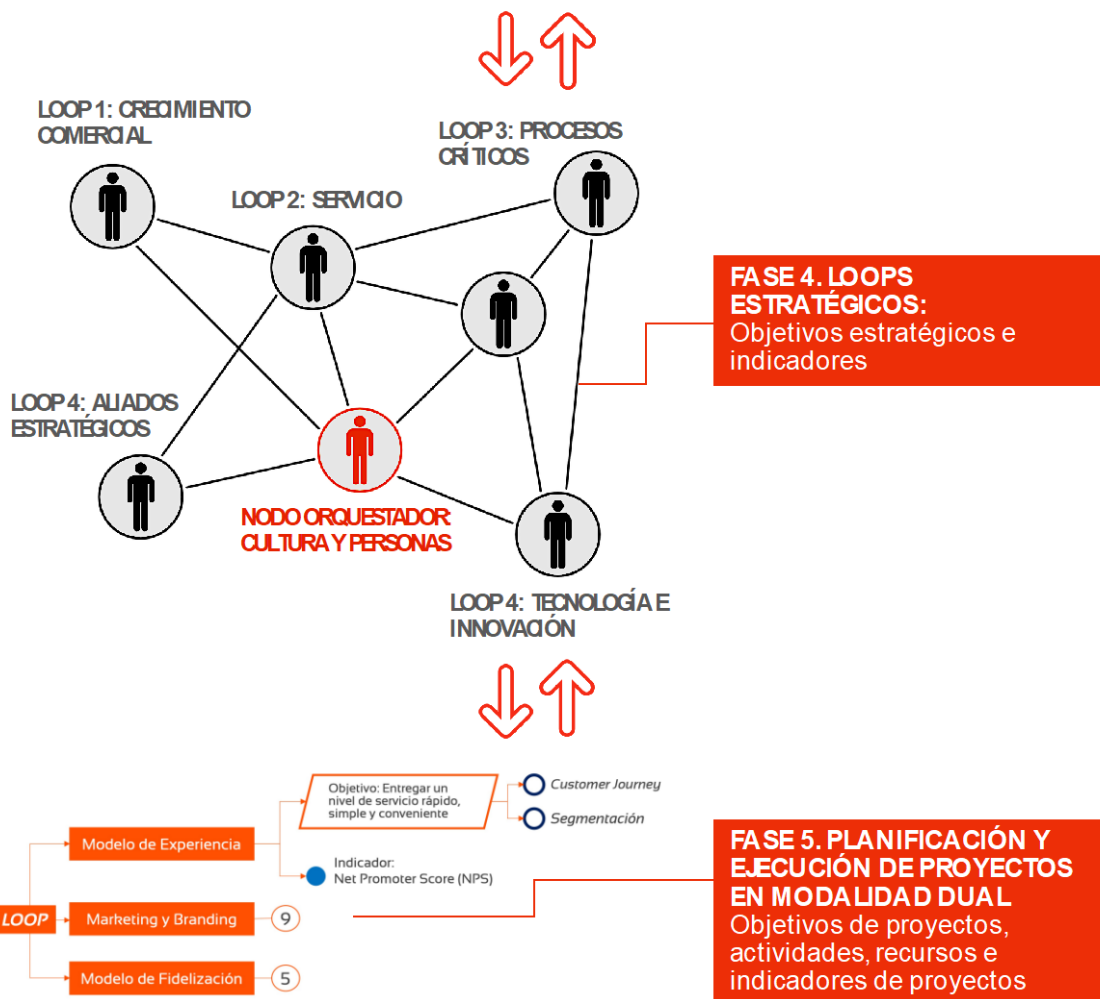
hardware o de servicios TI.	estratégicos, etc., con la visión de generar valor compartido.
34,7% de las compañías tienen objetivos funcionales o por área de trabajo, y 10% no tienen objetivos.	Incentivar el trabajo compartido en el modelo estratégico y la implantación de objetivos estratégicos multidisciplinares.
43,5% de las empresas tienen planes operativos en cada departamento o área.	Los proyectos estratégicos deben trabajar en equipos multidisciplinares, heterárquicos y con varias generaciones en modalidad dual: lo operativo se resuelve en la estructura formal y lo estratégico en red.
61,1% de los directivos mencionan que no tienen una metodología de proyectos para la planificación y ejecución.	Implementar metodología de proyectos ágiles (u otros) alineados al sistema <i>Hoshin Kanri</i> .
38,9% de las organizaciones miden solamente planes operativos y 25,9% no realizan ninguna medición.	Implementar indicadores estratégicos en objetivos estratégicos y en los objetivos de los proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

Con base en los resultados obtenidos de la investigación, se plantea el diseño para el Modelo CulteX en cinco fases totalmente interrelacionadas (los contenidos colocados a partir de la fase 2 son a manera de ejemplo):


Figura 5. Modelo CulteX y sus cinco fases






Fuente: Elaboración propia

El modelo inicia con la concepción de que la cultura empresarial es el sistema operativo sin el cual la estrategia no podría funcionar adecuadamente; por tanto, la cultura debe tener un centro en las personas, y son estas personas (con los líderes, por supuesto) los que establecen una creencia profunda. El propósito derivado de la creencia se alimenta de otros *drivers* culturales (el ADN de la organización) conformado por los valores, la creatividad, la innovación, la RSE o la adopción de tecnología. Todo el diseño de la cultura también requiere de un Buen Gobierno Corporativo para alentar el cambio en el nuevo contexto empresarial.





Es así que, para que el modelo pase a la fase 2 (el modelo estratégico) es muy importante que la cultura esté fortalecida. En la fase 2, se realizan las elecciones del presente a futuro, o se plantean supuestos para la construcción de la estrategia en ciertas categorías: propuesta de valor, usuarios, relación con esos usuarios, canales, fuentes de ingresos, actividades clave, recursos clave, *partners* y rentabilidad; estas elecciones se conectan en una relación causa – efecto en la fase 3 a través de un modelo de flechas, permitiendo formar *loops* generadores de valor (fase 4). En el conjunto de *loops*, que también están relacionados unos a otros, se establecen objetivos estratégicos y se escoge un *loop* que aprovecha mejor la oportunidad para generar diferenciación, y es lo que se ha llamado “nodo orquestador”.


Finalmente, para poder cumplir con los objetivos estratégicos de cada uno de los *loops*, en la fase 5 se planifican proyectos en equipos de trabajo multidisciplinarios, fuera de la estructura tradicional de la empresa y con personas diversas. Los proyectos están alineados a las metas y tienen también un objetivo que, a su vez, es cumplido con los actividades o tareas que se ejecuten. Este despliegue permite, adicionalmente, conectar unos proyectos con otros para conseguir un trabajo ágil y en red.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcázar, M. (2018). *Octógono: Diagnóstico Empresarial*. Madrid: MAG.
- Behar, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Shalom.
- Boonstra, J. (2018). Significado de las Culturas en las Organizaciones. *Harvard Deusto Business Review*(274), 18-28.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules*. New York: Simon and Schuster.
- Burkeley, W. (1994). Pushing the Pace: The Latest Big Thing al Many Companies is Speed, Speed, Speed. *Wall Street Journal*, págs. A1-A5.
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Sangolquí, Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricard, J. E. (2010). *From Strategy to Business Models and Onto Tactics*. Boston: LRP.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2008). *Competing Through Business Models (A, B y C)*. Boston: Harvard Business School.
- Cea D'Ancona, M. A. (2002). *Análisis Multivariable. Teoría y Práctica en la Investigación Social*. Madrid: Síntesis.
- De la Fuente Fernández, S. (2011). *Análisis Factorial*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Dilts, R. (2004). *Coaching, Herramientas para el cambio*. Madrid: Urano.
- Elgar, E. (2012). *Research in Competitive Strategy*. Northampton: G. B. Dagnino.
- Ferrando, P. J., & Anguiano-Carrasco, C. (2010). El Análisis Factorial como Técnica de Investigación en Psicología. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 18-33.
- Ferriss, T. (2017). *Arma de Titanes*. Madrid: Deusto.
- Galloway, S. (2018). *Four: el ADN Secreto de Amazon, Apple, Facebook y Google*. Barcelona: Penguin Random House.

- 
- García Sánchez, S., & Dolan, S. (2003). La Dirección por Valores. *Management español: los Mejores Textos*, 225-265.
- Hidalgo, A. (2017). La Formación de Empresarios. Mejores Personas, Mejores Empresas, Mejor Sociedad. *Cuadernos Empresa y Humanismo(130)*, 113-131.
- Kambil, A. (2016). *Catalizar el Cambio de la Cultura Organizacional*. Executive Transition Series, 1-5.
- Kofman, F. (2005). *Metamanagement: Principios*. Buenos Aires: Granica.
- Kofman, F. (2008). *La Empresa Consciente*. Buenos Aires: Aguilar.
- Kotter, J. P. (2015). *Acelerar*. Bogotá: Conecta.
- Kotter, J., & Rathgeber, H. (2006). *Nuestro Témpano se Derrite: Cómo Cambiar y tener Éxito*. Bogotá: Norma.
- McCracken, G. (2012). *Chief Culture Officer: Un Directivo Orientado a la Cultura*. México: Océano.
- Montenegro, D. I. (2019). *Investigación de Competitividad de la Empresa Ecuatoriana en la era 4.0*. Quito: IDE Business School.
- Montenegro, D. I. (2020). ¿Se Adelantó el Futuro? *Communication Papers*, 9(18), 77-82.
- Montenegro, D. I. (2021). *Humanistic Business Culture as the Center of a Strategic Model that Generates Network Connected Value*. V Conference of Predoctoral Researches. Girona, España: Universitat de Girona.
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la Investigación*. México: Oxford University Press México.
- Nuñoz-Najar, J. A., & Vilá, J. (2008). Hacer Operativa la Estrategia: Despliegue de Objetivos de Ruptura y Medios (Método Hoshin Kanri). *IESE Business School*, 2-24.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto.
- Pere, A., & Segarra, J. A. (1997). *Análisis Factorial de Componentes Principales*. Barcelona, España: IESE Publishing.
- 

- 
- Ricard, J. E. (2012). *Estrategia en el Siglo XXI. Modelos de Negocio en Acción*. Barcelona: IESE Publishing.
- Ridderstrale, J., & Nordström, K. (2004). *Karoke Capitalism: Management para la Humanidad*. Madrid: Pearson Educación.
- Ruelas-Gossi, A., & Sull, D. (2006). Orquestación Estratégica: La Clave de la Agilidad en el Escenario Global. *Harvard Business Review América Latina*, 3-10.
- Seisdedos, G., Richart, B., G., G., Paz, J., Esponera, J., & Kolotouchkina, O. (2015). *La Transformación Digital de las Ciudades*. Centro de Innovación del Sector Público de PwC e IE Business School.
- Sinek, S. (2009). *Start with Why*. New York: Portfolio.
- SpencerStuart. (2018). La Percepción de la Cultura Organizacional en América Latina. *SpencerStuart*, 4.
- Superintendencia de Compañías de Ecuador. (2018). Obtenido de *Ranking Empresarial*: <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=S&tipo=1>
- Taleb, N. (2007). *The Black Swam: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House.
- Taylor, C. (2006). *La Cultura del Ejemplo: Una Nueva Manera de Hacer Negocios*. Buenos Aires: Aguilar.
- Vélaz, I. (1999). Clima y Cultura Empresarial. *Cuadernos Empresa y Humanismo*, 9-11.
- 