

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO DEL DESARROLLO DE LA CULTURA CORPORATIVA EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS DE COMBUSTIBLES EN LIMA METROPOLITANA, 2017

Alfredo Julio Salazar Rodenas

RESUMEN

La dirección estratégica, en la actualidad constituye una alternativa que trata de dar respuesta a las necesidades de la empresa en relación con el entorno altamente competitivo y cambiante que tienen que enfrentar las empresas. A su vez, la cultura corporativa, es considerada en la actualidad como un factor clave en la dirección de las organizaciones y se ha convertido en una ventaja competitiva para las organizaciones. Ambas, dirección estratégica y cultura corporativa constituyen un modelo que configura las características de las empresas altamente competitivas. En este marco, la presente investigación ha tenido como objetivo analizar en organizaciones de servicios de combustible en Lima Metropolitana, en qué medida la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la cultura corporativa. Desarrollándose la investigación desde un enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional, de diseño no experimental, contando con la participación de 13 directivos y 24 colaboradores de organizaciones de servicios de combustibles de Lima Metropolitana. Los resultados mostraron una dirección estratégica de nivel medio y una cultura corporativa de nivel alto, asimismo se confirmó la hipótesis general de estudio a través de la aplicación del Coeficiente Rho de Spearman, confirmándose que existe una relación positiva, alta y significativa $r = 0.630$ y un valor $p = 0,021$ menor al nivel 0,05. Concluyendo que la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de una cultura corporativa en las organizaciones de servicios de combustibles, en Lima Metropolitana, en el año 2017.

Palabras clave: Dirección estratégica, cultura corporativa.

I. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

Las empresas se mueven hoy en día en un contexto extremadamente difícil en el que son muchos y muy valiosos los competidores, en el que ya no basta crear una empresa para tener éxito. La competencia entre las empresas es cada vez más abierta y más dura. El entorno es enormemente cambiante,

turbulento. Las fronteras económicas entre los países van desapareciendo.

En la actualidad, se hace cada vez más necesario para los empresarios y sus altos directivos dedicar un mayor esfuerzo y análisis a la elaboración y elección de la estrategia más adecuada para responder a los retos del entorno y ser así más competitiva en este

difícil contexto. Podría afirmarse que todas las empresas tienen o siguen una estrategia, aunque, en muchas de ellas, permanece implícita en la mente del empresario o de la dirección general. El esfuerzo por hacerla explícita, analizarla y racionalizarla puede ser muy valioso para conseguir mejorar la posición competitiva de la empresa y, en consecuencia, sus resultados (Guerras y Navas, 2015).

Hace ya un tiempo que la Dirección Estratégica de la Empresa se ha convertido en el paradigma dominante respecto a cómo entender el desarrollo de la actividad empresarial, en un entorno difícil como el que acabamos de describir. En efecto, el modelo de Dirección Estratégica pretende insertar la vida de la empresa en su medio externo, de tal forma que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que el mismo plantea como a aquellos otros retos y amenazas que también pudieran aparecer. Todo ello, sin perder la visión de los recursos, las capacidades y las fortalezas internas con las que la propia empresa cuenta, así como las debilidades que todavía mantenga.

En este contexto, una de las ventajas competitivas, radica en las capacidades y valores de las personas que conforman una organización, este es el elemento que presenta mayor dificultad para transmitir o copiar en comparación con la tecnología, que permite la rápida transmisión o copia. La necesidad de articular el compromiso con las personas y hacerlo perceptible proporciona a las definiciones de Misión, Visión y Valores un lugar central en la política de gestión e innovación de las empresas.

Así pues, en esta tesis tenemos el objetivo de analizar este papel central de la Cultura Corporativa, como el elemento en torno del cual las empresas pueden desarrollar políticas y estrategias que impliquen e integren a todos sus recursos de forma efectiva y efi-

ciente para afrontar con éxito los retos para permanecer en el mercado de forma competitiva.

Se trata de determinar si la Dirección Estratégica y las actividades de la empresa son coherentes con el núcleo que conforma la Cultura Corporativa declarada -misión, visión y valores-, si se impulsan y aplican un conjunto de objetivos y estrategias en la gestión de las personas, de acuerdo con la Cultura Corporativa declarada y si los objetivos planteados contienen, además, aspectos relacionados con los otros grupos de interés relacionados con la empresa y su entorno social.

La utilidad de esta investigación es la de ofrecer al conjunto de empresas de todos los sectores, referencias, guías y formas de hacer para conseguir una mejor capacidad adaptativa ante su entorno y una mayor integración interna para impulsar con éxito los objetivos primarios de la misma a partir de una dirección estratégica que se base en la construcción e implantación de una Cultura Corporativa que sea una de las bases principales para facilitar e impulsar su competitividad.

El ámbito de este estudio se desarrolla en el sector del servicio de combustibles. A nivel nacional existen 3,850 estaciones de servicio (de las cuales 979 se ubican en Lima y Callao), 62% (2,044) de ellas son independientes, es decir, no forman parte de las cuatro grandes cadenas (Repsol, Pecsca, Primax y la estatal Petroperú), pero el 65% de las ventas se concentran en locales que mantienen una imagen de marca de cadena, según información de la cadena Pecsca (Ochoa, 2013).

En estos tiempos en donde la mecánica de gestión son realidades de apertura de mercados, son reconocibles los cambios operados en el sector servicios de combustibles y afines de inversión nacional, la gestión hasta esos momentos fue adquiriendo deterioros logísticos, motivación humana, control y

generación de expectativas, además de una deficiente asociación de griferos que reflejaba la falta de recursos metodológicos y capacidad negociadora conllevó al desequilibrio y divorcio de sus integrantes más acelerado contribuyendo al libre ingreso y ubicación estratégica en nuestros mercados de experimentadas corporaciones.

La dirección estratégica es un proceso importante y definidor en la vida de una organización que quiere diferenciarse. Sin embargo, hay varias cuestiones en una organización que dificultan la implementación de la gestión estratégica. Muchas de estas dificultades están directamente ligadas a los factores culturales de una organización, que muchas veces no son notados por los líderes o no se consideran lo suficiente en el momento de la implementación de la estrategia.

En cada organización existe una cultura que influye en el comportamiento de sus miembros; el conocerla ayuda a hacer frente a los desafíos, amenazas y oportunidades.

Por tanto, si bien su proceso de gestión suele ser sencillo faltó el incremento de especialización en cada uno de sus miembros ejecutivos, quienes tenían bajo sus manos la toma de decisiones financieras, comercialización y operativas sin posibilidad formal de identificar el cargo y sus ámbitos de responsabilidades e integración con otros puestos existentes, se observa plenamente una gestión vertical rígida sin posibilidad de adecuadas retroalimentaciones entre sus miembros ejecutivos en este tipo de organizaciones de Servicios de Combustibles y afines de inversión nacional. Además de un ordenamiento que permita definir los cargos o puestos existentes o por crearse, de acuerdo a las necesidades de mercado y el crecimiento del negocio.

Se puede observar la necesidad de reformular los grupos y/o familias empresariales participantes de este tipo de Estaciones de servicio al tener la ventaja de un mayor co-

nocimiento de la cultura del comportamiento socio-cultural de demanda peruana.

2. MARCO TEÓRICO

Todas las organizaciones son dirigidas por personas llamadas administradores. Éstos asignan los recursos escasos a diferentes fines, los cuales casi siempre compiten entre sí. Los administradores determinan la relación entre los medios y los fines. Tienen la autoridad (delegada por la sociedad) y la responsabilidad (aceptada por ellos) de construir o destruir comunidades, hacer la paz o la guerra, purificar el ambiente o contaminarlo. Definen las condiciones de los puestos, los productos, los servicios, los clientes, las órdenes, el conocimiento, las estrategias, etc. Los administradores, al igual que las organizaciones, también tienen presencia en toda la sociedad.

Además, dado que el mundo moderno tiene una enorme necesidad de organizaciones bien administradas, podemos concluir que los administradores son un recurso social sumamente importante. Todo el mundo sabe algo de administración por el contacto cotidiano con diversas organizaciones o con los administradores de éstas. Esas experiencias pueden ser buenas o malas, y las actitudes ante los administradores también pueden ser positivas o negativas. No obstante, aun cuando sepamos un poco de administración, seguimos operando de manera ineficiente. Basta con comparar nuestros planes optimistas de ayer con los resultados de hoy.

Como señala Chiavenato (2009): "La era del conocimiento está provocando cambios cada vez más rápidos y profundos. La influencia de la tecnología de la información (TI), la unión de la computadora con la televisión y las telecomunicaciones, que invade la vida de las organizaciones y las personas, está provocando profundas transformaciones" (p. 83).

En este contexto de cambios rápidos y profundos, la dirección estratégica es vital para lograr la competitividad y tal vez la supervivencia de las organizaciones y para ello la cultura corporativa podría ser un elemento estratégico y una ventaja competitiva para las organizaciones.

Las empresas exitosas son aquellas que aprenden a adaptarse a las exigencias del entorno, que saben explorar las oportunidades y esquivar las amenazas que provienen de éste. Las empresas que no aprenden a adaptarse a las condiciones de su ambiente tienden a desaparecer, como si hubiese una selección natural de las especies organizacionales.

La dirección estratégica es poco estudiada en el ámbito internacional y nacional, sin embargo existen estudios sobre la cultura estratégica como el de Beltrán y López (2015) quienes en Lima, en la empresa CLARO Telefonía Sucursal Bocagrande, caracterizaron su cultura basada en una estructura planificada y previamente establecida, que está basada en principios y valores cultivados a diario y comunicaciones multidireccionales que informen claramente a los empleados, logrando la concesión de metas y la satisfacción de las necesidades de los clientes. Falcones (2014) en Ecuador, encontró que los empleados presentan un sentido fuerte de pertenencia a la unidad de negocios y a la empresa, considerando como válidos los valores y elementos culturales, el valor corporativo configura los principios de Nestlé y es el enfoque que guía a la forma de hacer los negocios. Terán (2010) en Venezuela, evidenció una cultura organizacional muy alta, que se expresa en la ejecución de acciones orientadas a los valores, enfoque de dirección, principios, autonomía, sistema de apoyo, y dirección estratégica; los cuales son necesarios para establecer una cultura acorde con los objetivos de las empresas analizadas. Concluyendo que una cultura organiza-

cional puede desarrollarse en la medida que se ejecute una gestión del talento humano efectiva.

El nuevo paradigma de gestión empresarial de los años noventa, la dirección estratégica (strategic management) tiene sus fuentes teóricas y prácticas en la propia planeación estratégica y sus metodologías de análisis, así como en los estudios de cultura empresarial que encontramos en conocidas obras como "En Busca de la Excelencia" de Thomas Peters y R. Waterman (1996), "La quinta disciplina" de Senge (2004) y las contribuciones de Porter (2004), quien incorporó definitivamente el concepto de Ventajas Competitivas al quehacer organizacional.

Una de las más contundentes contribuciones en términos prácticos provienen, también, de la Escuela de las configuraciones de Mintzberg y Quinn en "El proceso estratégico" (1997) "La gerencia en la sociedad futura" y "La sociedad post capitalista" de Peter Drucker (2002), y del concepto de Enfoque de Al Ries (1996), "El enfoque, el único futuro de su empresa". Los principios generales que rigen el proceso de dirección estratégica son su carácter científico, enfoque sistémico y holístico del proceso, carácter ético, eminentemente formativo y desarrollador del proceso de dirección, carácter participativo y proactivo orientado a los resultados, coherencia y pertinencia, racionalidad política, económica y operativa, cooperación, flexibilidad, retroalimentación sistemática y la interacción permanente.

Las compañías de hoy en día se enfrentan, más que nunca, al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno interno como: competidores, clientes, proveedores, normas, etc., sino también, del externo en: factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, ambientales y administrativos. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para adaptarse a este cambiante y complejo mun-

do. A este proceso se le denomina dirección estratégica.

Palacios (2016) define la dirección estratégica como "el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo, y mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad" (p. 6).

Guerras y Navas (2015) precisan que: haya ya un tiempo que la dirección estratégica de la empresa se ha convertido en el paradigma dominante respecto a cómo entender el desarrollo de la actividad empresarial, en un entorno difícil. (...) el modelo de Dirección Estratégica pretende insertar la vida de la empresa en su medio externo, de tal forma que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que el mismo plantea como a aquellos otros retos y amenazas que también pudieran aparecer.(p. 23)

Gerenciar el cambio es la necesidad más urgente de las empresas del presente, y ésta es tarea de los gerentes a todos los niveles, ellos deben actuar como verdaderos agentes de cambio y promoverlo constantemente en sus organizaciones.

Desde principios del siglo XXI asistimos al desarrollo de lo que podemos denominar la perspectiva estratégica en el pensamiento organizativo. Se constata las profundas transformaciones en los valores, la estructura, los procesos y los estilos de dirección de las organizaciones, como consecuencia de los grandes cambios en el entorno en que éstas operan: creciente complejidad de la economía, globalización e interdependencia de los mercados, altos niveles de competitividad, incorporación masiva de nuevas tecnologías.

Bordas (2016) considera que "el éxito en las organizaciones gira en torno a dos pilares

básicos, los recursos humanos y los clientes, con lo que la atención de la empresa se dirige hacia la gestión estratégica de ambos y por tanto hacia la identificación y satisfacción de sus necesidades" (p. 15).

Desde este enfoque estratégico, los recursos humanos se convierten en un factor determinante de la posición que la organización puede alcanzar en el mercado y en un elemento diferenciador, debido a su incidencia en aspectos cruciales de la organización, ya que las personas que integran la organización constituyen su principal ventaja competitiva, de allí la necesidad de desarrollar una cultura corporativa fuerte. Es, por tanto, en las últimas décadas cuando el concepto de cultura adquiere fuerza y se inicia la relación entre los estudios de clima laboral y la cultura corporativa.

Hoy día la acepción "cultura corporativa", se halla plenamente integrada en el lenguaje cotidiano de empleados y gestores de organizaciones públicas y privadas. La Cultura Corporativa y su aplicación en el ámbito de las organizaciones deben de ser un desencadenante de maneras de hacer que sea capaz de articular al conjunto de la empresa para hacer frente a su entorno cambiante.

Modelo de Denison

Este modelo describe una teoría de la cultura organizacional vinculada con el rendimiento de una compañía. El modelo de Denison, reconoce los rasgos culturales, los comportamientos administrativos e incluso las estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias fundamentales y de supuestos acerca de la organización y su entorno. Estos supuestos y creencias se resumen en términos de cuatro "dimensiones" o enfoques culturales principales que, a través de la investigación desarrollada por el Dr. Denison, tienen una correlación con medidas de eficiencia organizacional, como las mencionadas. Denison

(2001) define cuatro dimensiones en su modelo: El involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión.

El papel de la cultura como influencia del comportamiento de los trabajadores parece ser cada vez más importante en el lugar de trabajo de hoy. A medida que las organizaciones amplían su extensión del control, aplanan sus estructuras, introducen equipos, reducen la formalización y dan poder a los empleados, el significado compartido provisto por una cultura fuerte garantiza que todos vayan en la misma dirección.

El principal objetivo de transmisión de la cultura organizacional, por parte de los líderes, radica en transformar sus ideas de "Misión" de la organización, su "Visión" de futuro, la "Estrategia" para su desarrollo y los "Valores" asociados a todas ellas, en un conjunto de creencias compartidas por todos los miembros de la organización, de lo contrario pueden manifestarse disputas, decisiones

disfuncionales y problemas sociales y/o de productividad.

3. MATERIALES Y MÉTODOS

Se desarrolló una investigación aplicada, de enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional, de diseño no experimental, y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 13 directivos y 24 colaboradores de las estaciones de servicios de combustibles de Lima Metropolitana. La técnica que se aplicó en la presente investigación fue la encuesta, como instrumento el cuestionario. La unidad de análisis fueron las Estaciones de Servicios de combustible de Lima Metropolitana, que integran la muestra del presente trabajo.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1

Variables y dimensiones de la Dirección Estratégica

Variable y dimensiones	Bajo		Medio		Alto	
	N	%	N	%	N	%
Variable y dimensiones	1	7.7	10	76.9	2	15.4
Dimensión Filosofía corporativa	1	7.7	8	61.5	4	30.8
Dimensión Planificación estratégica	12	92.3	1	7.7	1	7.7
Dimensión Reconocimiento y participación	4	30.8	7	53.8	2	15.4

Según el 50% de los colaboradores encuestados la cultura corporativa presenta un nivel alto, el 41.7% afirma que un nivel medio y el 8.3% un nivel bajo, el 54.2% de los encuestados el involucramiento presenta un nivel alto, el 37.5% un nivel medio y el 8.3% un nivel bajo, el 45.8% de los encuestados la consistencia presenta un nivel medio, el 41.7%

opina que un nivel alto y el 12.5% un nivel bajo, el 50% de los encuestados la adaptabilidad ha logrado un nivel alto, el 37.5% opina que un nivel medio y el 12.5% un nivel bajo, el 45.8% de los encuestados afirma que la misión presenta un nivel alto, el 37.5% opina que un nivel medio y el 16.7% un nivel bajo.

Tabla 3

Dirección estratégica Cultura Corporativa			
Rho de Spearman Dirección estratégica	Coefficiente de correlación	1,000	,630
	Sig. (bilateral)	.	,021
	N	13	13
Cultura Corporativa	Coefficiente de correlación	,630	1,000
	Sig. (bilateral)	,021	.

La dirección estratégica y la cultura corporativa en las organizaciones de servicios de combustibles, mantenimiento en Lima Metropolitana, en el año 2017

Corno $p < 0,05$ ($p=0,021$), se rechaza la hipótesis nula. Comprobándose una correlación directa alta ($r=0,630$), es decir: La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de una cultura corporativa en las organizaciones de servicios de combustibles en Lima Metropolitana, en el año 2017.

Análisis, interpretación y discusión de resultados

Entre los principales hallazgos se pudo identificar que la variable dirección estratégica se ubicó dentro de la categoría medio; basada en la implementación de una filosofía corporativa, una planificación estratégica y el reconocimiento y participación en las organizaciones de servicios de combustibles en Lima Metropolitana, que también obtuvieron un nivel medio.

Los resultados también mostraron que la otra variable analizada la cultura corporativa, obtuvo un nivel alto, es decir, los colaboradores de las organizaciones de servicios y combustibles que participaron en el estudio evidencian una fuerte cultura corporativa, lo que se expresa en que los miembros de estas empresas están muy comprometidos con su trabajo, existiendo una colaboración y cooperación entre ellos, fomentando el contacto directo con los clientes, trabajando para cumplir con los objetivos trazados por la dirección. Resultados que coinciden con Terán (2010) quien en su estudio comprobó que la cultura organizacional, se ubicó dentro de la categoría muy alta: señalando con este mismo nivel se ejecutan acciones orientadas a los valores, enfoque de dirección, principios,

autonomía, sistema de apoyo, y dirección estratégica; los cuales son necesarios para establecer una cultura acorde con los objetivos de las empresas analizadas.

Es decir, la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de una cultura corporativa en las organizaciones de servicios de combustibles en Lima Metropolitana, en el año 2017. Hipótesis general que se corroboró mediante el coeficiente Rbo de Spearman, el cual confirmó que existe una correlación positiva alta ($r=0,630$) a un nivel de significancia menor a 0,05 ($p=0,021$). Es decir, a un mayor nivel de dirección estratégica se genera un mayor desarrollo de una cultura corporativa. Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Terán (2010) en Venezuela, concluyendo que una cultura organizacional puede desarrollarse en la medida que se ejecute una gestión del talento humano efectiva.

Tal como lo afirma Chiavenato (2009) cuando argumenta que "la cultura organizacional influye en las tácticas de los gerentes para adquirir poder. Algunas culturas estimulan el trato cordial, otras fomentan la razón y algunas más utilizan las órdenes y las sanciones. La organización influye en mayor o menor medida en las tácticas de poder que los gerentes aplican" (p. 135). Las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. En el presente estudio se comprobó que las organizaciones de servicio de combustibles tienen una cultura corporativa muy fuerte que constituye un elemento fundamental para la organización.

Dentro de las limitaciones en el presente estudio se encuentran los escasos antecedentes referidos al fenómeno investigado. Se recomienda realizar futuras investigaciones cuasiexperimentales.

CONCLUSIONES

La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de una cultura corporativa en las organizaciones de servicios de combustibles en Lima Metropolitana, en el año 2017. La correlación es positiva alta ($r=0,630$) a un nivel de significancia menor a 0,05 ($p=0,021$). Es decir, a un mayor nivel de dirección estratégica se genera un mayor desarrollo de una cultura corporativa. Asimismo se constató esta relación entre las dimensiones: Filosofía corporativa, planificación estratégica y reconocimiento y participación de la dirección estratégica y la cultura corporativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Beltrán, V. y López, K. (2015), Cultura organizacional en Claro Telefonía Sucursal Bocagrande. (Tesis de grado), Universidad de Cartagena, Lima, Perú.
2. Bordas, M. (2016), Gestión estratégica del clima laboral. Madrid, Universidad Nacional de Educación a Distancia.
3. Chiavenato, I. (2009), Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones, (2ª ed.), México, McGraw Hill.
4. Denison, D. (2001), Cultura organizacional: ¿puede ser una palanca clave para impulsar el cambio organizacional?, Lausana, Instituto Internacional para el Desarrollo de la Gestión.
5. Falcones (2014), Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestlé Ecuador. (Tesis de grado). Universidad de Guayaquil, Ecuador.
6. Guerras, L. y Navas, J. (2015), La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. (Y ed.).
7. Palacios, L. (2016), Dirección Estratégica, (2ª ed.), Bogotá, ECOE.
8. Peters, J. y Waterman, R. (1992), En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de EE.UU, Barcelona, Folio.
9. Terán, W. y Leal, M. (2009), "Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras", en: CICAG, Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 6 (1), 30-40.
10. Ochoa, V. (martes 15 de enero del 2013), Cadenas de grifos concentran el 65% de venta de combustibles. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/cadenas-grifosconcentran-65-venta-combustibles-2056571>
11. Palacios, L. (2016), Dirección estratégica, (2ª ed.), ECOE.
12. Porter, M. (2004), Estrategia Competitiva. Creación y sostenimiento de un valor superior, CECS, México.
13. Senge, P. (2004), La quinta disciplina, Buenos Aires, Ed. Granica.