

Representaciones sociales y estrategia corporativa

Por

Sandra Katalina Ramírez Agudelo

Trabajo de grado para optar a título de Magíster en Desarrollo Humano Organizacional

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Director

Ph.D (c) Carlos Mario Henao Galeano

Escuela de Administración

Medellín, Colombia

2014

Agradecimientos

Este trabajo investigativo ha implicado a nivel personal varios desafíos. El primero de ellos tener la determinación y voluntad de hacer un trabajo serio y edificante, sin caer en la trampa cada vez más común de que “no tenemos tiempo”. Segundo, entender que el logro de las metas requiere la existencia de un propósito firme y claro; y por último, disponer y preparar las cosas, los espacios, los acuerdos, los paradigmas, pre-conceptos, intereses y en general el cuerpo y la mente hacia el aprendizaje.

En cada uno de estos desafíos encontré *cómplices*, quienes acompañaron paso a paso la construcción de este trabajo, el cual trasciende el objetivo de la investigación y la investigación misma, y me regalaron innumerables y valiosos momentos de reflexión y aprendizaje, los cuales hoy me han permitido entrar en una esfera de análisis íntimo y personal, otorgándome lo que hoy llamo criterio.

Agradezco de manera muy especial a Carlos Mario Henao Galeano por su generosidad en el tiempo dedicado a este trabajo, por enseñarme el valor de los detalles, de trabajar con ahínco, por respetar mis posturas y conducirme delicadamente a través de reflexiones; por llevarme a cuestionar lo “obvio”, por permitirme a través de las asesorías, redescubrir mi esencia clínica y por ser un cómplice en crear una mirada fundamentada en el ser, para el abordaje de la gestión humana organizacional.

A mi esposo Juan y a Maria mi hija, quienes amorosamente me apoyaron en esta decisión de declararme aprendiz por el resto de la vida, por darme tiempo, por regalarme espacios y entender que este trabajo era importante para mí. Por las madrugadas, los fines de semana, las noches y algunas ausencias.

Al Grupo Éxito, una compañía que admiro profundamente por que ha sido parte fundamental de mi crecimiento profesional, por haber facilitado espacios y tiempo para mi dedicación a este trabajo, y por hacer incluyente esta mirada crítica y de propósito edificante.

A la Universidad EAFIT, por ofrecerme a través de la maestría este regalo de aprendizaje personal y profesional, el cual además de haber disfrutado profundamente, estará presente fundamentando mi hacer profesional el resto de la vida.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	2
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1	24
1. Complejidad y organización	24
Lo instituido y lo instituyente en la organización.....	31
La organización y la necesidad de la estrategia	35
2. Estrategia.....	43
Las escuelas de la estrategia	43
La estrategia entre lo instituido y lo instituyente	47
El fin de la estrategia o la estrategia como fin	66
La estrategia del Grupo Éxito	68
La organización y el logro	71
El logro y la estrategia. Toda estrategia tiene implícito un objetivo: ¡El logro como fin!	71
Diversidad y contribución al logro	75
Representaciones sociales.....	76
Relación Cultura organizacional, estrategia y logro	85
CAPÍTULO 3	111
Del dicho al hecho. Del discurso corporativo a la coherencia organizacional	111
Estrategia.....	114
Liderazgo	124
Estilos de liderazgo y afrontamiento de las dificultades en la ejecución de la estrategia	137
Representaciones sociales.....	152
La organización	160
3. CAPÍTULO 4	176
Conclusiones	176
Estrategia.....	176
Los poderes otorgados al cliente y la creación de valor compartido:	179
Estimulando un pensamiento crítico	180
La gestión humana	181
4. BIBLIOGRAFÍA	183

Introducción

¿Será posible que en una organización las personas trabajen a partir del diseño de la estrategia, orienten sus esfuerzos hacia el desarrollo de las acciones asociadas a la misma, y no se inquieten por analizar qué aspectos pueden facilitar u obstaculizar su logro?

Resulta difícil pensar que la anterior inquietud tenga una respuesta afirmativa; sin embargo, es probable que el empeño de muchas organizaciones esté cifrado en desarrollar estrategias de negocio y su capacidad para ejecutar planes, muchas veces sin comprender las realidades (ambiente social, intereses personales, nivel educativo, valores, potencialidades y limitaciones, etc.) de las personas que las lleven a cabo para contribuir al logro de la estrategia.

Esta postura de celeridad y orientación al hacer, sumada a las numerosas demandas que el mundo hace hoy a las organizaciones en términos de tiempo, costos, productividad, calidad, eficiencia, entre otras; reta a los individuos a actuar velozmente para crear alternativas de solución a dichas exigencias. A su vez, pone a prueba su capacidad de adaptación, flexibilidad y ajustarse a los cambios. A este ajuste o proceso de adaptación que necesitan las personas, algunas organizaciones le restan importancia al tiempo que requiere adaptarse, las condiciones idóneas para la transformación de hábitos, costumbres y los aprendizajes del saber-hacer que implica asumir nuevas formas de responder en el trabajo. Asimismo, no se tiene en cuenta en algunas oportunidades que es necesario crear espacios para el análisis y desarrollo de prácticas sistemáticas para administrar su propia transformación.

Desde una perspectiva tradicional de la administración se suele dar mayor énfasis al logro de resultados financieros de productividad y eficiencia. Algunas organizaciones “omiten

que esta exigencia creciente [maximización de la productividad y el bajar costos] también suele poner en crisis a la propia organización” (Etkin, 2011, p. 30). En síntesis, no tener consciencia de estos espacios dialógicos para la autotransformación va en detrimento de la misma sostenibilidad de la organización.

Es pertinente hacer una distinción entre los conceptos Organización e Institución, con el fin de delimitar y precisar el ámbito de la investigación. Aunque comúnmente pueden ser utilizados de manera indistinta, Instituciones y organizaciones tienen diferencias en su concepción y propósito. Las instituciones tienen origen en el hecho de crear y compartir ideologías que regulan las relaciones y el vínculo social; dicha agrupación ideológica toma forma material a través de la asociación formal que es lo que conocemos como organización. Esta distinción es expuesta claramente por Lopera Echavarría, Ramírez Gómez, Zuluaga Aristizábal y Ortiz Vanegas:

Las instituciones, pensadas de esta manera, se concretan en normas o valores que regulan los grupos sociales; algunas de ellas están formalizadas mediante leyes (reglas y normas que las definen), otras operan de manera implícita o informal, como las instituciones más generales, entre ellas el lenguaje, la sexualidad, la educación, la religión. Ahora bien, las organizaciones son la materialización de las instituciones de manera intencional, para orientar unos fines susceptibles de gestión (Lopera, Ramírez, Zuluaga y Ortiz, 2010, p. 439).

Teniendo como base la diferencia expresada entre institución y organización, para el propósito de la investigación, el lugar de estudio será la organización, entendiendo esta como: “organización es en un sentido amplio fábricas, negocios, hospitales, escuelas, sindicatos, asociaciones civiles, fundaciones, instituciones sociales etc.” (Etkin, 2011, p. 45).

Deberíamos preguntarnos entonces ¿cuál es el propósito de una organización? A lo cual independientemente del tipo al que hagamos referencia se puede identificar un elemento constante y es que todas han sido creadas para lograr un fin, el cual puede ser positivo y constructivo o negativo y destructor (por ejemplo para algunas organizaciones el logro está en la explotación de recursos naturales, otras lo encuentran en el mejoramiento de la calidad de vida de una comunidad), pero siempre se tendrá como función lograr algo. Según esto, el logro es entonces el elemento o propósito que funda las organizaciones y a su vez el que las mantiene vigentes.

El sentido del logro tiene significaciones diferentes en cada organización dependiendo del tipo al que hagamos referencia. Por ejemplo, una organización puede apuntar a las ganancias tempranas sin perspectiva de largo plazo, tener un carácter temporal, preciso y puntual, sin un propósito de permanencia, encontrando la plenitud de su desarrollo en un propósito finito. Existen también otras organizaciones que buscan desarrollar perspectivas de valor a lo largo del tiempo, se ocupan de su renovación, desarrollo y transformación. Estas organizaciones podrán renovar sus desafíos de manera constante y, ante el logro de una meta, habrá otra que llegue para conseguir. Así las organizaciones que se ocupan de su transformación, renovación y crecimiento, se conciben como parte de un sistema, en el que todos los elementos juegan un papel fundamental en esa permanencia en el tiempo y les obliga a dar valor no solo a la forma y elementos con que han sido constituidos, sino al entorno que en últimas es quien le permitirá o no renovarse. Para detallar mejor cada elemento, se describen los factores constitutivos como aquellos que dan resistencia a la organización, y los elementos de renovación como aquellos que dan lugar a la sostenibilidad organizacional.

La resistencia organizacional, haciendo alusión a lo fino, a lo consistente, a la capacidad de soportar tensiones sin alterar su estructura fundamental, nos lleva a pensar metafóricamente sobre la calidad de la materia prima con que fue construida o constituida la organización. La idea fundacional del negocio, su estrategia, su filosofía, sus estilos de liderazgo, valores corporativos, empleados afines a la organización con las habilidades y competencias necesarias para responder a las metas, solidez financiera, respaldo y garantías entre otras, son aspectos importantes en la resistencia organizacional, pero nunca una garantía absoluta para la sostenibilidad. Como complemento a lo anterior, la idea de resistencia organizacional no indica necesariamente inmovilidad, rigidez, quietud, pasividad o inercia, si no que la resistencia organizacional también involucra la capacidad para adaptarse, ser flexible y transformarse. En suma,

Se trata de una organización en *devenir*, que reconoce elementos que perduran en el tiempo, pero otros son cambiantes, ajustables a la dinámica organizacional que planteamos como: una dialéctica entre lo instituido (lo que se tiende a conservar) y lo instituyente (fuerza dinamizadora, de cambio organizacional) (Henao, 2014, p. 3).

El segundo concepto es el de sostenibilidad y se considera como el complemento de la resistencia organizacional. La sostenibilidad hace alusión a la capacidad de renovación, de co-creación de conocimiento, al auto y el mutuo cuidado de los recursos materiales. Asimismo, propende al cuidado del grupo de personas que laboran en la organización y la capacidad para transformarse.

La sostenibilidad lleva entonces a las personas de la organización a tener una elevada consciencia de lo que se debe conservar, cuidar, transformar o renovar.

La capacidad de transformación de los recursos organizacionales se da gracias a que las personas que laboran en las organizaciones pueden modificar los procesos, las formas de hacer el trabajo, implementar métodos, generar o construir nuevas y novedosas formas de resolver problemas, entre otros aspectos. Dicho de otra manera, una organización que solo reconoce valor en los recursos, puede ser resistente, pero una organización que trabaja e invierte en el desarrollo de las potencialidades de las personas, puede ser sostenible.

Partiendo entonces de lo anterior, si el logro es el propósito organizacional y las personas las que permiten accionar el conjunto de elementos que dan vida a ese concepto de sostenibilidad, son entonces éstas –las personas- el elemento que facilita, induce o promueve el logro del propósito organizacional (en aquellas organizaciones con intención de sostenibilidad). ¿Será entonces viable seguir trabajando bajo la limitante idea de que las personas en la organización son recursos? ¿Acaso quienes dirigen esos “recursos” no son también personas y quizá ellos mismos son vistos como recursos por un nivel jerárquico mayor al de ellos o por los mismos accionistas?

Desde la perspectiva abordada, es innegable que existe una relación de reciprocidad en la generación de valor entre el individuo y la organización. Para las organizaciones, las personas tienen sentido a través del trabajo o labor que realizan, mediante la generación de ideas, la toma de decisiones, la ejecución de acciones, la creación de vínculos sociales, etc., y a su vez las organizaciones tienen sentido para los individuos entre tanto le generan valor: recursos económicos, vínculos sociales, aprendizajes, desarrollo y expectativas de crecimiento, etc. Partiendo de lo anterior, pertenecer a una organización supera la visión tradicional del empleo como un medio únicamente para generar recursos económicos o

como un sistema de dominio y “utilización” de muchos para el beneficio de pocos. El presente trabajo de investigación, invita a ver dicha relación como un vínculo de interdependencia y ganancia mutua.

La existencia de una relación indivisible y generación mutua de valor entre el individuo y la organización es fundamental en especial para el abordaje de las prácticas de la Gestión humana, permitiéndonos reivindicar el sentido e importancia del empleado y dejando atrás como un asunto superado, la visión utilitarista de las personas en las empresas, aspecto bien expresado por Muñoz (2011) al retomar la visión de las teorías administrativas y la forma como han abordado el hombre:

La organización mecanicista burocrática, generada por las teorías administrativas taylorista y fayoliana, lleva implícita una fragmentación del hombre en su trabajo, en función de las necesidades de la máquina y del proceso de producción. El hombre es, en esta organización, simplemente una pieza o un engranaje de la máquina. A la imagen de la organización militar, este modelo conlleva también una jerarquización radical en la relación laboral (Muñoz, 2011, p. 261).

Es tarea de los profesionales que tomamos por decisión el abordaje profesional de la gestión humana, facilitar a través de reflexiones profundas y procesos de análisis rigurosos, elementos que inviten y promuevan hacia la *humanización* del trabajo y dejen evidencias claras de que el aporte y ganancia del mismo, no puede ser solo para un lado: el de la empresa. Las diferencias de pensamiento son buenas y complementan estas visiones, lo que no es bueno, es que algunas de estas miradas, en especial aquellas afines a la visión mecanicista y utilitarista del trabajo, hagan una reducción del ser humano a lo productivo, pues así mismo se están reduciendo ellos mismos; es decir, quienes crean, adoptan y defienden dichas posturas.

Partiendo de lo anterior y de la necesidad de fortalecer el abordaje *humanizador* de las personas en las organizaciones y a su vez propender por la generación de valor y contribución al logro de las metas organizacionales, se presenta la siguiente investigación, en la que se realiza un análisis de algunos elementos como organización, estrategia, logro y representaciones sociales compartidas y se presentan algunas recomendaciones que pueden aportar en este propósito de evolución en las prácticas de las áreas de gestión humana y también brindar algunos elementos que las vinculen con los elementos estratégicos de la organización.

Un primer acercamiento a la estrategia

No todas las organizaciones ni las estrategias de las mismas son iguales, su creación obedece en parte a la realidad o punto de realidad desde el cual hayan sido concebidas y la forma como se ejecuta. Este planteamiento ha sido desarrollado por Henry Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (1998) en su obra *Strategy Safari*. Estos autores plantean que la estrategia no tiene una visión integral y unificada, si no que obedece a múltiples posturas parcializadas y limitadas del concepto. Además, Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (1998), consideran que los teóricos de la estrategia se caracterizan por una postura cerrada y dogmática en la cual los postulados de cada autor son presentados como los más acertados y ven solo la parte que proponen como si fuera el todo:

Como carniceros, cortamos la realidad según nuestra conveniencia, en ciertos casos utilizando una parte de la bestia y dejando de lado el resto, así como los cazadores furtivos cortan los colmillos del elefante y dejan que se pudra el cadáver (Mintzberg et al, 2013, p. 462).

A través de una analogía en la que diez ciegos tocan un elefante en puntos diferentes y realizan una descripción de lo que creen estar tocando, se encuentra que cada uno de los ciegos tiene posturas diferentes y parciales que desconoce el elefante, es decir el todo. Así mismo, la estrategia de una organización tiene una connotación limitada y subjetiva que responde al punto de contacto con la realidad que tiene y a la cual responde de una manera válida, pero no necesariamente completa y comprensiva.

En esta analogía de los ciegos y el elefante, Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (1998), describen diez escuelas de formación de la estrategia: diseño, planeación, posicionamiento, espíritu empresarial, cognitiva, aprendizaje, poder, cultural, ambiental y escuela de la configuración. Aunque reconocen que su mirada es también limitada, argumentan que enmarcar los tipos de estrategia en un número, es una manera práctica de concretar su pensamiento respecto a la estrategia:

En consecuencia, este libro propone diez escuelas de pensamiento sobre la formación de la estrategia... al revisar una importante cantidad de bibliografía, es cierto que emergieron diez puntos de vista distintos, la mayoría de los cuales están reflejados en la práctica del *management*. Cada uno tiene una perspectiva única que, al igual los hombres ciegos, se centra en un aspecto importante del proceso de creación de estrategia. En cierto sentido, cada uno de estos enfoques es limitado y exagerado. Sin embargo, en otro sentido, también son todos interesantes y agudos (Mintzberg et al, 2013, p. 16).

En esta clasificación de formación de las escuelas de estrategia propuesta por Mintzberg (2013), se identificó que el Grupo Éxito tiene una combinación de dos escuelas de la estrategia de manera predominante, la primera es la escuela del espíritu empresarial dada la historia visionaria de desenvolvimiento que ha tenido la compañía y la segunda es la escuela del poder, dados los rasgos competitivos y de dominancia comercial que la carac-

terizan. Se podría decir que ambas han dado origen a una capacidad permanente de transformación en la organización, aunque no podríamos enmarcarla como tal en la escuela de la configuración, pues este no fue el propósito original del cambio y la evolución de la misma, sino otros intereses y prioridades que se adhieren más a las otras dos¹.

Se hace necesario entonces aclarar el significado de la estrategia. Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (1998), proponen cinco conceptos que en suma la definen: La estrategia es influencia, es un plan, es un patrón, es una posición y la estrategia es una táctica o maniobra. En este último elemento, la estrategia como táctica o maniobra, se incorpora un elemento que la supedita, y es que “el otro” siempre es un opositor al que hay que derrotar: “la estrategia es una táctica, es decir, una específica maniobra con la intención de burlar a un oponente o competidor” (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, p. 14) aspecto importante para tener en consideración en el análisis de la investigación.

Esta mirada tradicional de la estrategia deja ver como la competencia y la tendencia a destruir al otro se convierte en un objetivo de cada organización. Desde nuestra perspectiva esta tendencia es criticable y no aceptada, ya que también pueden existir y ser fomentadas posturas como la asociación, la cooperación y la co-creación de valor. No necesariamente el concepto de destrucción, de competir para ganar, el desconocimiento del otro, debe primar en estas actuaciones.

Tener contrastes es positivo, en otras palabras, los hoy llamados “competidores” invitan a revisarse internamente, a ser más eficientes y a reconocer sus fortalezas, pero también sus oportunidades de mejora. Sin embargo, muchas empresas en lugar de tomar estos

¹ Más adelante en el capítulo de los hallazgos se profundizará sobre los tipos de escuela de la estrategia que tiene el Grupo Éxito.

aspectos como fuente de retroalimentación positiva, asumen las comparaciones en especial aquellas que tienen que ver con el mundo de los negocios y el mercado en general, como amenazas y fuentes de rivalidad, por ello algunas compañías adoptan la postura de competencia en lugar de cooperación y sus dirigentes a veces cegados por el afán de dinero, poder, protagonismo, reconocimiento, descuidan la singularidad e identidad de su compañía queriendo parecerse a otras.

La competencia, es como se mencionaba anteriormente, una de las condicionantes de una de las escuelas de estrategia propuestas por Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (1998), quienes a su vez facilitan con esta clasificación a encontrar otras maneras y estilos para dirigir y lograr. La innumerable diversidad de posiciones actuales referentes a este asunto (el de la estrategia), muchas veces responde a modas administrativas o tendencias del momento, dejando entrever que existen fisuras en las teorías que la fundamentan, las cuales se llenan a través de iniciativas que en algunas ocasiones carecen de lo que anteriormente hemos llamado resistencia organizacional y sostenibilidad.

Desde la mirada propuesta por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, la estrategia inevitablemente tiene posturas parciales y con una dosis de subjetividad (¿quizá prejuicios?) de quien la construye, lo que también a su vez la hace limitada. Considerar diversidad de factores, como origen, posturas, esquemas de actuación, decisión y comportamiento, entre otros, permiten abordar el concepto de estrategia de manera más integral (o por lo menos más amplia) y plantean como necesidad esencial la construcción de una visión orientada a la co-creación de conocimiento, donde los actores sean incluidos, valorados y conocedores no de una porción sino del todo que conforma la estrategia para poder tener éxito en la misma.

Es entonces fundamental en este ejercicio investigativo, analizar la dinámica de la organización y las personas, para aportar a las áreas de gestión humana en la formulación de estrategias que vinculen estos dos elementos clave y faciliten el logro organizacional.

Esta investigación se sitúa en un marco de pensamiento y análisis que pretende adherirse de manera coherente a los objetivos planteados en la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT, favoreciendo la formación de un criterio analítico con sentido social, un tipo de pensamiento que supere la práctica tradicionalista de los Recursos Humanos y trascienda las prácticas en las que prevalece el ser en lugar del hacer, en las que se establezca y posicione con importancia asimilable a la atribuible en la actualidad al logro de los objetivos financieros, de productividad y eficiencia, a aquellos de aporte y valor personal, familiar y social. Así mismo pretende aportar en el posicionamiento de la investigación como impulsor de la definición de estrategias, toma de decisiones e implementación de prácticas que posicionen la gestión humana como actor clave y estratégico a nivel organizacional.

La idea es construir espacios y teorías dialécticas que equilibren el radicalismo de la eficiencia organizacional actual con el respeto hacia las personas. La importancia de las personas en las organizaciones, no puede ser un discurso de las administraciones de turno, o fruto de modas administrativas, debe ser una práctica que supere el hacer laboral y se inculque desde casa, desde la escuela, que induzca la formación de profesionales, empleados, líderes, dirigentes con elevada consciencia de que el hacer administrativo no puede ser una herramienta de generación y soporte de poder, sino un mecanismo de creación de bienestar y mejoramiento de la calidad de vida.

Problema de investigación

Lograr equilibrio entre los intereses de las personas y la identificación de las mismas con la estrategia de la organización, podría ser un punto de partida para la iniciación de una dinámica empresarial diferente, que desafíe los esquemas tradicionales mencionados anteriormente en los que prevalece o se privilegia el individualismo, las ganancias para los accionistas a pesar del daño ocasionado a la sociedad y al ambiente, la maximización de la productividad, la eficiencia organizacional a partir de bajar costos con recortes de personal, disminución del tiempo de la adaptación a la organización y los procesos de aprendizaje requeridos para la ejecución del trabajo, la toma apresurada de decisiones, las visiones cortoplacistas, etc. Este desafío implica el reconocimiento de las necesidades organizacionales y de las personales de igual manera. Se hace necesario identificar ¿cuáles son las representaciones sociales compartidas que los empleados del Grupo Éxito crean en la organización a partir de los valores corporativos, y su vínculo con la estrategia y el logro organizacional?

Las representaciones sociales compartidas podrían abarcar gran cantidad de asuntos como creencias, símbolos, ritos, valores, costumbres, entre otros. Para delimitar el alcance de la investigación, las representaciones sociales hacen alusión de manera específica a los valores de los colaboradores del Grupo Éxito y la forma de expresión de estos valores en su cotidianidad laboral. Existen también declaraciones de los dirigentes de la organización con relación a los valores corporativos, los cuales no por ser declarados, significa que se vivan en la realidad organizacional. Estos valores corporativos expresan el deseo de los líderes de la organización en definir modos de actuación frente al quehacer de los empleados. Proponemos en esta tesis, analizar cómo la expresión de la cotidianidad laboral de los colaboradores del Grupo Éxito (sus valores propios, no los corporativos), influyen en la consecución de la estrategia para el logro organizacional.

Antecedentes

La estrategia organizacional es un concepto bastante estudiado desde la administración. Es usual acceder con facilidad a artículos, libros, documentos y referencias conceptuales teóricas y prácticas, que ilustran la estrategia empresarial con enfoques variados. Basta con escribir estrategia en buscadores de bases de datos virtuales o librerías para encontrar variedad de propuestas (Ejemplo de buscadores: EBSCO Hosts, ISI web of knowledge, Digitalia, Proquest, entre otras).

Dichas publicaciones ricas en cuanto a la diversidad de posturas parecen en algunas ocasiones ser una fuente inagotable de soluciones para algunas compañías o para algunos de sus procesos en particular, muchas veces al ser incorporadas en la dinámica de las empresas sin el análisis adecuado de los impactos para las personas, los procesos, los recursos, sin considerar cuales son las posibilidades o limitaciones que tiene la organización para implementarlas, dando lugar a lo que en administración suele comúnmente llamarse moda o a iniciativa de paso.

En el siglo IV antes de la era actual, Sun Tzu dio origen al concepto de estrategia a través de su escrito "El arte de la Guerra", el cual si bien fue concebido desde la estrategia militar, ha sido utilizado para el abordaje del término desde diferentes perspectivas (administrativa, ingeniería, economía, filosofía, religión y psicología) existen otros exponentes que han vinculado el concepto de estrategia con la administración: Drucker (2006) Stephen P. Robbins y Timothy A Judge (2009), Arnoldo Hax y Nicolás Majluf (1997), Jorge Tarzaján (2008) y Henry Mintzberg (1998) y las diez escuelas de la estrategia.

Para el propósito de la presente investigación se realizó una exploración de trabajos relacionados con estrategia, cultura corporativa y logro, a continuación se exponen algunos que fueron considerados de aporte y pertinencia para la investigación:

Se destacan los trabajos realizados por Maynez - Guaderrama, Aurora Irma, Cavazos-Arroyo, Judith y Nuño de la Parra, Jose Pablo (2012) en el trabajo sobre “La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional” pues generan aportes para la investigación en cuanto a los hallazgos presentados sobre la importancia que tiene para las organizaciones la transferencia del conocimiento, pues es a través de esta que se faculta el logro de los objetivos organizacionales y se soporta la innovación. Esta conclusión permite ratificar la importancia que tienen las personas para el logro organizacional e incluye los procesos de aprendizaje como elemento fundamental en la ejecución y posible factor que posibilita el logro de la estrategia organizacional.

Aguilar Edwards, Andrea (2004), realiza un trabajo de diagnóstico de "La" cultura organizacional o las culturas de la cultura, que aborda el análisis de los procesos interactivos entre las culturas subyacentes y la cultura organizacional desde un enfoque de diagnóstico clínico. Aguilar (2004), reconoce la existencia de culturas subyacentes al interior de la organización ligadas entre sí y plantea una reflexión con relación a la construcción de modelos mentales que sustentan estas culturas y los cuales generan un modo particular de comprender el mundo y de actuar. Esta conclusión sobre la co-existencia de diferentes modelos mentales en una cultura organizacional, actúa como punto de partida para facilitar la construcción de una identidad y aspiración común con la gente y plantea que esta visión, merece el reconocimiento de niveles directivos en la construcción de la misma en lugar de imponer su propia visión, argumentando que la construcción de esta visión futura, pues propicia el compromiso genuino y no un simple acatamiento del trabajo.

Rivera Rodriguez, Hugo Alberto y Malaver Rojas, Marleny Natalia (2011), en su trabajo: “¿Qué estudia la estrategia?” declaran que la estrategia aún se encuentra en construcción

y que la mayoría de las investigaciones consultadas, tienen una mayor orientación hacia el desempeño organizacional. Este estudio vincula de manera directa el impacto en la forma en que se conforman las áreas directivas y su incidencia en el éxito de la organización. De manera adicional, propone la influencia de la eficacia gerencial en el manejo de las turbulencias como una hipótesis por verificar.

Arciniega, Rosa Silvia (2011), realizó una aproximación en el análisis de la cultura organizacional mediante su trabajo “Hacia la caracterización de las culturas organizacionales”. Arciniega (2011) concluye que las compañías se organizan y se articulan de manera más competitiva, gracias a la globalización y deja manifiesto que en un mundo donde la constante es el cambio, el recurso humano y la cultura organizacional, adquieren una importancia magna y se convierten en el foco de análisis y estudio de nuestras organizaciones.

Gálvez Albarracín, Edgar Julián y Pérez de Lema, Domingo García (2011), en su trabajo: Cultura Organizacional y rendimiento de las Mipymes, plantean que en este tipo de compañías existen dos clases de cultura: tipo clan y tipo innovación, ambas con impactos positivos en el logro de los objetivos de la organización.

La cultura de la innovación hace referencia a una organización que promueve las ideas, la generación de nuevos conocimientos y facilita la transformación de esquemas tradicionales de trabajo, promueve los cambios y facilita espacios de innovación. La organización tipo clan estimula el trabajo en equipo, reconoce y afronta la incertidumbre y estimula la aceptación de riesgos. Estas dos clases de “cultura” favorecen la creación de sinergias que impactan de manera positiva el desempeño de las personas y la organización. De manera adicional la investigación sugiere que este tipo de culturas desarrolla un mejor clima y ambiente laboral, el cual tiene impacto directo en el bienestar y la satisfacción general de las personas.

Por el contrario, estructuras rígidas, demasiado formales, organizadas jerárquicamente y que se apegan a prácticas y procedimientos rigurosos y poco flexibles, tienden a reducir la satisfacción de los clientes (internos y externos) e influyen de manera negativa en el desempeño de la organización y deterioran el ambiente laboral de los empleados.

Armenteros Acosta, Guerrero Ramos, Noyola del Rio y Molina Morejón (2012), desarrollan el estudio: cultura organizacional y organización que aprende. Hallaron que en ocasiones una cultura organizacional jerárquica predominante puede ser un factor intangible que obstaculice la innovación y que dificulte el incremento de la competitividad. Una cultura organizacional jerárquica predominante, puede ser un impedimento para lograr crear ventajas competitivas porque no promueve la interacción y la comunicación de manera fluida, ya que los niveles jerárquicos operan como barreras comunicativas. El desafío es “generar” una cultura organizacional que estimule la interacción de las personas para favorecer la generación de conocimientos y que a su vez promueva valores y principios para favorecer el aprendizaje y la innovación a través de un clima organizacional adecuado.

Higuita L. Daimer (2012), realizó una investigación sobre el proceso de interiorización de valores, símbolos y otras manifestaciones culturales por parte de los trabajadores. Revisa el concepto de cultura organizacional y su vínculo con las prácticas gerenciales, encontrando dos perspectivas desde las cuales puede observarse la dinámica organizacional. La primera concibe a las organizaciones como sistemas socioculturales que contienen a su vez los enfoques funcionalista, funcionalista-estructuralista, ecológico adaptacionista, histórico difusionista. La segunda perspectiva considera a las culturas organizacionales como sistemas de ideas, retomando los aportes de las escuelas cognoscitiva, estructuralista, estructura de equivalencia mutua y la escuela simbólica. Como hallazgos propone

que la interacción de las personas, genera hábitos y costumbres que en ocasiones se alejan del ideal construido por el equipo directivo de la organización, esto se debe a que estos hábitos y costumbres, son el resultado de una construcción social, y por ello la generación de hábitos en los empleados es un fenómeno que debe contener la interacción, las motivaciones propias de los trabajadores y la relación de la cultura con los individuos, a su vez que propenda por la integración del trabajador y el sistema cultural al que pertenece. Para Abravanel, Allaire y Firsirotu (1992) la cultura organizacional es entendida como:

Un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia. Según esta concepción, la cultura no es un elemento estático, sino materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales (Abravanel, Allaire y Firsirotu, 1992, p. 33).

En una aproximación que también guarda relación con los elementos conceptuales de la presente investigación, se encontró que Martínez Avella, Mario Ernesto (2010) presenta un estudio sobre las *relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del Modelo de Denison*. El estudio concluye que el modelo resultó ser débil para la caracterización de cultura organizacional y advierte del peligro de la generalización de la aplicación de modelos culturales que no tengan un estricto análisis de factores y variables pertinentes a una población, empresa o región específica.

El estudio realizado por Podestá, Paola (2009) *La cultura en las Organizaciones: Un fenómeno central en el saber administrativo*, relaciona aspectos tradicionales de entendimiento del concepto de la cultura organizacional con algunas posturas críticas expuestas

por la escuela canadiense de algunos autores consultados. Las conclusiones de esta investigación, dejan de manifiesto que la cultura organizacional es un objeto importante de estudio para las organizaciones; sin embargo, la cultura desde el punto de vista antropológico, subyace al intento de cultura de una organización y aclara que no se trata de renunciar a la idea de cultura organizacional sino de identificar en el análisis de las organizaciones, si estas tienen una cultura y derivar de este análisis la intervención organizacional.

Por último Arriola Miranda, María Angelina; Salas Rivera, Edgar y Bernabé González, Tania Beatriz (2011) investigaron: El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional abordaron los conceptos de clima y cultura. Plantean que estos conceptos usualmente se confunden, pero argumentan que tienen grandes diferencias desde sus manifestaciones en la organización. El clima, según esta investigación, es una manifestación de la cultura y está correlacionada con los valores a nivel cultural. Este estudio pretende, generar un aporte a las organizaciones para la inclusión de ambos conceptos en la planeación estratégica, el gobierno corporativo, el liderazgo y la motivación entre otros.

Los hallazgos de las investigaciones anteriormente mencionadas, abordan en términos generales los conceptos de cultura corporativa y la homologan al concepto de cultura organizacional, término que se encuentra mencionado de manera más frecuente. Se aborda también el concepto de estrategia empresarial y de manera casi transversal, se encuentra una declaratoria de la relación entre las dos variables y el desempeño organizacional. Esa transversalidad, no podría tomarse como una generalización o conclusión sobre el tema, pues la mayoría de los trabajos puntualizan la necesidad de expandir la investigación a un campo más amplio de empresas o sectores, e incluso a poblaciones que puedan ciertamente contrastar los resultados y dar una demostración de la hipótesis o

por lo menos con una conclusión más amplia de que la cultura organizacional tiene incidencia en el logro de la estrategia corporativa.

De manera adicional, se encuentra en el sustrato de las investigaciones consultadas, que más que hablar de la relación directa entre cultura corporativa y estrategia, se habla de las diadas: cultura y desempeño o cultura y logro. También se encuentra una relación de interés evidente en estudiar la cultura corporativa y su incidencia en la gestión del conocimiento, o de cultura organizacional y clima laboral. Al referirse a estrategia, las investigaciones realizan un enfoque más desde el análisis de los líderes y su estilo de liderazgo como factor determinante en el logro de la estrategia, pero no se encuentra una investigación que relacione de manera directa las representaciones sociales (valores personales) y su incidencia en la estrategia para el logro de las metas organizacionales.

Es por lo anterior que la presente investigación tiene como objetivo fundamental la identificación de representaciones sociales compartidas (valores) de las personas en el Grupo Éxito, y el grado de coherencia con lo planteado desde la estrategia corporativa, con el fin evidenciar si estos pueden ser impulsores del logro y de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO 1

1. Complejidad y organización

Si las organizaciones están conformadas por personas, quiere decir que las organizaciones son en sí mismas una experiencia humana. Esta condición de humanidad contenida en una agrupación llamada organización (desde el punto de vista de negocio) tiene inmersa una naturaleza en la que confluyen actos colectivos e individuales, no solo procesos, productos o servicios. Anteriormente hemos mencionado que precisamente los procesos, productos y servicios, no existen por sí mismos, sino que requieren de las capacidades, potencialidades, esfuerzo, conocimiento, experiencia, la decisión, actitud y voluntad de las personas para hacerlos. La realidad de la organización está determinada según esto por actos humanos individuales y colectivos, los cuales van desde la propia concepción de la idea de organización, hasta la implementación de las acciones que la llevan al logro de sus metas.

Si pensamos en las personas de una organización no podemos imaginar que cada acto humano que sucede en esta puede ser en su totalidad individual, requiere la interacción con otros, de los grupos. A su vez la organización para funcionar como organización depende entonces de estas interacciones (sociales, ideológicas, conocimientos, acciones del trabajo, negociaciones, subordinación, instrucciones entre otras) que se dan al interior de la misma empresa y también con el entorno en una relación de interdependencia y dialéctica permanente.

Contener esta multiplicidad de realidades, experiencias, necesidades, emociones creencias, objetivos, fines, valores, historias, etc., proporciona a la organización de manera inevitable una condición de complejidad, pues se enfrenta al mismo tiempo las similitudes

y diferencias de quienes la conforman, y si bien pueden existir en las personas de la organización uno o varios elementos comunes, no significa lo anterior que coincidan en la totalidad de los mismos “el hombre introduce, además de los hechos inciertos de la naturaleza, los que provienen de su libertad, de su poder de imaginación” (Etkin, 2011, p. 21).

Partiendo de lo anterior, vemos tres aspectos inherentes a la naturaleza organizacional: lo social, la diversidad y lo singular.

Lo social retomando a Muñoz (2011), hace referencia a la naturaleza del ser humano, una realidad inevitable que además puede generar un conflicto entre lo individual y lo colectivo:

Es preciso que el hombre se entienda siempre como un ser inacabado e incompleto, no tanto porque su construcción es y será permanente, sino también porque reducido a un individuo el hombre no significa nada. Se adquiere significado siempre en función de alguien, se significa “para” alguien. Es, pues, esa la naturaleza plural del hombre, ser histórico necesariamente colectivo, sujeto sujetado por su semejante, inmerso en la tensión entre la búsqueda de su autonomía, de una parte, y la autoridad y las relaciones de poder. De otra, con una identidad lingüísticamente construida por el otro, atrapado entre la expresión (de sí) y la comunicación (con el otro)... (Muñoz, 2011, p. 293).

Vemos pues que el individuo sin la relación con otros carece de sentido, en tanto somos sujetos a partir de la relación y el deseo de otros. Y esta lógica no está alejada de la vida organizacional. A su vez, lo social implica la coexistencia de la diversidad, es decir, la posibilidad de que en un contexto social permanezcan individuos con variedad de valores, hábitos, deseos, gustos, creencias, intereses, historias, entre otros aspectos; los cuales son imposibles de borrar o estandarizar a pesar de los infructuosos esfuerzos de algunos

directivos por acallar estas expresiones. Lo anterior no quiere decir que no deban existir objetivos comunes e intereses colectivos, pero nunca en detrimento de la alteridad humana, la diversidad organizacional que se constituye en un elemento dinamizador de la lógica de las empresas y la emergencia de la creatividad. Esta diversidad es la que propicia el surgimiento de intercambios culturales, de conocimiento y de aprendizaje organizacional. Podríamos decir que a mayor diversidad, mayor creatividad y a menor diversidad, menor creatividad.

De otro lado, para Virno (2011) “los singulares que componen una multitud [organización] y que exhiben una naturaleza común” no anulan o desconocen lo singular. “Ningún individuo particular puede exhibir lo común en cuanto tal, dado que este comprende, como su rasgo esencial, la comunicabilidad y la capacidad de compartir, o sea la relación entre *muchas* singularidades” (Virno, 2011, p. 185). Así la cultura organizacional es una estructura conformada por singularidades que ofrecen a la organización representaciones sociales como, valores, formas de pensar, creencias, hábitos, entre otros. Dichas representaciones singulares son las que permiten la diversidad en la organización. Algunos aspectos de las representaciones sociales son compartidas y otras desechadas en una dinámica que consiste en instituir aquello aceptado y construido, y cambiar y modificar aquello que deviene, lo instituyente.

Son las personas en su singularidad y también sus maneras plurales de actuar, las que dan a las organizaciones una dimensión humana y social; sin embargo, no son las personas las únicas que las componen, existen otros elementos: procesos, estructuras, recursos, competidores o referentes, entorno, leyes, regulaciones y mercado para mencionar solo algunos, que se suman a la dinámica de la mencionada complejidad organizacional: “la orga-

nización no se puede considerar como un mecanismo (programado), o un organismo (natural), sino como un sistema complejo de base social, política y técnica” (Etkin, 2011, p. 22).

A la organización entran y salen fuerzas individuales y colectivas de poder, de influencia, de persuasión, todo en el mismo espacio. Esta confluencia de factores, algunos predecibles y otros no, son abordados desde la forma tradicional de administrar (que privilegia la eficiencia, productividad, calidad, los costos) buscando la alineación, el cumplimiento, la aceptación “sumisa” por parte de los empleados de las decisiones, instrucciones y prácticas; sin embargo, estas actuaciones usualmente tienen que ver con la necesidad apremiante de los dirigentes, de minimizar el riesgo de modificación o variación de sus planes, otorgando a lo que es natural en la organización (lo diverso) una definición de problema u obstáculo y no como una oportunidad.

Etkin (2011) habla de que la organización *reconocible*, es aquella que se caracteriza por permitir las relaciones, la comunicación, por promover el diálogo y la discusión como facilitadores del intercambio entre las personas para la creación de redes de información. En igual sentido, Virno (2011) sugiere que en las organizaciones el trabajo vivo post-taylorista y post-fordista tiene por “materia prima e instrumento de producción el **pensamiento verbal**, la capacidad de aprender y comunicar, la imaginación, en resumen las facultades distintivas del ser humano” (p. 179). Aquellas redes que nacen de una manera natural y que son una condición de vida, pero que adicionalmente contribuyen a la organización en la configuración de ideas, de aspectos creativos que le van a facilitar afrontar aquello que no tiene previsto en sus controles, políticas o procedimientos y que denomina incertidumbre.

Se requiere de una capacidad flexible de pensamiento para aceptar una realidad no predecible y controlable totalmente, que incorpore elementos variables y no controlables, tanto en los individuos como en los fenómenos de la empresa y de su entorno; constituyendo así la complejidad de las organizaciones y por ende la complejidad para que estas mismas logren sus metas. Tanto para Etkin (2011), como para Mintzberg (2013) plantean cada uno desde una perspectiva diferente, pero complementaria los retos de las complejidades organizacionales. Etkin (2011), considera que la organización está inmersa en una realidad inevitable de conflicto dada la variedad de estímulos y miradas que confluyen en la organización. Mintzberg (1998), manifiesta que la complejidad organizacional está dada por la confluencia de miradas parciales de los diseñadores de la estrategia. En otras palabras, bien sea por la diversidad de elementos o por la parcialidad de los mismos, la organización tiene limitantes que la hacen un conjunto de realidad compleja.

Las organizaciones que tienen estructuras jerárquicas y operan bajo las prescripciones de la administración tradicional², buscan la reducción de la incertidumbre a través de planeación, control, análisis de tendencias y proyecciones entre otras, siendo esta necesidad de control de los fenómenos, una acción fundamentada en el pensamiento racional en el cual no se contempla la incertidumbre como una variable constante y permanente sino como un enemigo de la gestión organizacional. “En un entorno complejo los controles pierden sentido y la cuestión ya no es manejar, sino aprender a navegar y mantener un rumbo posible. El concepto de estrategia tiene que atenuar su carácter anticipador de futuros y articularse más estrechamente con la idea de la contingencia” (Etkin 2011, p. 31).

² Ya veíamos que las empresas que se denominan en la presente investigación como de administración tradicional, son aquellas que privilegian los procesos, los costos, la eficiencia, la productividad, los métodos y la técnica. Muñoz (2011) ofrece una ejemplificación de lo que sigue siendo la definición de administración aún aceptada y promovida en la época actual: “la administración es una ciencia que prescribe sobre la disposición y uso correcto de los medios –el hombre incluido- para el logro de los objetivos de eficiencia y rentabilidad de la empresa” (Muñoz, 2011, p. 30).

Esta búsqueda de certeza y control en el devenir organizacional puede incrementar niveles de angustia de las personas en la organización, pues además de trabajar por el logro de metas, deben mantenerse atentos al monitoreo de lo externo y la comparación permanentemente con otras organizaciones, muchas veces dejando de lado la atención que requiere todo lo que sucede adentro de la misma (instauración de controles excesivos, mediciones constantes, presión por el logro de metas, modificación de planes sin contar con las personas, decisiones que van en detrimento de la calidad del ambiente laboral y del bienestar de los empleados, modificación de horarios y rutinas laborales, etc.).

Esta insaciable necesidad de dominar el ambiente, determina también las “maneras” como se abordan los fenómenos en la organización, en este caso el de las organizaciones centradas en el control y la planeación, no favoreciendo el abordaje de los mismos desde una perspectiva de cambio, innovación o adaptación, sino desde la incertidumbre que genera no tener el control y reduciendo su capacidad para hacer frente a las novedades.

La realidad organizacional está permeada por aquello incierto que llega desde afuera, y que a su vez contiene las diferencias entre las personas que la conforman y que se suman a lo que Etkin (2011) denomina complejidad organizacional. Estas diferencias están dadas por múltiples razones (potencialidades, gustos, intereses, conocimientos, valores, experiencias, habilidades, limitaciones, creencias, historias, etc.), que permiten a las organizaciones adoptar una postura de reconocimiento y valoración de éstas particularidades como una posibilidad para exponenciar la capacidad de crear, desarrollar, innovar, solucionar y adaptarse, o ver dichas diferencias como un obstáculo en la implementación de prácticas de control y dominio de las actuaciones y decisiones organizacionales.

Esta necesidad de certeza en un ambiente de incertidumbre es lo que Etkin (2011) denomina complejidad organizacional y genera en las personas cierta inestabilidad dada por la

fluctuación entre lo racional e irracional, lo predecible e impredecible, lo controlable y no controlable; llevando algunas veces a adoptar posturas polarizadas que no admiten tonalidades, pues como menciona el autor, se dedican a buscar la certeza o a atacar la incertidumbre sin contemplar la concurrencia de policausalidades en los fenómenos organizacionales de manera natural y dinámica. A esta exclusión de policausalidades y diversidad de posiciones, Etkin (2011) la nombra como *el principio de tercio excluso*, el cual se basa en la posibilidad de pensar que las cosas no son ni verdaderas ni falsas, sino que existe también un punto donde las cosas por las características de las situaciones -es decir el contexto- son indeterminadas, otorgando a cada individuo y postura un valor.

Bajo esta perspectiva, el autor ofrece una posibilidad de reconocer la existencia de posiciones diversas que parten de cada persona, reconocer su opinión, su singularidad; valorar su perspectiva de pensamiento y la manera como observa o hace el abordaje de los fenómenos organizacionales. Invita a comprender la organización desde una nueva dimensión en la que no prima ganar o perder, donde no se privilegian los indicadores financieros. Una organización en la que: 1) la eficiencia y la productividad son importantes pero no son lo único, 2) existe un sistema social activo en la construcción de relaciones interpersonales y en la que se genera una visión de organización social, no vista como centro de productividad regida por prácticas de explotación o de perturbación para las personas.

Es objeto del presente trabajo abordar con interés prioritario la reflexión en torno al reconocimiento de las diferencias entre las personas en las empresas, pues es a través de estas que se pueden generar posibilidades de crecimiento y desarrollo organizacional, se logra avanzar en la transformación de los esquemas preestablecidos en las organizaciones, los cuales en ocasiones y sin darnos cuenta actúan en detrimento del propósito de la

misma³, de las personas que la conforman y del entorno que le rodea. También es una invitación a reconocer que el impacto organizacional va más allá de la productividad y la eficiencia, tiene que ver con la capacidad de las personas, sus potencialidades, su calidad de vida y la influencia que las organizaciones tienen en la sociedad en general.

1.1 Lo instituido y lo instituyente en la organización

Ya se ha visto que las organizaciones son sistemas sociales que tienen elementos comunes y particularidades que las hacen únicas, singulares. Esta dialéctica organizacional entre lo individual y colectivo, hace que las organizaciones tengan una realidad interna y una dinámica propia dada por las relaciones, procesos, productos o servicios, decisiones, estilos directivos, ente otros, y una realidad del entorno que les rodea como la comunidad, el mercado, los clientes, proveedores e incluso, *stakeholders* implícitos, que la organización aun no percibe, entre otros.

Para Schvarstein (1998) es necesario establecer una diferencia entre institución y organización, conceptos utilizados de forma indistinta que generan confusión. Para este autor la institución es un *discurso* que se pretende instituir en un conglomerado social, para el caso una empresa; pero la organización es la materialización de ese discurso que no necesariamente corresponde tal cual a la formalización que se hizo de la institución, pues llevar a cabo tal discurso implica la emergencia de fuerzas de aceptación u oposición de los individuos. Schvarstein (1998) considera que las dos fuerzas de dinámica organizacional son lo instituido y lo instituyente.

³ Como ya hemos visto, las organizaciones que fijan sus prioridades únicamente en indicadores de eficiencia, productividad, finanzas, posición de mercado etc., y que no otorgan igual valor a las personas que hacen posible dicha gestión, terminan gestionando su propia autodestrucción (Etkin 2011, p. 25).

Lo instituido como aquello que está establecido, el conjunto de normas y valores dominantes así como el sistema de roles que constituye el sostén de todo orden social. Pero ésta es sólo una pretensión imposible, ya que de otra manera todo orden social sería inmutable y, afortunadamente como bien sabemos, esto no es así a pesar de que algunos pronostiquen el fin de la historia o prediquen el fin de las ideologías.

Hay que tomar estas afirmaciones como lo que son: una mera expresión del orden social establecido, con el cual, quienes las sostienen, están obviamente satisfechos.

Por el contrario, para entender la dinámica del cambio social, es necesario reconocer la presencia de una fuerza *instituyente*, constituida como protesta y como negación de lo instituido.

El cambio social resulta de la dialéctica que se establece entre lo instituido y lo instituyente. La fuerza instituyente que triunfa se instituye, y en ese mismo momento, por el simple efecto de su afirmación y consolidación, se transforma en instituido y convoca a su instituyente (Schvarstein, 1998, pp. 26-27).

Lo instituido es una fuerza interna que pretende establecer un orden y tiende a repetirlo; su propósito sería “facilitar” a las organizaciones el establecimiento de una lógica de actuación “universal” para las personas. Esta lógica y orden resulta útil en especial en los procesos que requieren ser sistemáticos, controlados y de medición frecuente. Facilitan el desarrollo de los conceptos de eficiencia y productividad, ya que habitúan a las personas a la repetición de patrones que en el pasado demostraron ser benéficos para el logro de metas organizacionales, o por lo menos crearon esa percepción en sus integrantes. Lo instituido tiene que ver también con las ideas, creencias, mitos e imaginarios que se alimentan de generación tras generación y que en parte otorgan o quitan valor a los atributos organizacionales. Ejemplo: Las personas de una organización pueden tener en sus preconceptos, es decir conceptos instituidos y asumidos como ciertos, una idea de la compañía como familia, formas de saber-hacer, la manera de relacionarse, el sistema de valores construido conjuntamente, entre otros.

Lo instituido es pues una realidad creada en la organización y que se pretende perpetuar en la mente y comportamiento de las personas a través del aprendizaje por imitación, instrucción, asociación o por descubrimiento, bien sea de la declaración expresa de los dirigentes o por las historias y relatos que se comparten entre las personas que conforman la organización. Esta interiorización es necesaria en la organización y mantiene vigente en cierta medida lo que se percibe de manera natural en el ambiente general de las empresas. Pero como lo vimos anteriormente con Schvarstein (1998) toda fuerza instituida genera de entrada efectos instituyentes, es decir de oposición, aceptación, rechazo parcial o total de lo que se pretende perpetuar.

Si bien lo instituido trae grandes ventajas organizacionales, también vemos como puede ser un obstáculo o una limitante para el desarrollo y evolución organizacional, pues insta en la organización conceptos, prácticas o creencias que, en algunas ocasiones, se dan por ciertas sin la crítica, análisis, contrastación, validación o reflexión profunda, y sin tener en consideración las singularidades que componen la organización. La fuerza instituyente no debiese ser vista como un obstáculo que generan los individuos, sino como una posibilidad de cambio y mejora de las condiciones y particularidades de la empresa.

Para el caso del Grupo Éxito se encuentra una historia llena de logros organizacionales en los que se reciben, por parte de diversos actores como accionistas, mercado, clientes, empleados, proveedores, constantes muestras de admiración y reconocimiento por la gestión. Esta historia de una sumatoria de logros organizacionales ha instaurado en la memoria de las personas, quizás de forma imaginaria, una idea de: “somos los mejores,

somos el número 1”⁴ aspectos que a simple vista contienen elementos positivos que alimentan una idea de orgullo, capacidad, fuerza y dominio del mercado por parte de la organización. Sin embargo, ¿qué tanto esta idea instituida de *ser los mejores, ser el número 1*, lleva a la organización a actuar de manera prejuiciada sobre su capacidad de logro para obtener sus metas y continuar en esta posición de liderazgo en el mercado?, o ¿Esta “brillantez” dada por el logro obnubila la capacidad de leer el entorno, las debilidades y amenazas propias? Ocupar esta postura de dominio y mantener estos estándares, suele tener costos muy elevados para las personas, ya que usualmente los logros van acompañados de exigencias o dedicaciones excesivas de tiempo, manejo de presiones elevadas por alcanzar las metas, tensiones por el logro, y una constante necesidad de generar resultados; elementos de la fuerza ***instituyente*** al modo que lo propone Schvarstein (1998).

Lo instituyente es la realidad que emerge en la dinámica organizacional, la cual puede ser complementaria u opuesta a lo instituido, pues impulsa el desarrollo y evolución de conceptos, declaraciones, normas o políticas que la conforman, posibilita que las personas de la organización modifiquen sus comportamientos y la forma como usualmente abordan las situaciones, los problemas, las decisiones y las relaciones dando paso a nuevas ideas, pensamientos, estilos de dirección, decisiones y en general al proceder organizacional. Esta dinámica invita a la innovación y a la creación como capacidades organizacionales que le permiten a la misma reinventarse. Estos dos elementos Innovación y creación, se consideran como elementos fundamentales en la creación de la estrategia corporativa en la generación de valor a la organización.

⁴ Expresión tomada de las entrevistas realizadas a empleados del Grupo Éxito en el trabajo de campo de la presente investigación.

La responsabilidad de adoptar un hacer organizacional construido por las propias personas de la organización, caracterizado por su realidad, sus ideas, contribuciones, aprendizajes, intereses, sueños, pasiones, emociones, permite pensar que la fuerza instituyente de la organización es un elemento emergente realmente impulsor de la estrategia. Esta creación propia tiene grandes ventajas para las organizaciones, entre tanto favorece la participación, la apertura y la disposición al cambio, siendo muchas veces lo que genera el cambio mismo. Esta fuerza emergente y dinamizadora de la organización funciona como el elemento que le permite ser flexible y adoptar los cambios internos o externos como algo natural, dado que lo instituyente contiene variables no predecibles del entorno, mercado, cliente, leyes, comunidad, individuos, etc., propiciando que las personas de la organización desarrollen mayor capacidad de adaptación, flexibilidad y crecimiento (desde el aprendizaje).

Estas dos fuerzas, lo instituido y lo instituyente, hacen parte de la realidad organizacional y son complementarias en la medida que las personas de la organización y en especial quienes la dirigen, las reconozcan y permitan su interacción en el devenir organizacional, pues su dinámica compartida (entre dirigentes y empleados) permite el establecimiento de un orden con flexibilidad que puede aportar en el desarrollo de capacidades de adaptación frente a los cambios y aportando a lo que anteriormente hemos denominado la sostenibilidad organizacional.

1.2 La organización y la necesidad de la estrategia

¿Para qué una organización necesita tener una estrategia?

La estrategia corporativa ha sido vista tradicionalmente como un planteamiento respecto al qué debe lograr la compañía y las *maneras* como la organización busca lograr sus metas, convirtiéndose en la carta de navegación para las personas de la organización respecto la forma como deben ejecutar su trabajo, los planes, acciones y decisiones. “Estrategia es la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de la empresa y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas” (Tarzaján, 2008, p. 24).

Por su parte Porter (2011) expone una visión de estrategia que incluye incorpora la excelencia operacional y las acciones de posicionamiento de la organización, como elementos que hacen parte de la estrategia pero no son la estrategia, y la define como:

La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Si sólo existiera una posición ideal, no habría necesidad de contar con una estrategia. Las empresas enfrentarían un imperativo sencillo: ganar la carrera para descubrirla y tomar posesión de ella. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes de las de los rivales. Si el mismo conjunto de actividades fuera el mejor para generar todas las variedades, satisfacer todas las necesidades y proveer acceso a todos los clientes, las empresas podrían desplazarse fácilmente entre estos conjuntos de actividades y la eficacia operacional determinaría el desempeño. (Porter, 2011 p. 109)

De otro lado Mintzberg (1998) realiza una exploración del concepto de estrategia y analiza cinco vertientes del término: 1) la estrategia como planeamiento; tal como su nombre lo indica define un plan o modo a través del cual la organización encausará sus acciones y recursos, centrando su atención de manera fundamental en el futuro. 2) la estrategia como modelo; que busca dar continuidad a las acciones del pasado con el propósito de

dar continuidad a la forma como tradicionalmente ha sido el comportamiento organizacional. 3) la estrategia como posicionamiento. Pretende definir acciones puntuales bien sea con los productos, servicios, marcas, recursos o personas para llevarlas a un lugar de desarrollo y posicionamiento segmentado y diferente. 4) la estrategia como perspectiva. Dirige sus esfuerzos hacia el desarrollo de una visión amplia de las maneras como la organización puede abordar las situaciones futuras de mercado, producto, procesos que tienen que ver con lo externo o desde las personas, el desarrollo y el conocimiento desde una mirada interna. Y 5) la estrategia como trampa, concepto que guarda mayor afinidad con el origen del término en la milicia.

Esta última definición de la estrategia como trampa condiciona la visión del otro como oponente, a quien es necesario derrotar y la estrategia se utiliza como una trampa que le permite a quien la ejecuta defenderse de quien le ataca. Para Mintzberg (1998), esta connotación de defensa tiene ocurrencia por la sensación de amenaza la cual a su vez actúa como un reflejo que ataca paradójicamente la propia organización, pues por concentrar sus esfuerzos y recursos en la defensa, deja de lado la necesidad de desarrollarse.

La estrategia tiene como objetivo conducir a las personas hacia el logro de las metas, quiere decir que alimenta el desarrollo de acciones futuras a través de la formalización de acciones que son consideradas usualmente adecuadas por los dirigentes de la organización para enfrentar el devenir organizacional, es decir, la estrategia es un elemento a instituir en el mundo organizacional⁵ con el propósito de reducir la incertidumbre, pero en su contenido, esto es en la particularidad de lo que cada empresa define como estrategia, emergen elementos instituyentes que responden a la dinámica y naturaleza de cada organización.

⁵ Estrategia se ha convertido en un término bastante común en las lecturas sobre administración y la administración a su vez hace parte de la naturaleza de las organizaciones.

Estas particularidades de la estrategia de cada compañía, tienen que ver con múltiples elementos. Mintzberg (2008) planteó diez escuelas de formación de la estrategia, las cuales están contenidas en tres grupos, según la naturaleza de su entendimiento, estructura o abordaje: Las escuelas de agrupación prescriptiva, las escuelas de la descripción del procedimiento para elaborar la estrategia y la escuela de la configuración.

Mintzberg (2008) realizó un análisis de las características que evoca cada escuela con sus ventajas y desventajas para poder al final, construir una visión complementaria y adaptable. A continuación se realiza una breve descripción de cada grupo de escuelas de la estrategia, según el mismo autor.

Las escuelas de naturaleza prescriptiva

La escuela del diseño. Tuvo origen principalmente en la arquitectura, diseño de espacios y distribución desde la lógica del espacio y lo estético. Se crea mediante actos individuales y tiene una proyección lineal, lo que se diseña se ejecuta. Tiene una condición de precaución, y generalmente los cambios son pocos.

La escuela de planeamiento. Surge de la cibernética y teoría de los sistemas, es un acto colectivo y busca determinar y controlar los escenarios posibles para dar una respuesta a cada uno antes de que sucedan. Guían la actuación y temen a la incertidumbre, por ello una palabra que la identifica es la prevención. Se aceptan los cambios, pero de forma gradual y supeditados al estricto control. En esta escuela por ejemplo, la emergencia de lo instituyente se niega, y quizás vista como un obstáculo en el devenir organizacional el cual es determinado por la misma estrategia.

Las escuelas del posicionamiento. Surgen de las ciencias económicas. La estrategia es producto de la creación de unos pocos que genera influencia sobre muchos y busca cambiar la organización a supuestos estados que consideran mejor. Fundamenta los cambios en cálculos, en el pronóstico y en el ejercicio de poder de los líderes; vistos como personas superdotadas de conocimientos y habilidades que llevarán a la organización al culmen de sus propósitos. Las escuelas del posicionamiento no contemplan el valor organizacional más allá de lo económico, negando el valor de las personas.

Las escuelas de naturaleza descriptiva

La escuela del espíritu empresarial. No hay absoluta claridad, pero al parecer tiene tímidos orígenes en la economía. Es de construcción individual y de iniciativa personal. La proyección de sus planteamientos se basa en las oportunidades vistas en el entorno para ser aprovechadas. Fundamenta sus acciones en la fortaleza para hacer frente a las vicisitudes. En esta escuela, el cambio se da en la media de las oportunidades, no las genera *persé*.

La escuela del conocimiento o cognitiva. Tiene origen en la psicología cognitiva, es un acto de construcción individual en el que prima el pensamiento y la racionalidad. Fundamenta sus acciones en la información, pues requiere probar y sembrar bases para fundamentar el conocimiento. En esta escuela los cambios tienden a ser escasos.

La escuela del aprendizaje. Nace de las ciencias matemáticas, es un proceso de construcción colectivo, no masivo, solo de expertos. La configuración de la estrategia desde esta escuela se basa en el análisis, la formulación de hipótesis, el ensayo y con base en el resultado vuelve a iniciar el ciclo. Se fundamenta en actos de experimentación, pues

aprueba o descarta a través de ensayo – error y los cambios son constantes, aunque su efectividad es fluctuante.

La escuela del poder. Nace de las ciencias políticas, se basa en un proceso de construcción individual y se fundamenta en la postura dominante para ejercer manipulación sobre otros para que lleven a cabo los deseos de los dirigentes. La proyección de la estrategia tiene sentido, sí y solo sí, quien tiene el poder crece desde sus intereses particulares, mientras es soportado por los demás, quienes evidentemente en la relación son menos. Se fundamenta en la generación de influencia de quien tiene el poder hacia otros (dirigente – dirigido) y solo contempla el cambio en una vía: el incremental de los intereses de los dirigentes.

La escuela de la cultura. Nace de la antropología, su construcción es colectiva y tiene una perspectiva de continuidad y perpetuación en el tiempo de dichos constructos. Busca principalmente la conservación de los hábitos, costumbres, valores y formas de saber hacer organizacional, para ello busca protegerlos y mantenerlos aislados de posibles influencias que lleven a cambios, pues considera que estos van en contraposición a su deseo de perpetuación. Como vemos, al igual que la escuela del planeamiento, lo instituyente es una amenaza potencial para los intereses de la organización.

La escuela ambiental. Tiene origen en la biología. Se basa en la construcción colectiva y dependiente del entorno. Su proyección es de construcción compleja, no determinada, sin orden y no determinista. Sus posturas pueden ser ambiguas por el deseo de integración y agrupación conciliatoria de los elementos que la conforman. Fundamenta sus acciones en el devenir, pues depende de lo que llegue para actuar. En esta escuela se evidencia claramente que el entorno, al ser cambiante, implica la acepta-

ción de variables indeterminadas, no susceptibles de control por parte de los dirigentes, por el contrario estas variables quizás llevan a pensar en una indeterminación constante. Consideramos que algunas escuelas oscilan entre lo determinista o la indeterminación, negando una dialéctica entre lo determinado y lo indeterminado, entre lo instituido y lo instituyente.

Finalmente, la escuela de la configuración, la cual contiene las anteriores:

La escuela de la configuración se constituye a partir de la revisión de aspectos históricos sin desconocer hechos del presente. Su construcción es individual, es una dialéctica entre lo anacrónico y lo sincrónico. La estrategia se fundamenta en la revisión y análisis de los hechos históricos, para producir nuevos procesos mentales que lleven a su vez a la construcción de nuevos conocimientos, planeamientos, teorías y realidades. Una palabra que podría identificar esta escuela es la inclusión, pues considera elementos diversos para la generación de nuevas ideas. El cambio es constante y frecuente, de hecho la escuela per se, busca ser generadora del mismo.

Podemos ver que la escuela de la configuración considera elementos instituidos e instituyentes, proponiendo la confluencia de ambos como una realidad necesaria y complementaria. No deja a la deriva la organización, valora las definiciones, las normas y los procesos, pero a su vez considera el devenir organizacional y reconoce que en este emerger, coexisten variables y elementos predecibles y no predecibles, siendo precisamente esta capacidad de ser flexibles y adaptables, el aspecto fundamental que permite el progreso para las organizaciones y lo que las conforma (personas, sociedad, ecosistema, recursos, etc.).

La escuela de la configuración es sin duda un planteamiento que intenta dar una mirada más completa e integral al abordaje de la estrategia organizacional, ya que reconoce la presencia de elementos tan diversos como: lo individual y lo colectivo, lo predecible y lo impredecible, lo controlable y no controlable, la certidumbre, la incertidumbre, lo novedoso, lo instituido y lo instituyente; pero también Mintzberg (2008) reconoce que este abordaje tiene limitaciones, pues no existe una mirada completa e integradora totalmente.

Lo anterior obedece probablemente a limitaciones propias del ser humano, dadas por su historia, educación, experiencias previas o referentes, que no le permiten conservarse completamente imparcial en el abordaje de la realidad, en este caso la realidad del trabajo. Para Henao (2014), otro aspecto a resaltar en la configuración de la estrategia es el reconocimiento de la ambigüedad organizacional y la contingencia (presencia del azar y de variables indeterminadas) como dinamizador de las lógicas organizacionales. “La incertidumbre parece como un destino inevitable para las organizaciones; sin embargo, el trabajo de la gestión estratégica será tratar de ***predecir o intuir*** en parte los entornos cada vez más turbulentos e impredecibles, en lugar de aceptar pasivamente dicha incertidumbre e indeterminación del medio” (Henao, 2014, p. 32). Teniendo en cuenta lo anterior y que las estrategias son llevadas a la acción a través de personas, podemos decir entonces que la implementación de la estrategia opera con limitaciones y parcialidades.

La escuela de la configuración ofrece una perspectiva retadora, entretanto invita a abordar de manera integral las organizaciones, las personas que trabajan en ella, su estrategia, sus estructuras, los ciclos y el *contexto en devenir* en el que se encuentra, entre otros.

En conclusión emergen pensamientos limitados pero integradores del concepto de estrategia, tales como la escuela de la configuración, la cual intenta dar líneas de acción que organiza y controla el hacer organizacional, pero sin dar un pronóstico decisivo o dominante frente a los acontecimientos o variables no controlables que permiten, reconocen y se nutren del cambio, de lo no controlable, de la incertidumbre.

Esta reflexión invita a pensar que tantas posibilidades de actuación y comportamiento organizacional existen, como tantas personas diferentes ésta tenga. Cada una aportará o irá en detrimento de la misma con sus individualidades, con su estilo y modo de abordar la realidad, los problemas y la naturaleza de las dificultades.

A continuación se presenta un análisis de las escuelas de formación de la estrategia y la identificación que hace la investigadora de cuáles son las que guían el accionar del Grupo Éxito.

2. ESTRATEGIA

2.1 Las escuelas de la estrategia

En líneas anteriores se realizó una descripción general de las escuelas de formación de la estrategia, de las cuales se puede concluir que tienen variables que las determinan y a su vez las diferencian: disciplina base, modos de actuación entre los individuos, tipo de raciocinios que incentiva, propósito y manera de afrontamiento del cambio y la incertidumbre, entre otros elementos.

El análisis de estas características permite realizar una aproximación a las escuelas, que la investigadora, considera describen mejor la concepción de la estrategia en el Grupo Éxito.

La primera escuela de formación de la estrategia con la que se asocia la organización Grupo Éxito es la escuela del posicionamiento. Como su nombre lo indica, busca dar prioridad a las estrategias que lleven la empresa a ocupar una posición definida en el mercado. Esta escuela si bien contempla de manera casi invariable las premisas de las escuelas de planificación y diseño (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel. 1998), introduce un elemento diferente que la complementa: la referenciación del entorno, del mercado y de empresas que tienen posiciones privilegiadas.

La escuela del posicionamiento facilita a las empresas además de los componentes de planeación y diseño, la posibilidad de incorporar elementos como referentes externos y la implementación ajustada de estrategias, ya diseñadas o probadas por otros. Esta condición de búsqueda y referenciación de estrategias en el mercado requiere por parte de quienes la diseñan un grado más profundo de análisis, pues el estudio del mercado incluye la revisión de numerosa información que permite obtener conclusiones para tomar decisiones respecto a cuál estrategia del mercado adoptar y cuál posición tomar para el logro de los objetivos y las metas.

De manera adicional este elemento de la referenciación, otorgado por la escuela del posicionamiento, introdujo un riesgo: el de la copia de estrategias. Este riesgo puede materializarse si no se realiza un análisis previo, adaptación, contextualización de la estrategia a la realidad y revisión de la capacidad organizacional.

Adicionalmente, esta capacidad para diseñar y ejecutar la estrategia, ha sido relacionada con la metodología utilizada en la estrategia militar, la cual compara conceptos como:

- Conocimiento del mercado y la competencia versus conocimiento del enemigo y del campo de batalla
- El establecimiento de recursos para el logro de objetivos con la asignación de recursos para las armas y la guerra
- Define que el objeto de la guerra es vencer al enemigo y el de la organización es ganar a la competencia

Estas asociaciones entre la estrategia militar incluyen además la disposición de las personas en la guerra y se compara con las generadas por la distribución jerárquica del trabajo:

- Se habla de líder, jefe, directivo en la organización y en la guerra de posiciones de mando
- En las empresas se habla de “trabajadores”, “colaboradores” o clase obrera, y en la guerra de soldados

Dado que en el Grupo Éxito predomina un pensamiento comparativo y competitivo con el mercado, que a su vez implica un monitoreo permanente del entorno en un ámbito comercial con el fin de identificar tendencias, variaciones y hacer modificaciones a las acciones ya existentes, podría concluirse que la escuela del posicionamiento es aquella que orienta la toma de decisiones respecto a la estrategia corporativa.

La afirmación anterior se sustenta en el hecho de que el Grupo Éxito antecede el diseño de sus estrategias generalmente por estudios de *benchmarking*, pruebas piloto, análisis del entorno, permanente monitoreo del mercado, seguimiento de cifras económicas globales, locales y del sector, chequeo de las acciones de los competidores, etc. Estos aspectos se articulan de manera precisa en una de las premisas de la escuela

del posicionamiento y es la prevalencia de datos, cálculos y análisis con un fin de seguimiento y control.

Otra característica del Grupo Éxito que encaja en las premisas de la escuela del posicionamiento es la elección y determinación para obtener y mantener una posición en el mercado. Esta premisa para el Grupo Éxito tiene a su vez un elemento dado por la historia de la compañía, en la que desde su nacimiento hasta la fecha en el mercado local, ha jugado con la posición número uno en cuanto a resultados económicos se refiere, aspecto que de un lado, le favorece en el fortalecimiento de su poder adquisitivo y capacidad de negociación, pero el cual a su vez le hace vulnerable dado que se convierte en el punto de referencia competitivo para el resto de la industria *retail* local.

El Grupo Éxito constantemente agrega elementos a su estrategia que la hacen compleja en su administración y mantenimiento. Esta complejidad está dada por la confluencia de elementos cotidianos de la operación del negocio y la implementación de nuevos canales, negocios e industrias que no necesariamente responde a los “saberes” que las personas de la organización tradicionalmente han tenido. Para dar claridad a esta idea, se describe a continuación la estrategia de la compañía.

Actualmente el Grupo Éxito tiene una estrategia llamada Cliente único -*Omnicanal* la cual sitúa el cliente en el centro y alrededor dispone de nueve canales que lo atienden:

- Canales físicos
- Canales virtuales
- Formatos según estrato socioeconómico
- Formatos destino o de cercanía

- Tiendas especializadas o de solución completa
- Ventas institucionales o al detal
- Ventas por catálogo
- Formato mayorista
- Formato aliado, tienda de barrio

La estrategia de la compañía, inicialmente operó bajo el concepto Multi (Multi: negocio, industria, marca, formato); sin embargo, dada la llegada de nuevos negocios y canales de atención al cliente, se consideró que este concepto no contenía en su totalidad la realidad organizacional y fragmentaba la operación en negocios, industrias y formatos, privilegiando así el producto y el lugar, y no el cliente. De manera adicional no existía unicidad en el criterio de manejo de clientes y servicio, lo que generaba inconsistencias en la experiencia de compra de los consumidores.

Otra razón que dio origen a la estrategia Cliente único-*Omnicanal* es que el concepto Multi no daba visibilidad a otros actores importantes en el negocio, tales como: los proveedores (MIPYMES y grandes empresas locales y extranjeras), los contenidos de cada negocio⁶ y los canales de atención. Este proceso de cambio de una estrategia Multi a una estrategia cliente único-*omnicanal*, permitió al Grupo Éxito organizar su visión de cliente y servicio, a su vez diferenciar a través de qué canales quería llegarle a cada consumidor definiendo contenidos y productos para ofrecerle en su decisión de compra.

2.2 La estrategia entre lo instituido y lo instituyente

⁶ Los contenidos de negocio hacen referencia al tipo de categorías de producto ofrecidas al cliente en cada formato, por ejemplo: Mercado, frutas y verduras, carnes rojas y blancas, granos, productos frescos (aquí entran todas las categorías de lácteos y procesados cárnicos), juguetería, textiles, hogar, entretenimiento, ferretería y productos por ocasión de temporada (como navidad, disfraces, escolar etc.).

En la estrategia del Grupo Éxito se han declarado tres componentes de la cultura corporativa a través de los cuales se debe materializar la estrategia, estos son:

1. La misión: trabajamos para que el cliente regrese
2. Los valores corporativos
 - a) servicio: querer servir a los demás y hacer las cosas con pasión y conocimiento
 - b) trabajo en equipo: saber que tenemos un objetivo común y que solo lo lograremos entre todos
 - c) innovación: encontrar nuevas maneras de hacer las cosas impactando positivamente los resultados del negocio
 - d) simplicidad: hacer nuestro trabajo con foco en el cliente y sin complicarlo
3. Comportamientos del líder: a) cercanía con el cliente, b) compromiso con el empleado, c) austeridad con el recurso, d) liderazgo desde su rol y c) orientación al resultado.

Misión: El primer elemento es la misión de la compañía la cual privilegia la posición del cliente ubicándolo en el centro de todo lo que se realiza: “Trabajamos para que el cliente regrese” (Fuente: www.grupoexito.com, Filosofía Corporativa), esto se refuerza con el hecho de que la compañía desde su creación ha otorgado un alto valor al cliente, el cual a través de sus compras es quien hace viable económicamente el negocio. Esta característica se refuerza con ideas instituidas no solo en la organización sino también en el ámbito comercial y que no son ajenas a la propia compañía, tales como: el cliente siempre tiene la razón, primero el cliente, el cliente es nuestra razón de ser, entre otros. Estas afirmaciones se robustecen con la estrategia Omnicanal, si traemos a colación expresiones de la alta dirección con frases como: “el cliente siem-

pre tiene la razón, y si no la tiene, aquí se la damos”. Esta expresión es una manifestación del poder otorgado al cliente en la organización, dándole incluso poderes y atribuciones que sobrepasan la razón aun cuando no la tenga. Dicho de otra manera darle gusto al cliente está instituido en la organización, pero muchas veces deja de lado la razonabilidad de los actos de los mismos y los efectos de las decisiones a partir de siempre darle la razón al cliente.

Esta condición de privilegio al cliente no necesariamente responde a una vocación de servicio incondicional, podría estar más asociada con la promoción de comportamientos sumisos aún frente a los actos de vulneración, maltrato e irrespeto que también los clientes pueden dar a los empleados de la organización. En este caso ¿Sería servicio o servilismo? Igualmente, este poder otorgado al cliente, puede convertirse en un despotismo que vulnera o afecta a los empleados, ya que no consideran en algunas ocasiones argumentos o justificaciones que pueda ofrecer el empleado respecto de su proceder.

Hace algunos meses fue muy conocida la historia de un vigilante de la compañía que golpeo un cliente, acto violento y no justificado que fue criticado y publicado de manera indiscriminada en medios masivos de comunicación como televisión, radio y redes sociales. Darle la razón al cliente en este caso, significó ocultar la realidad que había rodeado el hecho, ya que luego de las investigaciones se logró comprobar que el vigilante había sido insultado y violentado física y verbalmente por el cliente por un espacio de tiempo prolongado. El cliente además se encontraba en estado de embriaguez y quien con su comportamiento provocó, no solo un escándalo en materia de “servicio” y sanciones económicas a la compañía por la demanda de agresiones personales, sino que también desencadenó consecuencias negativas para el empleado y

su familia en lo laboral, social y personal, quien ante su posterior defensa solo argumento obrar en defensa propia frente las agresiones del cliente.

Otra situación similar se vivió en un almacén de la ciudad de Medellín, en donde al parecer un cliente accedió sexualmente sin consentimiento a una empleada del Grupo Éxito con discapacidad cognitiva. En estos casos: ¿el cliente tiene la razón? Sin lugar a dudas estos dos hechos revisten complejidad e interrogan esa frase instituida de: “el cliente siempre tiene la razón, y si no la tiene, aquí se la damos”.

Para el caso de la misión y el valor corporativo del servicio, lo instituyente es un “reclamo” de razonabilidad por parte del empleado frente al *tributo* ofrecido al cliente, es llegar a revelarse en su contra (en el caso del vigilante a través de un golpe). El cliente tiene derechos y privilegios de cara al Manual del Consumidor, pero también tiene deberes de convivencia y respeto por el empleado, dado por las normas básicas de urbanidad y convivencia, y hasta por las declaraciones de los derechos humanos. En el otro caso, la compañía instauró un proceso de investigación, pero finalmente el hecho de vulneración de un cliente a una empleada con discapacidad cognitiva, no se difunde por medios masivos de comunicación, buscando la protección al cliente, ¡que siempre tiene la razón!

Valores corporativos

Servicio: es la característica que fundamenta la misión de la compañía, pues se ha identificado a través de los estudios de QSA⁷, que este aspecto es calificado por el

⁷ QSA: Quality Service Analysis. Esta es una medición que realiza mensualmente la compañía para monitorear la satisfacción del cliente.

cliente como el más importante en su experiencia de compra, en otras palabras, es un componente fundamental para lograr “que el cliente regrese”.

El valor del servicio ha tenido presencia constante en las declaraciones de las compañías que a través de fusiones, adquisiciones e integraciones conforman el Grupo Éxito, permitiendo su afianzamiento y posicionamiento en las estrategias de la compañía así como en el hacer y lenguaje diario de cada empleado.

Este valor se materializa mediante iniciativas definidas por la compañía y que se llevan a cabo por los empleados. A continuación se resaltan algunas de ellas:

1. Definición de protocolos de atención
2. Esquema de cambios de mercancía
3. Formación en servicio
4. Puntos de atención al cliente
5. Sistema de fidelización y CRM
6. Creación de la *Gerencia del Cliente*
7. Medición del QSA y *Market Share*
8. Creación del manual de Protección al Consumidor (conjuntamente con la Superintendencia de Industria y Comercio)
9. Definición de la propuesta de valor de servicio y declaración pública de las promesas de servicio
10. *Call Center* de atención centralizado al cliente. Entre otros.

Adicional a las estrategias desarrolladas por la compañía para afianzar el valor del servicio, también se encuentra comúnmente en las comunicaciones internas y externas

de la organización, un refuerzo permanente para que tanto los empleados como los clientes, incorporen el valor del servicio como el diferenciador organizacional.

¿Por qué el valor del servicio marca la diferencia en un negocio como el retail? En este negocio básicamente no se produce nada⁸, se comercializa, es decir, retail es un negocio que se fundamenta en disponer el producto que el cliente quiere. Si no se puede modificar el producto, pues ya ha sido diseñado y fabricado por otro, quiere decir que lo que queda para generar valor de marca, más allá del producto, tiene que ver con la experiencia de compra, la cual se compone de múltiples variables, algunas de ellas son:

1. **La exhibición de los productos:** debe ser agradable, acorde a cada región, formato y categoría de producto
2. **La disponibilidad de productos:** contar con el inventario exhibido y las existencias en bodega suficientes para atender la demanda
3. **La publicidad:** debe ser anunciado al cliente que productos se tienen disponibles para venta (en ocasiones por temporada u ocasión)
4. **Precio:** la marcación de los precios de los productos debe estar disponible para que el cliente pueda saber el costo de los mismos
5. **Lugar:** los almacenes dependiendo del formato, deben responder a un *lay out* que define la compañía para presentar los productos y la imagen de marca
6. **El servicio:** el cual se convierte en el diferenciador de atención entre los comercializadores (almacenes de cadena, plazas de mercado, tiendas de barrio) y el servicio es en pocas palabras, contar con todo lo anterior correctamente más

⁸ Generalmente los negocios de retail no son especializados en producir, buscan aliados comerciales que tienen productos para comercializar. Para el caso del Grupo Éxito se producen solo algunos porcentajes de dos categorías de productos: alimentos y textiles.

una buena actitud por parte del empleado. En el Grupo Éxito la buena actitud se define como ¡Saber, sonreír, sorprender!

Esta condición de comportamientos asociados al servicio (saber, sonreír, sorprender) se refuerza a través de planes de formación desarrollados con todas las personas de la organización y se pretende alinear a los empleados con el concepto de servicio, a través del aprendizaje de su labor e incentivar la creatividad y autonomía para la solución de los problemas de los clientes.

Si bien esta iniciativa es relevante y de gran importancia para sembrar elementos de servicio, se requiere un planteamiento más profundo y permanente para lograr influir positivamente en la actitud de las personas de la organización. Muchas veces con el hecho de saber, sonreír y sorprender no se logra una buena atención o satisfacción del cliente, pues el servicio como valor requiere ser más que un guion, y fundamentarse en elementos que propendan al respeto e integridad del ser humano, teniendo en consideración sus vivencias, problemas, carencias, debilidades, intereses, deseos, temores y limitaciones.

Adicionalmente el elemento “sorprender” debe estar acompañado de pautas y prácticas que estimulen, faciliten y permitan al empleado crear maneras de sorprender positivamente al cliente.

El servicio como valor, es vocacional. Esto es lo que diferencia una compañía de servicio, de una con “buena atención al cliente”. Para lograr por parte de las personas una expresión de servicio natural y genuina se requiere que cuenten con características personales que superen los aprendizajes otorgados en entrenamientos y capacitacio-

nes tradicionales, ya que desde esta perspectiva, el servicio tiene que ver con la preferencia y motivación de los empleados para trabajar con otras personas, estar atento a las necesidades de los demás, contar con un deseo de ayudar y estar dispuesto incluso renunciar en ocasiones a intereses y necesidades personales, como por ejemplo el tiempo de trabajo extra, el cual es compensado por la empresa.

En el Grupo Éxito se identificaron tres cargos que tienen la responsabilidad de servicio. El cajero, el empacador y el vigilante, y se ha declarado por parte de la empresa que aunque son los más operativos y masivos, son los más relevantes en cuanto a servicio se refiere. Las personas que ocupan estos cargos son generalmente quienes están en contacto permanente con el cliente, aspecto que en la compañía se ha denominado “momentos de verdad con el cliente”, ya que la compañía puede estar haciendo todo muy bien desde lo administrativo, logístico, comercial, en precio, producto, surtido etc., pero si el cliente llega a una caja a pagar sus productos y encuentra una persona desorganizada, desatenta, que no trata bien sus productos, que no le ofrece opciones de pago o le informa características del mismo, seguramente todo lo previo que el cliente vivió en su experiencia de compra, queda supeditado a la evaluación que él haga del servicio.

En la compañía el servicio es una cadena de eventos, los cuales en suma conforman esa experiencia grata o no del cliente, pero es pertinente reconocer que aquellos momentos que implican interacción entre las personas (en este caso entre empleados y clientes) pueden ser mucho más vulnerables, pues dependen de la dinámica de interacción que se gestó en el momento.

Entre los factores que pueden afectar el servicio, se identifica el estado de ánimo de los empleados, el grado de dominio de los temas referentes al trabajo, la disponibilidad de recursos requeridos en su labor, las relaciones con sus compañeros y jefes, las jornadas de trabajo versus otras ocupaciones, dificultades de índole económica, desnutrición y problemas de seguridad, entre otros.

Un elemento adicional a los anteriores y que generaba alta tensión y ocupación a los empleados, tenía que ver con atender las demandas y requerimientos de información y gestión (indicadores, informes, tareas adicionales a las del rol, correos electrónicos, etc.), que la misma administración del negocio realizaba. Por lo anterior la compañía emprendió una iniciativa para reducir la cantidad de actividades administrativas de apoyo para los empleados administrativos; se consideró que estas actividades burocratizaban los procesos, restando tiempo para la atención y el servicio al cliente y generando carga laboral extra para los empleados no administrativos. Esa iniciativa fue denominada GSA: Gestión al servicio de los almacenes.

El servicio de esta manera se instituye como un valor que debe ser promovido en la organización, no solo por la importancia que cobra en la relación y vínculo con el cliente, sino también porque se convierte en el vehículo para crear las bases de una gestión focalizada con la misión de la compañía, a su vez que gesta el siguiente valor que es el trabajo en equipo.

El trabajo en equipo: obedece a una necesidad corporativa de promover la participación y el desarrollo de redes colaborativas de trabajo que permitan generar de un lado propuestas y soluciones conjuntas a los problemas y situaciones propias de trabajo, a su vez que fomenta un ambiente laboral cercano, de cooperación y responsabilidad mutua, no solo con la organización sino también entre los individuos.

Este valor instituido en la organización se refleja en las sinergias establecidas por las áreas y los equipos de trabajo en especial cuando se trata de sacar adelante proyectos e iniciativas que requieren el esfuerzo mutuo. Existe en la generalidad de las áreas y los equipos de trabajo comunicación respetuosa, preocupación por el otro, deseo de apoyo, colaboración mutua y coordinación del trabajo⁹, aunque también se observan áreas que privilegian el individualismo y protagonismo.

Estas áreas en las que se privilegia el trabajo individual en lugar del trabajo en equipo se han incrementado los últimos años, siendo este hecho un elemento que demanda atención por parte de la organización y de manera particular por quienes lideran el área de gestión humana. Este tema ha sido abordado en diferentes foros al interior de la organización con el fin de analizar las causas y fortalecer el trabajo en equipo. Es común con frecuencia encontrar espacios de reunión en los que se cita el siguiente proverbio chino que dice: “Si caminas solo irás más rápido, si caminas acompañado llegarás más lejos”.

Entre los elementos que se considera contribuyen para que el trabajo se desarrolle de manera individual, más que en equipo, está el desconocimiento por parte de las personas de la organización entre sí, esto dado por dos condiciones de la organización: el rápido crecimiento y expansión de la compañía y la dispersión geográfica que actualmente tienen los equipos de trabajo.

Otro aspecto que podría sumarse en el deterioro de los espacios que promueven el trabajo en equipo tiene que ver con la diversificación de los negocios que la compañía

⁹ Este aspecto ha sido validado en los estudios de ambiente laboral que ha realizado la compañía con el Instituto *Greace Place to Work* cada año en el que se evalúan principalmente cuatro aspectos: confianza, orgullo y camaradería.

ha creado, como por ejemplo, viajes, seguros, telefonía móvil, estaciones de gasolina, ventas por catálogo, ventas virtuales, entre otros. Lo anterior requiere cada vez más la contratación de expertos o especialistas para responder a estas necesidades de la empresa, lo que implica que los empleados que llevan más tiempo en la organización no tienen conocimiento para compartir con los nuevos empleados contratados, aspecto que genera posibles distanciamientos por la especialidad de cada área. También se hace necesario considerar que muchas de las decisiones para la ejecución e implementación de proyectos, tienen metas demasiado ambiciosas en términos de tiempo, aspecto que si bien permite acelerar las ganancias de tipo económico, reducen los espacios y oportunidades de interacción, socialización, ideación y construcción conjunta entre los miembros de un equipo. A esta reducción de las interacciones se le suma la realidad que emerge en la sociedad y en la que prima en especial en la población más joven, la comunicación virtual y a través de redes sociales, las cuales crean redes de comunicación y no necesariamente de socialización.

Existen otros elementos como pertenecer a un grupo multinacional que en ciertos ámbitos organizacionales dicta el hacer organizacional y hace del trabajo en equipo una coordinación de actividades y no un espacio de creación participativa: *lo social se pone al servicio de la eficacia* (Chanlat, 2012. p. 37); otro aspecto tiene que ver con el costo de los errores, los cuales son cada vez menos tolerables por la organización, ya que por su tamaño y el impacto de cada acción, se comprometen muchos recursos económicos, este aspecto hace que en lugar de promoverse la cooperación y apoyo mutuo, cada persona se apropie de una parte que es *lo que le corresponde* y ante el error se busque a quien responsabilizar. Estas acciones inevitablemente van en detrimento de la confianza entre las personas y por ende entre los equipos, limitando la capacidad organizacional creadora y por ende sustentable.

La innovación: se expresa en el Grupo Éxito a través de la generación espontánea de ideas y la capacidad para ponerlas en práctica. Esta posibilidad de pensar y crear, se presenta de manera permanente en el quehacer diario de las personas de la organización. El tipo de organización y la naturaleza de sus procesos, permiten que los empleados vivan su trabajo en condiciones y parámetros definidos, pero posibilitan que cada día tenga nuevas y variadas experiencias, en otras palabras, gran parte de los oficios si bien tienen rutinas no deberían considerarse rutinarios. Es el caso del personal que labora en los puntos de venta, quienes definen y llevan a cabo las acciones de mercadeo, el área de gestión humana, el equipo inmobiliario, entre muchos otros.

Esta variedad es transversal a la organización, entre tanto cada cargo se expone a relaciones, decisiones y situaciones no predecibles que posibilitan aprendizajes, vínculos, problemas y formas de afrontarlos. Un ejemplo de ello, es el caso de un cajero; su rutina es el registro reiterado de productos. A simple vista esta labor no tendría alteraciones o variedad de actuaciones de su parte. Sin embargo, se trata de una labor compleja, pues cada encuentro con un cliente implica elementos manifiestos, como por ejemplo, los productos que debe registrar, el pago de los mismos, los movimientos mecánicos, ofrecer ofertas del día, memorización de códigos, entre otros. Pero existen otros elementos implícitos o emergentes, como: la forma de saludar, el carácter del cliente, su estado de ánimo, la presión de otros clientes en la fila de pago, manejar situaciones de conflicto por una inadecuada marcación de producto, la caída de sistemas, coqueteos de clientes o insultos o malos tratos, la presentación personal de algunos clientes extranjeros (con sus particularidades olfativas), actos delictivos de robo de productos y asaltos de los almacenes por parte de grupos al margen de la ley. Adicionalmente, su propia subjetividad que puede igualmente estar afectada por dificultades personales, estados de ánimo, posibles conflictos con su jefe, entre otros. Y recordemos que: ¡el cliente siempre tiene la razón, y si no la tiene, aquí se la damos!

La innovación¹⁰ en el Grupo Éxito es un proceso desestructurado, no organizado que carece de método. Este proceso ha sido promovido como un medio para la solución de problemas y reducción de costos y no como el impulsor del desarrollo organizacional. Esta idea de la innovación que privilegia la **eficiencia** pierde de vista el potencial creador de las personas, pues limita el pensamiento para garantizar la supervivencia económica, en lugar de llevar a la organización a un estado evolucionado y de **trascendencia**.

La falta de método y estructuración en la innovación, así como su concepción de utilitarista, no son los únicos problemas que hay que resolver para impulsar su desarrollo, también están: a) el control organizacional, b) el temor a perder el protagonismo y c) las limitaciones de tiempo.

a) El control organizacional, es decir las normas y políticas las cuales tienen como objetivo garantizar que el hacer de las personas en la organización esté mediado por unas directrices instituidas, así mismo los procedimientos, flujos de trabajo, matrices de decisión, descripciones de roles, entre otros, enmarcan el hacer de las personas en la organización, dejando poco espacio para la creatividad. Podría decirse que: lo que no está escrito, formalizado, no existe.

¹⁰ Para Taylor (1990), la innovación es una experiencia cognitiva: intelectual y emocional. La innovación en la empresa, se ha movido en tres modelos básicos: el primero está centrado en el *ciclo de vida del producto*; el segundo, denominado modelo de *curva en "S"*, orientado por la toma de decisiones estratégicas, apoyando las estrategias de innovación; y el tercer modelo de innovación llamado *de ruptura*, que busca romper el modelo de negocio actual. De hecho, el proceso de creación de conocimiento en las empresas se ve reflejado por la gestión de la innovación, que presenta tres propósitos fundamentales: a) ver el funcionamiento, b) conocer los diferentes tipos (radical, sistémica y de plataforma), y c) reconocer otros objetivos de la innovación como la reputación y legalidad, aspectos que pueden ser desarrollados con apoyo externo.

- b) El temor a perder el protagonismo, pues cada idea de las personas en la organización podría ser una amenaza para quien permanece en *status quo* y teme al cambio, este temor puede limitar espacios de creación, la destrucción de ideas benéficas para el desarrollo de la organización o la desestimulación del pensamiento creativo. En algunas áreas, como por ejemplo; el área financiera, auditoría, contabilidad, se privilegia el hacer más que el crear, pues se supone que existen fórmulas o modas administrativas que están probadas con anterioridad y no justifica emplear tiempo para analizar sus efectos y encontrar nuevas maneras de hacer las cosas.
- c) Las limitaciones de tiempo, pues si bien podrían permitir la generación espontánea de ideas para contribuir al logro, también podrá ser utilizado como pretexto para actuar como siempre se ha hecho, pues pensar, analizar, trabajar en equipo, escuchar las ideas de los empleados, crear espacios dialógicos, puede ser visto para algunos *una pérdida de tiempo*.

Simplicidad: evoca lo práctico y simple, haciendo alusión a lo no complicado. ¿Por qué anular la complejidad en una organización declarada con estrategia *Omni*? O ¿Acaso la diversidad, la variedad, la complementariedad, lo emergente no son fundamentales para su abordaje? El Grupo Éxito se declara una organización *Multinegocio Omnicanal*; sin embargo, parece que se niega a ello desde esta perspectiva.

La complejidad organizacional está dada por fenómenos internos y externos a la organización, tales como la cantidad de negocios que confluyen en un mismo modelo de empresa, la diferenciación de servicio prometido a los clientes, las presiones de servicio y crecimiento que llegan del mercado, la necesidad de rentabilizar el negocio por parte de los accionistas, las realidades personales de los directivos y empleados, la dinámica social en la que se encuentra la empresa, los acontecimientos personales y

familiares de los empleados y clientes, etc. Todos estos elementos hacen que la realidad organizacional deba ser abordada, en primer lugar desde la aceptación de existencia de lo complejo, y en segundo lugar desde el otorgamiento de valor que lo diverso puede generar a la dinámica organizacional.

Aceptar la complejidad organizacional permite actuar desde la apertura y la flexibilidad, facilitando a la organización el abordaje de las diferentes situaciones con realismo, es decir, desde una mirada dinamizadora y sin reducir su capacidad a las limitaciones propias de un comportamiento racional, controlable, predecible, observable, explicable y probable, en otras palabras ingenieril.

La complejidad es, efectivamente el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico, así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre (Morin, 2011, p. 32).

Parece contradictorio que una organización que ha logrado constituir diversas redes de relaciones de negocios y que ha hecho frente a la incertidumbre desde su día a día, y que ha crecido desde un aparente desorden por la no planificación de sus procesos, incluya la simplicidad como valor corporativo. ¿Habría alguna necesidad en los directivos de la organización en hacerla planeada y predecible? O ¿existe un entendimiento erróneo del concepto de simplicidad en la organización? La simplicidad ha sido instituida en la organización, pero lo complejo, la incertidumbre, la diversidad y el cambio han emergido para convertirse en lo instituyente, en una fuerza dinamizadora que pone en entre dicho lo instituido en el Grupo Éxito. Para Morin:

El pensamiento simplificante es incapaz de concebir la conjunción de lo uno y lo múltiple (*unitas multiplex*). O unifica abstractamente anulando la diversidad o, por el contrario, yuxtapone la diversidad sin concebir la unidad.

Así es que llegamos a la inteligencia ciega. La inteligencia ciega destruye los conjuntos y las totalidades, aísla todos sus objetos de sus ambientes (Morin, 2011, pp. 30, 31).

Comportamientos del líder: cercanía con el cliente, compromiso con el empleado, austeridad con el recurso, liderazgo desde su rol y orientación permanente al resultado. Estos comportamientos han sido definidos como aquellos que expresan el deseo que tienen los ejecutivos de la alta dirección de la organización acerca del comportamiento de sus líderes, para que reconozcan y aborden el trabajo desde una perspectiva incluyente, que contemple no solo el logro de metas organizacionales, sino que incluya los empleados, clientes, recursos y procesos como fundamentales en su rol. A continuación se describen los comportamientos esperados por el líder.

La cercanía con el cliente tiene que ver con apropiarse de todas las situaciones de servicio para darles trámite de la manera más ágil y rápida posible y estimula para que los líderes que se encuentran en los almacenes, estén permanentemente en piso de ventas, observando, escuchando, hablando y solucionando aquello que tiene que ver con el cliente y el servicio. En otras palabras se trata de evitar una lógica burocrática, es decir, el poder detrás del escritorio en donde el líder desconoce la realidad cotidiana de la organización, modificando este esquema que trae efectos de distanciamiento entre los líderes y los colaboradores. Cabe resaltar que este tipo de comportamiento de acercamiento se trata de implementar en todos los niveles de la empresa.

El compromiso con el empleado hace alusión al vínculo que los líderes deben establecer con sus equipos de trabajo para poder hacer una gestión cercana, cálida y suficiente. Esta característica nace por una debilidad de los líderes de la organización, ya que históricamente el área de Gestión Humana ha realizado un abordaje asistencialista en casi todo aquello que tiene que ver con la gestión de personas. El área de gestión humana ha cuestionado recientemente este esquema de atención, ya que la expansión acelerada, el crecimiento de la compañía y las necesidades de contar con estructuras cada vez más optimizadas en términos de costos, han disminuido su capacidad de tener presencialidad suficiente para atender los requerimientos de los empleados, quedando en evidencia la necesidad de empoderar a cada jefe para que sea líder de su equipo. Este esquema de trabajo propuesto e implementado en el pasado por gestión humana es equivoco desde una perspectiva de trabajo en el que el líder es responsable de su equipo de trabajo, pues anula la capacidad del líder en asumir la responsabilidad por el desarrollo, orientación, direccionamiento y toma de decisiones con las personas que conforman su equipo de trabajo, el cual era suplido por gestión humana.

Esta visión del líder empoderado de equipo debió estar presente siempre, pero inicialmente se dio este desplazamiento del rol, porque la organización privilegió a los jefes para dirigir la gestión de la operación y venta, más que aquella de orientación y gestión de personas.

La austeridad con el recurso nace en la organización por la necesidad de controlar los gastos, los cuales se encontraban en crecimiento acelerado. Esta declaración es una apelación a la autoconciencia en el manejo correcto y transparente de los recursos de la organización, aspecto bastante complejo en especial en una organización que históricamente ha sido “rica”.

La austeridad con los recursos aborda desde aquellos de índole monetaria, hasta aquellos asociados con el medio ambiente y busca generar conciencia y coherencia organizacional para aportar en la sostenibilidad organizacional desde su interior.

El liderazgo desde su rol es un comportamiento que invita al líder del Grupo Éxito a actuar siempre como embajador de la compañía, de la marca y/o negocio en el que se encuentra y a ser el mejor, el primero, el líder en lo que hace. Para esto, la organización facilita el desarrollo de los líderes a través de tres programas que se fundamentan en crear aprendizajes a través de la reflexión, descubrimiento y construcción. Los tres programas que fundamentan el sello de liderazgo son:

- **HAGE - Habilidades Gerenciales:** Este programa otorga a los participantes elementos fundamentales y básicos de administración.
- **NMDL - Nuestro Modelo de Liderazgo:** es un programa que lleva a los participantes a conocer los elementos del estilo de liderazgo que prima en el Grupo Éxito y el cual se fundamenta a su vez en tres componentes (Dirección, movilización y logro). Estos elementos son desarrollados para generar consciencia y reflexión frente al hacer del líder en la organización.
- **LPI – Liderar para influir:** Es un programa que ofrece elementos de análisis, toma de decisiones y solución de conflictos en un ambiente de empresa simulado, facilitado a su vez por personas expertas en la metodología y las cuales dan elementos de contexto y orientación sobre la simulación, recogen y concluyen elementos de reflexión y aprendizaje respecto al estilo de liderazgo de cada persona y la efectividad de sus actuaciones o decisiones.

Esta idea de ser “el primero y el mejor”, si bien contribuye aparentemente en el desarrollo de habilidades en los líderes referentes al empoderamiento, capacidades de decisión y vinculación enérgica con los propósitos de la compañía en cuanto a la búsqueda de resultados se refiere, genera ciertos grados de hostilidad, rivalidad y genera tensiones entre los mismos líderes quienes son compañeros de trabajo. Estos aspectos en lugar de aportar a los resultados de la organización, al mejoramiento del ambiente laboral y al desarrollo de nuevos conocimientos, van en detrimento de la generación de vínculos y relaciones de confianza, ya que por su naturaleza existe diversidad de marcas, formatos, regiones y negocios, cada uno en pugna por querer “ser el mejor, el primero”. Un ejemplo de ello podría ser la permanente necesidad de los líderes de las marcas (Carulla y Éxito para el ejemplo) en demostrar poder organizacional y ganar preferencia y posicionamiento, en lugar de la generación de sinergias que permitan tomar en beneficio lo mejor de cada una.

La presión por el logro de resultados y a su vez la necesidad de mantener una posición en el mercado, hace que los líderes de la organización, permanezcan en permanente estado de alerta para identificar oportunidades en el mercado, emprender acciones que los lleven a la consecución de las metas y a lograr la preferencia de los clientes. Este estado permanente de búsqueda de logro, da cabida al último elemento de los diez que conforman la declaración respecto a lo que se espera de las personas en la organización: Orientación permanente al resultado.

Y la orientación permanente al resultado, componente que como su nombre lo indica, busca que cada líder de la organización conozca y alinee cada acción para que conduzcan al logro de las metas y objetivos de la organización, es decir que cada líder aporte al mejoramiento permanente del desempeño organizacional.

Estos comportamientos son considerados por la organización, como aquellos que la llevarán al logro de la estrategia a través de la gente.

2.3 El fin de la estrategia o la estrategia como fin

La estrategia debe estar al servicio de la organización y no la organización al servicio de la estrategia. Ya hemos visto en líneas anteriores que la estrategia orienta el hacer organizacional, y dependiendo de la escuela de formación de la estrategia que la oriente, se definirán los medios que la llevarán al logro de sus objetivos. La estrategia define una guía, no es estática, se crea permanentemente, se alimenta de información, se modifica y contribuye a la evolución de la organización. En suma es un elemento instituyente, fuerza dinamizadora del cambio organizacional.

Una estrategia, por el contrario, se determina teniendo en cuenta una situación aleatoria, elementos adversos e, inclusive, adversarios, y está destinada a modificarse en función de las informaciones provistas durante el proceso, puede así tener una gran plasticidad. Pero una estrategia, para ser llevada a cabo por una organización, necesita, entonces, que la organización no sea concebida para obedecer a la programación, sino que sea capaz de tratar a los elementos capaces de contribuir a la elaboración y al desarrollo de la estrategia (Morin, 2011, p. 127).

En el Grupo Éxito la estrategia ha sido un constructo permanente que consta de elementos que se mantienen vigentes en el tiempo y otros que emergen adhiriéndose a la misma para complementarla. Para ejemplificar lo anterior, es pertinente hacer mención a la estrategia de la compañía, la cual desde su creación, ha sido lograr y mantener el liderazgo en comercio al detal (*retail*) en Colombia, esta meta que ha definido las

acciones de la compañía a lo largo de su historia se ha complementado con nuevos negocios, canales, formatos, productos, servicios, en otras palabras, se ha diversificado, dando paso a una realidad de negocio diferente, pero que se ahínca en las raíces del *retail* como en el origen.

¿Cómo la compañía logró conservar el negocio *retail* (almacenes de cadena) en la estrategia del negocio, siendo éste en la actualidad solo un negocio entre más de 28 que tiene el Grupo? Es probable que existan muchas razones para ello (deseo de conservar el negocio de origen, condicionamientos de los socios y accionistas, tradición de los fundadores, rentabilidad permanente, entre otros). Sin embargo, en el análisis de la forma como se ha ido construyendo la estrategia se logró identificar que *Retail* es el único negocio que genera altos volúmenes de tráfico comercial, aunque financieramente no sea el negocio más rentable o el que dé mejores márgenes en términos de valor financiero. Esta condición de volumen de visitas está dado por la cantidad de clientes permanentes o transitorios que visitan los almacenes: ciento cincuenta millones de clientes al año. Cifra equivalente a la totalidad de la población de Colombia, pasando tres veces por los almacenes del Grupo Éxito cada año.

En este caso, la permanencia de un elemento en la estrategia no está dada por el valor económico que genera, sino que *retail* actúa como un puente para el desarrollo de nuevos negocios que apalancan la estabilidad y crecimiento financiero de la organización. Esta combinación de elementos permanentes y variables permite a la organización su desarrollo en la medida que sus dirigentes aborden la estrategia como una guía y no como un plan. Si el Grupo Éxito hubiese tomado la estrategia como un plan de acción, seguramente no habría visto estas nuevas oportunidades de crecimiento, ya que limitarse al cumplimiento de un plan, reduce la oportunidad de que emerjan elementos creativos y se gesten nuevas formas de ver y hacer el negocio. Los planes son

necesarios, organizan, permiten planear y controlar, pero no son *persé* la estrategia, ni pueden tomar el control de la misma, pues se puede caer en la limitación de convertir las acciones de las personas en la organización, en la aplicación instrumental e instruccional de una lista de tareas.

La estrategia es entonces un medio en permanente construcción que guía las acciones organizacionales; la estrategia debe ser creada y estar al servicio de la organización, no la organización al servicio de la estrategia.

Una organización está al servicio de la estrategia cuando se niega al devenir, pues tiende a incorporar como doctrina invariante el propósito organizacional, limitando y reduciendo la capacidad organizacional de las personas, los equipos, los procesos, los recursos, a la habilidad para seguir instrucciones y trabajar con eficiencia.

Visto de otra manera una organización que trabaja con una estrategia que no reconoce el aprendizaje organizacional y que trabaja por planes y programas, será una organización circular, pues tiende a repetir las acciones previamente diseñadas y guiará en el mismo eje, es decir no tendrá cambios, crecimiento o evolución; mientras que una organización que trabaja con una estrategia y una dinámica que incorpora la incertidumbre, el devenir, el cambio como parte de su naturaleza y realidad, tiene mayores probabilidades de generar aprendizajes que le permiten evolucionar y crecer, esto es que son cíclicas, que pueden girar con la misma lógica inicial, sobre el mismo eje, pero cada vez con grandes o pequeños avances logrando así su crecimiento, expansión y desarrollo potencial (Ramírez, 2012).

2.4 La estrategia del Grupo Éxito

El Grupo Éxito es una organización diversa con una realidad de cambio inherente a su dinámica en materia de personas, comercial, de procesos, de relaciones (internas y externas) y de negocios. Esta realidad de cambio requiere ser vista por los directivos de la organización como una oportunidad de renovación permanente, como una invitación de descubrimiento constante, como la fuerza y potencial de creación organizacional y no como en ocasiones, en las que todo aquello que se sale de los parámetros definidos por un grupo como “normal” es visto como una desviación. En otras palabras, las personas de la organización diariamente hacen frente a la incertidumbre, la cual muchas veces es vista como un elemento negativo, pues tiende a confundirse con falta de planeación e incluso temor a perder el control.

También se suma a la incertidumbre como elemento permanente en la organización, la complejidad organizacional (Morin, 2011) la cual está dada por las singularidades y sistemas que conforman el todo organizacional, en el que la organización es a su vez parte de un sistema social. La organización internamente está conformada por grupos y cada uno es en sí un sistema singular de relaciones, el cual está inmerso al mismo tiempo en el todo organizacional. Estos grupos, se conforman por personas que comparten creencias, ideas, relaciones, conocimientos, etc., pero también cada una tiene singularidades, siendo en sí mismas una unidad, parte y todo del sistema organizacional.

Esta investigación reconoce la singularidad de las personas e intenta descubrir, cómo los elementos que se comparten, es decir aquellos que dejan temporalmente de ser singulares en la persona y pasan a ser singularidades de un grupo, a su vez también se convierten en parte de la singularidad de la organización y del mismo sistema social general.

Adicionalmente reconoce que los elementos y representaciones sociales compartidas no son estáticas, sino que se crean, modifican, evolucionan y se construyen nuevas representaciones en el día a día organizacional. Estos cambios en las representaciones sociales compartidas se dan por múltiples razones: las relaciones, la creación de nuevos vínculos, los aprendizajes, las vivencias personales, las decisiones, es decir el devenir que emerge y en el cual las personas tenemos dos opciones: responder como siempre lo hemos hecho desde nuestros patrones de conducta o tomar posturas novedosas que permitan descubrir otras maneras de hacer frente a cada acontecimiento.

Los patrones y experiencias del pasado, los aprendizajes y la historia en general, ayudan a construir parte de las opciones para responder al devenir, pero quedarse solo con estas herramientas puede ser limitado e insuficiente, ya que el devenir no responde a patrones del pasado o a preconceptos para crear las realidades que llegan, sino que es una creación espontánea que emerge hasta ahora no susceptible de ser anticipada. Por ello el empleado requiere de una capacidad de responder novedosamente ante los retos cotidianos de la organización. Para Manrique y otros (2014):

El descubrimiento de soluciones significativas a los problemas y la potenciación de la vertiente creativa tienen una relevancia para el individuo, acrecienta para él la inteligibilidad de su relación con el medio, con los otros y consigo mismo. El sujeto en tanto proceso individuante es agente de descubrimientos progresivos sobre la realidad, es parte de ella misma, no es ajeno al medio, *es medio en sí mismo*. La individuación provee al sujeto de soluciones provisionales que aparecen como resultado del juego de tensiones que son propias de la realidad. La volatilidad de los entornos es en sí misma la que genera o hace emerger procesos de individuación, ya que el sujeto tendrá que responder de una forma novedosa, diferente a como lo ha hecho anteriormente para poder acoplarse, *con-formarse* a esta nueva realidad y contribuir a la modificación de la realidad (Manrique, Henao, Lopera, Pérez y Ramírez, 2014, p. 150).

¿Podría ser entonces la incertidumbre una *creación* de la complejidad como mecanismo para asegurar la evolución del ser humano y en este caso la evolución organizacional? Porque si no existiera incertidumbre, la complejidad podría en algún momento ser entendida desde una lógica racional y por ende predecible. Imaginemos que la complejidad es una amplia autopista que tiene múltiples ramificaciones las cuales se cruzan y enlazan entre sí generando diversidad de caminos; y la incertidumbre es la creación que emerge de rutas las cuales se crean en la medida que cada vehículo va tomando una ruta diferente. Si el conglomerado de autopistas estuviese totalmente creado (es decir cada vía con un principio y un fin), podríamos decir que si bien es complejo, podría llegar a ser comprendido, reproducido y hasta memorizado, sin embargo con la incertidumbre, cada autopista se crea a medida que se avanza, es decir el devenir es un descubrir de nuevas rutas. Llevado esta analogía a la organización, significa que, tanto lo complejo, como la incertidumbre, el devenir y todo aquello que emerge, son los elementos que posibilitan el aprendizaje y la evolución organizacional.

3. LA ORGANIZACIÓN Y EL LOGRO

3.1 El logro y la estrategia. Toda estrategia tiene implícito un objetivo: ¡El logro como fin!

La búsqueda incesante del logro es aquello que moviliza la organización hacia la creación de nuevas estrategias e impulsa a la acción. ¿Pero el logro para qué? El logro es la materialización de la realización de un deseo, el cual a su vez genera satisfacción. Esta satisfacción en el caso de la organización debe llegar en primer medida a los accionistas quienes invierten capital económico con el fin de multiplicarlo. Este capital

es a su vez, un generador de posibilidades económicas, las cuales, en una sociedad capitalista a su vez otorgan poder.

Entonces, basados en lo anterior, el logro de la estrategia es equivalente al otorgamiento de poder de sus accionistas y altos directivos. Sin embargo, para los demás empleados de la organización, el logro no tiene el mismo significado.

Es probable que el logro de la estrategia para los empleados que no ocupan cargos de alto nivel en la estructura jerárquica de una organización, signifique la posibilidad de continuar con el empleo. Aquí ya no hablamos entonces del logro por el poder, sino del logro por la supervivencia; entretanto el salario se constituye en el ingreso económico que posibilita suplir (no necesariamente satisfacer) las necesidades básicas de las personas como alimentarse, tener una vivienda, poder estudiar, acceder a actividades de esparcimiento, entre otras.

La percepción del logro y la forma como se valora el trabajo, resultan ser antagónicos desde este punto de vista, si tomamos como punto de referencia los dos actores anteriormente mencionados: Accionistas y dirigentes, versus los empleados del resto de niveles organizacionales. El accionista o dirigente podrá asumir el logro como el medio para obtener más, mientras que el empleado, es probable que vea el logro como la posibilidad de tener algo.

El accionista y dirigente deben invertir capital y en algunas oportunidades (específicamente para el caso de los accionistas) en ocasiones ideas, decisiones y definición de estrategias. El empleado invierte su capacidad personal para trabajar (su cuerpo, su saber, sus habilidades y su tiempo, etc.), con el fin de recibir una retribución y el reconocimiento de su acto de trabajo.

Entonces, si ambos invierten algo y a su vez ambos obtienen una ganancia por su esfuerzo, entonces ¿por qué resulta ser tan “fácil” en ocasiones que los accionistas inviertan más capital en sus negocios, pero resulta ser tan “difícil” que los empleados se comprometan en ocasiones con el logro de los objetivos?

Es probable mencionar que para los primeros (accionistas) el logro es un generador de placer, sin embargo, para los empleados es probable que el trabajo que implica el logro de las estrategias de la organización, sea un generador de satisfacciones e insatisfacciones, pues les posibilita generar los recursos necesarios para cubrir las anteriormente mencionadas necesidades de supervivencia, pero a su vez el trabajo puede limitar la autonomía y supeditar el comportamiento de las personas a las normas, procesos y procedimientos establecidos por la empresa con las cuales no necesariamente está de acuerdo.

Independientemente del actor en la estrategia del cual estemos hablando, accionista, dirigente o empleado, la estrategia los vincula y genera una red que los enlaza y que los hace interdependientes entre sí. “Los fines, la causa final, ejercen una atracción, inducen una confluencia de fuerzas y de tendencias que llevan a su realización” (Ramírez, 2012, p. 266).

Ramírez (2012, p, 265), menciona también la pulsión del fin, la cual se asocia con el logro: “el fin de la pulsión es la pulsión del fin. Por eso el final es la meta, la finalidad. Si el fin de la pulsión es el goce, el fin parcial es el goce parcial y el fin absoluto es el goce absoluto, la muerte”. La muerte en este caso, representa el fin de la estrategia, la cual da espacio para el surgimiento de nuevas estrategias e iniciativas que seguirán a su vez este mismo ciclo.

El fin de la estrategia no está dado solo por el logro de la misma. Una estrategia también puede dar paso a otras estrategias por la ineficacia e ineficiencia de la misma. En este caso el logro sigue siendo el impulsor de las acciones organizacionales, pero no para llevarla a cabo sino para cambiarla (a la estrategia), pues en el desarrollo de la misma, se identifica que ésta probablemente no conducirá al logro de la meta. En este caso hay una modificación de los planes organizacionales con el fin de reorientarlos al logro. Aquí podemos identificar que se detectó de manera anticipada la necesidad de cambio.

Otro escenario en el que la estrategia puede ocurrir es aquel en el que la estrategia se implementa por las personas de la organización, y pese a los esfuerzos, ésta no lleva al logro de la meta, es decir, no genera satisfacción, placer, sino por el contrario displacer, frustración.

Esta casuística del logro de la estrategia organizacional hace parte, sin excepción del progreso y evolución de la empresa; entretanto las acciones eficaces e ineficaces generan ganancias organizacionales: las acciones eficaces, seguramente conducen al logro de las metas, las cuales a su vez están representadas en la generación de valor económico. Pero las acciones ineficaces deben ser contempladas como ganancias, pues generan aprendizajes organizacionales.

Para lograr este último aspecto, es decir, ver en los errores un aprendizaje, es necesario que las organizaciones incorporen ésta posibilidad de equivocarse, como parte de la realidad organizacional. En este orden de ideas los controles, los procedimientos, las políticas, las mediciones y los indicadores, serán necesarios, pero no limitantes del aprendizaje organizacional.

Ya hemos visto como la organización y su estrategia deben que estar dispuestas al cambio para lograr crear y evolucionar. Sin embargo, esa disposición organizacional está presente en la medida que las personas de la organización tengan la voluntad y el propósito, es decir, la disposición no es un estado de la organización, sino de las personas y la voluntad tiene que ver con los intereses particulares, las limitaciones, los deseos, los sueños, las capacidades y potencialidades, con los miedos, con la historia personal, con las presiones sociales y con las emociones de cada persona, incluso con la salud de las mismas, tanto física como mental.

Esto nos lleva pensar que el logro es un estado aparente de armonía de las voluntades de las personas, las cuales en suma, llevan a la organización a conseguir sus metas y objetivos. Esta armonía se menciona como aparente, pues si bien la presión por las metas y objetivos puede actuar como un impulsor de logro, también puede ser un obstáculo para su obtención, puesto que la presión elevada puede ser generadora de angustias, temores, reducir la capacidad creativa y por ende disminuir la capacidad organizacional y su desempeño en cuanto a metas se refiere.

3.2 Diversidad y contribución al logro

La visión instrumental del ser humano en las organizaciones tiene como efecto la delimitación de sus acciones a través de planes y patrones que permitan a los dirigentes tener el control sobre el comportamiento de las personas en el plano organizacional. Aquí el ser humano no es más que una herramienta de trabajo la cual responde únicamente a una programación u orden, y cualquier desviación de este cumplimiento, es evidente porque se sale de los parámetros o “estándares” del sistema.

En este tipo de organizaciones la capacidad creadora, de evolución y desarrollo organizacional, está limitado, pues se supedita a la capacidad de pensar, resolver, decidir e influenciar de sus dirigentes. Una organización que por el contrario valore la diversidad y reconozca a cada persona su valor singular como ser humano (un ser que tiene conocimientos, experiencias, emociones, ideas, intereses, temores, expectativas, aspiraciones, etc.), expondrá de manera inmediata las posibilidades de crear, desarrollar y crecer la organización. De manera adicional esta participación puede generar satisfacción en las personas entretanto, al sentirse parte de la creación diaria de la compañía y reconocer que son claves generadores de logro en la organización, el triunfo no se queda solo para los líderes de la organización, sino que es a su vez un logro personal dado en la medida del esfuerzo y aporte realizado. Vuelve a aparecer aquí nuevamente la idea de que el todo es más que la suma de sus partes (Morin, 2011), pero las partes a su vez son un todo en sí mismas: el triunfo organizacional es producto de pequeños triunfos de las personas, y cada uno de esos triunfos, es el triunfo total para cada quien.

Los comportamientos, triunfos, temores, emociones, expresiones, sentimientos etc, de las personas, son en su singularidad, parte de un conjunto de pluralidades. Estas individualidades en ciertos espacios se comparten dadas las características de las situaciones. A continuación se presenta la descripción y análisis sobre las representaciones sociales o valores, las cuales conservan en sí la misma estructura de ser individuales, y en ciertos espacios, condiciones o situaciones específicas se tornan colectivas, entretanto varios miembros de un grupo, pueden identificarse con lo mismo.

3.3 Representaciones sociales

La cultura organizacional

Cultura es una palabra de raíces en el latín y significa cultivo, crianza. El término comenzó a ser utilizado en el siglo XVIII y XIX desde una perspectiva espiritual (no funcional como en el trabajo de la agricultura), haciendo referencia a un proceso de cultivación o mejora¹¹. Por su parte Cicerón¹² en sus textos y postulados examinó los modos en que la Filosofía influye sobre la vida del hombre, formulando su tesis acerca de que “la Filosofía es cultura de la razón”.

Por su parte Malinowski (1984) plantea que:

La cultura es evidentemente el conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de normas que rige los diversos grupos sociales, por las ideas y artesanías, creencias y costumbres. Ya consideremos una muy simple y primitiva o una extremadamente compleja y desarrollada, estaremos en presencia de un vasto aparato, en parte material, en parte humano y en parte espiritual, con el que el hombre es capaz de superar los concretos, específicos problemas que lo enfrentan (Malinowski, 1984, p. 56).

Esta concepción de la cultura tiene un carácter funcional, pues la cultura es concebida como una herramienta o instrumento utilizado por los seres humanos para hacer frente a las dificultades o situaciones que le aquejan.

Aktouf (2002) por su parte plantea que el término de cultura no puede ser utilizado indiscriminada e irresponsablemente, haciendo referencia de manera específica al término de cultura organizacional, ya se incurre en un abuso conceptual en el que no hay

¹¹ Según diccionario de la real académica española al buscar el término: cultura .

¹² **Marco Tulio Cicerón** fue un jurista, político, filósofo, escritor, y orador romano. Considerado uno de los más grandes retóricos y estilistas de la prosa en latín de la República romana. (Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Marco_Tulio_Cicer%C3%B3n).

un genuino, espontáneo y natural surgir de relaciones por parte de los individuos, sino que a través de las declaraciones e intenciones de los dirigentes, se crea una manipulación para **modelar y moldear** dichas relaciones y en general la conducta de las personas en el trabajo. Concluye en su escrito que, más que cultura organizacional, en las organizaciones existen visiones compartidas por las personas en función de unos objetivos organizacionales comunes.

La cultura es una cosa demasiado vasta, demasiado importante, demasiado profundamente inscrita en las estructuras, la historia, el inconsciente, la vivencia y el devenir colectivo humano para ser tan trivialmente tratada como variable dependiente de la que se puede aislar, medir, tratar y diseñar en sus factores y componentes (Aktouf, 2002, p. 68).

En el análisis del Caso Cascades, Aktouf y Chrétien plantean que:

El fenómeno de la cultura organizacional (sucintamente definido como un “compartir” al máximo, dentro del conjunto de miembros, evidencias comunes, consciente o inconscientemente) será algo particularmente beneficioso para la empresa, si se acerca a una homogeneidad cuasimonolítica. Igualmente será algo nefasto si no logra entre los participantes una mínima comunión de puntos de vista, objetivos e intereses (Aktouf & Chrétien, 1995, p. 125).

¿Podría entonces pensarse que el término *cultura organizacional* como una comunión de puntos, es comparable con el término alineación? En otras palabras: ¿y por tanto, si no hay alineación entre las personas de una empresa, es decir si no tienen puntos comunes, entonces, no hay cultura? Resulta demasiado vago reducir la cultura a los puntos compartidos en la interacción o convivencia de las personas, aunque tener visiones, conceptos, rituales, prácticas, creencias compartidas, puede constituirse en un elemento de la cultura, pero no la cultura como tal.

De otro lado, J. S, Kahn (1975) expresa la cultura como un elemento básico y fundamental en la vida de las personas:

El hombre, está moldeado de tal forma que si se viera privado de su organización económica y de sus instrumentos, perecería con la misma seguridad que si se le retirara la sustancia de sus alimentos y de esta manera todo aquello que permita al hombre la satisfacción de sus necesidades, se convierte en un imperativo instrumental de la cultura (Kahn, 1975, p. 51).

En este orden de ideas, Kahn (1975) hace referencia a tres imperativos instrumentales de la cultura: la organización económica, la ley y la educación.

En cuanto a la organización económica, podría considerarse el trabajo como medio fundamental para la obtención de lucro y por ende como elemento fundamental para el logro de la satisfacción de necesidades básicas. La ley hace referencia a las normas que garantizan un hilo conductor para la convivencia de los miembros de una comunidad; y la educación es el vehículo a través del cual se mantienen vivas a través de las generaciones, los conocimientos y prácticas que la caracterizan.

Según el mismo autor (Kahn, 1975) el término organización también podría hacer referencia a las formas de agrupaciones que hace el hombre para la satisfacción de necesidades de continuidad de la existencia individual y racial. Es decir, una vez resueltas las necesidades básicas de nutrición, llegan las que según la interpretación del investigador son de asociación, que tienen en el inconsciente del ser humano un objetivo de continuidad:

La satisfacción eficaz de estas necesidades corporales primarias impone o dicta a cada cultura cierto número de aspectos fundamentales; instituciones para la nutrición o la intendencia, instituciones para el emparejamiento y la reproducción y organizaciones para la defensa y la comodidad (Kahn, 1975 p. 50).

Y agrega más adelante:

Y estos imperativos básicos “obligan a la comunidad a llevar a cabo cierto número de actividades organizadas” (Kahn, 1975, p. 50).

Kahn (1975) de manera complementaria hace referencia a la familia, la cual define como: “el lugar donde se sirve a la continuidad cultural mediante la educación” (Kahn, 1975 p, 52), tiene desde esta perspectiva la familia un papel fundamental en la transferencia de los elementos culturales, haciendo una trasmisión de información y comportamiento que hace que una cultura determinada tenga continuidad en el tiempo: “...Debe asegurarse la continuidad de la cultura a través de la instrumentalización de la tradición” (Kahn, 1975, p. 56).

Este concepto de familia hace alusión al seno de nacimiento o crianza, aquel lugar en el que se forja la conducta moldeada por patrones culturales y no a la terminología asociada de manera *ligera*, que trata de dar estatus de “familia” a la empresa.

La relación entre el individuo y la empresa está mediado por un documento que en esencia regula, establece límites y deja claros los condicionantes de dicha relación, en su contenido hace mención a elementos regulatorios y normativos. Usualmente están elaborados por expertos laboristas profesionales del derecho y quienes a través de dicho documento buscan reducir el riesgo de conflicto “*curándose en salud*” a través de ciertas “*advertencias*” explícitas y de acuerdo mutuo: el contrato de trabajo.

El contrato de trabajo es la formalización de la relación laboral, la cual según la investigadora, tiene una finalidad compartida: el lucro; entendido éste como el beneficio que obtienen las partes y que es retribuido de manera diferente por cada una de ellas. Según el Código Laboral Colombiano:

Contrato de trabajo es aquél por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, patrono, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, Salario (Art. 22 C.S.T- Legislación laboral Colombiana).

La empresa requiere el trabajo de alguien para desarrollar una actividad que supone un lucro económico, y el trabajador requiere la empresa para desarrollar el trabajo o labor que sabe, quiere o necesita hacer para obtener un beneficio económico, es decir, el salario.

Si esta es la formalización de la relación y el vínculo laboral (según Código Sustantivo del Trabajo Colombia), es necesario plantear varios interrogantes en torno al término *Cultura Organizacional*:

1. Cuando un individuo llega a una empresa, ¿por qué debe adherirse a una cultura?, ¿necesariamente esto ocurre? O ¿solo debe vivir un proceso de adaptación a un estilo de trabajo que puede estar o no determinado por normas y reglas a las que debe ajustarse?
2. Si el individuo llega entonces a una empresa, quiere decir que su historia social ¿es abandonada? ¿Debe dejarla para poder darle pasó a la nueva *Cultura organizacional* de la empresa que le contrato? Y ¿cuáles son sus efectos?

3. O ¿la *Cultura Organizacional* tiene carácter temporal, tal como el contrato de trabajo?

Para este asunto se hace referencia a Kahn (1975) cuando menciona que, para que una cultura pueda tener continuidad “la primera condición es la existencia de signos simbólicos mediante los cuales pueda traspasarse de una generación a otras la experiencia acumulada” (Kahn, 1975, p. 56), quedando en evidencia tal vez un aspecto que desafía el concepto central de la cultura organizacional y es la capacidad que tiene la organización de dar continuidad a sus integrantes con lazos que vayan más allá de los intereses particulares que se traducen en el contrato laboral.

Otro aspecto que permite reflexionar sobre el concepto de cultura organizacional está permeada por el momento organizacional, es decir, si este momento organizacional está orientado en la estrategia planteada, hacia una cultura de calidad y eficiencia, los comportamientos, mensajes, símbolos, decisiones, etc., que acompañan el hacer organizacional, serán diferentes de si el momento que vive la empresa es de fusión o integración con otra compañía, de gozo por metas y objetivos retadores alcanzados o si por el contrario la compañía se encuentra en un estado de pérdida de valor económico constante.

¿Qué pasa entonces con la adhesión a la cultura organizacional, cuando hay ruptura del único lazo que ata la relación laboral que es el contrato? ¿El individuo pierde esa característica o sello de cultura? y ¿qué pasa con la organización cuando hay gente nueva producto de la rotación?, ¿La cultura cambia entonces cuantas veces cambie el personal que allí trabajan?

La alineación organizacional como identificación y aceptación voluntaria de unirse a un propósito común es comprender que en medio de las diferencias y la individualidad, se tienen intenciones compartidas. Por el contrario la alienación es un hurto a la voluntad de decisión de las personas, es la manera como se pierde el carácter de lo individual para dar paso a los deseos e intenciones de alguien. La alienación anula la diversidad, el complemento, el debate, la construcción e incentiva la aceptación sumisa, la subordinación indiscriminada y merma la capacidad de pensar, decidir y crear del otro.

También surgen varias inquietudes relacionadas con la capacidad de una organización para mantener los elementos de su cultura pese a la condición de temporalidad que tienen los empleados de la organización tales como: Si el individuo es unidad de análisis básica de la cultura, en una “supuesta cultura organizacional”, ¿cuánto dura la cultura? ¿El tiempo que dure el individuo en la organización? O ¿la cultura organizacional se va fragmentando con el retiro de sus miembros?

Se hace necesario de manera adicional hacer una distinción entre cultura organizacional y cultura corporativa. Retomando el análisis de Aktouf (1990).

Cultura organizacional ha sido denominada como “la capacidad supuesta de un grupo dado (los gerentes) de suscitar, reforzar o modificar valores actitudes y creencias que se han revelado o que se revelan “eficaces” para el conjunto de miembros”, y esto gracias a los ritos, ceremonias, símbolos y mitos apropiados¹³ (Aktouf, 2002, p. 81). Este concepto deja entrever que la cultura organizacional es una denominación para el discurso gerencial traducido en valores, mitos, creencias y costumbres que moviliza

¹³ Schein (1985) citado por Aktouf, 2002.

a las personas y les da *identidad*, les da un lugar y posición, sentido, esperanza y expectativas. En otras palabras, el lenguaje emocional que rodea el ser humano y que lo distingue de lo meramente biológico (Kahn. 1975, p. 67) es utilizado por los dirigentes de empresas para darle sentido a la necesidad de logro de sus propios objetivos empresariales. ¿Es entonces cultura organizacional o estamos hablando de la cultura de una de sus componentes, la dirección? (Aktouf. 1990, p. 83) o ¿esta cultura es más un constructo corporativo y debería ser denominado: cultura corporativa?

Para concluir entonces, el concepto de cultura corporativa no es aquella realidad declarada por los altos miembros de la dirección de una organización (discurso formal instituido), sino que tiene más sentido en los comportamientos, rituales, símbolos y lenguaje, que emanan libremente de los trabajadores y que con una genuina y natural expresión, termina llamándose cultura organizacional (discurso instituyente fuerza dinamizadora y emergente a partir de las interacciones de los empleados).

Esta conceptualización es ejemplificada de una manera clara por Aktouf, quien citó el siguiente ejemplo de Lévi-Strauss:

¿Qué empleado, pagado con el salario mínimo y reducido al estado de eslabón en la cadena de producción de hamburguesa –lo más rápido posible- podrá identificarse con el señor Ray Kroc, con su traje y su limosina de gran lujo? ¡Ni siquiera un ejecutivo podrá hacerlo! (Aktouf, 1990, p. 84).

Se busca en algunas organizaciones crear imágenes de identificación con algunos líderes, con el propósito de orientar las acciones de las personas hacia quienes tienen una imagen “admirada” la cual también es en este caso, susceptible de ser “imitada. Este

ideal no es susceptible de alcanzar realmente, puesto que las diferencias socioeconómicas, los niveles de jerarquía de poder y la capacidad adquisitiva son una realidad que los mismos líderes no están dispuestos a ceder, es decir, pocos líderes estarán en una actitud de disposición para que sus colaboradores optaran por igualdad de condiciones a las anteriormente descritas.

Allaire y Firsirotu (1984), proponen también que la cultura tiene tres principales factores que determinan su desarrollo: 1) los valores y características de la sociedad circundante, 2) el pasado de la organización y 3) la orientación dada por los antiguos dirigentes y las tecnologías y característica de la actividad.

Quedan así elementos que dan claridad en el abordaje de los términos: *Cultura organizacional* y *Cultura Corporativa*, así como un reconocimiento de que los miembros de una organización a través de sus vivencias comienzan a compartir experiencias, aprendizajes, ambientes, significados e historias, las cuales pueden generar o no una identificación con la organización.

La voluntad de los individuos en adherirse y aceptar las características propias de la dinámica organizacional, más que cultura organizacional, podrían asociarse con la identificación personal de factores y elementos que se gestan desde las relaciones en el entorno del trabajo, los cuales se nutren en lo individual y podrían ser considerados factores temporales de vínculo dado por el entorno de empresa que los agrupa.

3.4 Relación Cultura organizacional, estrategia y logro

Hemos analizado, reflexionado y concluido desde la perspectiva de la investigadora varias cosas:

- 1) La cultura organizacional es un conjunto de aspectos y representaciones sociales compartidas por los miembros de una empresa, los cuales emergen de manera natural y desprovista de intenciones por parte de los empleados. Dicha cultura tiene que ver con las personas, reconociendo su individualidad en relación con lo colectivo y las representaciones sociales que emergen se construyen, refuerzan, o diluyen permanentemente. La relación o vínculo entre las personas, y de estas a su vez con la empresa, son de carácter temporal, ya que el empleo también lo es, por lo tanto si se termina el vínculo laboral que une las personas en el trabajo y estas deciden continuar dicho vínculo, ya no estaríamos hablando de *Cultura Organizacional* sino de relaciones de carácter social en una dimensión más amplia.

- 2) La estrategia como el camino que da norte a la compañía para conducirla al logro de objetivos, se lleva a cabo a través de las personas, pero se requiere de la identificación, alineación y voluntad de las mismas para su implementación. Estos tres elementos mencionados anteriormente (identificación, alineación y voluntad) toman forma en el deseo del individuo de vincularse con el propósito organizacional, a su vez que están influenciados por la realidad que emerge en la vida de cada persona y en el devenir organizacional. La estrategia evoca el propósito de la empresa a través de las declaraciones, direccionamiento, decisiones y acciones de los directivos, pero no por ser declarados e incluso promovidos en la organización, quiere decir que se lleven a cabo.

- 3) El logro es el fin organizacional, es el propósito de la empresa y la razón por la cual diseña estrategias, realiza planeación e invierte en recursos, tecnología,

infraestructura, etc., y también es la razón por la cual la compañía tiene personas.

Si el logro es el fin y la estrategia es la forma, las personas son el medio, pero no un medio entendido como máquina, como objeto que se usa y se descarta, son un medio que contribuye de manera fundamental al logro del valor organizacional y a su vez de valor social. Son el medio a través del cual las compañías pueden renovarse, aprender y crecer. Se hace entonces prioritario para las organizaciones cambiar la idea de empleados como recurso, como bien o como activo, pues las personas *no pertenecen* a las organizaciones, son integrantes pasajeros de la misma, y en ese espacio de tiempo y lugar que se cruzan, deben (ambos: empresa e individuo) entregar valor el uno al otro.

La empresa entrega valor al individuo no solo por la remuneración sino por las posibilidades de desarrollo que ofrece, de crecimiento, de participación, de buen trato, de realización, de vínculo, de aprendizaje, y el individuo entrega a la organización parte de su tiempo, su conocimiento, sus habilidades, su creatividad, sus potencialidades, su voluntad de trabajar por un objetivo común y contribuir con el ambiente.

De esta manera la relación laboral no estará mediada por la “labor” y el “salario” como únicos factores de ganancia y constituyéndose en un vínculo circular, que se repiten sin generar evolución y desarrollo, sino que puede pensarse como un lugar de relación con permanente crecimiento para ambos (empresa y empleado), dando paso a la generación de un vínculo cíclico, en el que los cambios incrementales se representan en nuevos aprendizajes y conocimientos, mejores relaciones, nuevas oportunidades de negocio, mayor diversidad por la participación espontánea, más y más rápidas soluciones a las dificultades, en últimas se da paso a la sostenibilidad mutua.

En conclusión, si se construye una visión de ganancia mutua entre empresa y empleado; la labor, el salario y la subordinación dejan de ser elementos desarticulados y pasan a convertirse en protagonistas en la relación laboral y dan lugar a un concepto más ***amplio e incluyente*** de lo que ocurre en las empresas: ***la reciprocidad***.

CAPÍTULO 2

2. Memoria metodológica

2.1 Intencionalidad de la investigación y su devenir

El objetivo de esta investigación surge en principio con un propósito más instrumental que reflexivo, se tenía una expectativa de hallar un instrumento o validar una postura teórica que diera respuestas a la necesidad de la investigadora en cuanto a cómo gestionar la cultura de la organización, para apalancar los resultados del negocio. Esta inquietud inicial dirigió la búsqueda de información hacia autores y referencias bibliográficas que proponían planes, programas, diagnósticos y hasta modelos culturales. Sin embargo, a medida que se realizaba la revisión documental, se observaba la organización, se realizaban entrevistas y se escribía este trabajo. En este sentido y de acuerdo a la lógica emergente de la investigación cualitativa, surgieron inquietudes que superaban la necesidad inicial de buscar una “fórmula mágica” y emergió el deseo de ir más allá y adoptar una postura más crítica a la que inicialmente había sido planteado.

Este surgimiento de inquietudes implicó la revisión exhaustiva de información referente a los conceptos: organización, estrategia, complejidad, devenir, logro, liderazgo, cambio y documentación histórica del Grupo Éxito que recogía parte de sus memorias fundacionales, los hitos que han marcado su historia, las estrategias y composición actual de la compañía. También se contó con información proveniente de empleados, quienes ofrecieron a este propósito de investigación valiosa información.

En la revisión del estado del arte sobre el tema de la investigación se encontraron investigaciones y artículos que vinculan la estrategia con *cultura corporativa* o también

denominada indistinta e indiscriminadamente en la mayoría de los trabajos revisados *cultura organizacional*. Además la mayoría de estos trabajos de investigación tenían como propósito dar a la organización, claves para lograr sus metas y objetivos, y para ello abordaban principalmente la relación de los conceptos: estrategia y cultura, estrategia y logro, estrategia y complejidad, liderazgo y estrategia, estrategia e incertidumbre, organización y diversidad, entre otros, pero no contemplaban todos los conceptos en un mismo abordaje de análisis.

Esta investigación se orientó entonces hacia el análisis de interacción entre estas variables en un ámbito organizacional específico, la revisión documental sobre representaciones sociales, estrategia corporativa, complejidad organizacional y diversidad, con el fin de identificar los aspectos que en esa interacción de factores son impulsores u obstáculos del logro organizacional en el Grupo Éxito.

Generalidades del estudio

La investigación *persé* es necesario reconocerlo, no era la fuente de inspiración natural para la realización de una maestría en desarrollo humano organizacional; sin embargo, sí era una necesidad profunda y personal de seguir un proceso formativo que permitiera realizar un abordaje comprensivo de los temas humanos en el mundo globalizado y demandante, exigiendo a la investigadora adoptar una postura de *docta ignorancia* frente al tema, y aceptar de manera humilde y responsable las posturas, los pensamientos, las reflexiones, cuestionamientos y críticas constructivas que emergían a lo largo del trabajo investigativo. La investigación significó darse el permiso de leer desprevenidamente posturas diferentes a las que tradicionalmente había abordado (instrumentales) y observar la organización de manera crítica con el convencimiento de

que solo ésta, la crítica reflexiva y constructiva, permite la evolución (no solo de la organización).

Esta observación reflexiva de la organización implicó para la investigadora un cambio en la imagen, emoción y conocimiento que tenía de la organización, entre tanto las declaraciones corporativas no son vistas como diseños que se incorporan automáticamente en el ser y en su hacer, sino que pasan por filtros de análisis previo que permiten un vínculo más genuino y constructivo con la misma ya que las intervenciones buscan la contribución y no simplemente la adopción.

Esta tendencia inicial de buscar métodos y soluciones listas para implementar en la organización, esta inicialmente dada por la costumbre a menudo reforzada en algunas instituciones de educación superior, en ofrecer materias desde una perspectiva más instruccional y mecanicista de los asuntos de la gestión humana, lo cual parecía ser una salida a la inquietud personal planteada inicialmente. No obstante, y de manera no prevista, pero afortunada, el abordaje de esta Maestría permitió a la investigadora una movilización en todos los sentidos, promoviendo la construcción de un pensamiento que fuera más allá de esos límites mencionados anteriormente.

Es necesario mencionar que nada de lo hecho en este proyecto de investigación era conocido ni esperado: el lenguaje de investigación, los pasos, técnicas, la implementación de un método de investigación, la dedicación y rigor académico y demás elementos que pueden constituirlo, parecían al principio una confusa y muy presionada (en términos de tiempo) mezcla de inquietudes y largos trabajos conceptuales, los cuales con el correr de la investigación llenaban el aula de inquietudes que parecían

un “sinsentido”, pero que a medida que se avanzaba comenzaron a tenerlo, hasta tornarse como manjares intelectuales que llenaron de apasionamiento el interés por investigar, por lo menos en este trabajo.

El momento de la investigación podía además verse inoportuno, entretanto hacer una investigación cuando nunca se ha investigado, hacer lecturas profundas, revisiones bibliográficas suficientes, analizar y escribir, cuando “no se tiene mucho tiempo” era tal vez un atisbo de dificultad, pero la cual fue superada rápidamente, dadas las ganancias obtenidas y ya mencionadas.

Para realizar este trabajo investigativo se establecieron rutinas de estudio que requerían disciplina, voluntad y priorización. Dicho proceso fue concertado con la familia, la empresa y el asesor de la investigación, logrando de esta manera, que el presente trabajo fuera una construcción y responsabilidad no solo de la voluntad de quien investiga, sino de todos aquellos que la hicieron posible.

La pregunta de investigación

Determinar la pregunta de investigación, nace de dos fuentes de inspiración: un momento organizacional y un momento profesional.

El momento organizacional hace referencia a la necesidad del Grupo Éxito de contar con acciones desde las personas, que apalanquen el logro de la estrategia, la cual cada vez se torna más exigente y demandante en términos de entendimiento, implementación, tiempo y recursos¹⁴.

¹⁴ Se abordó la complejidad de los elementos de la estrategia del Grupo Éxito en el desarrollo de las categorías teóricas y específicamente en la descripción de la estrategia Cliente único Omnicanal, en la cual se identificó que la

Las condiciones de complejidad en el diseño de investigación, entendimiento e implementación de la estrategia se agudizan en el Grupo Éxito dados los cortos periodos de tiempo otorgados para desarrollar acciones y obtener resultados. Estas presiones en términos de tiempo, son a su vez las que se considera ponen en riesgo la capacidad de las personas de la organización para entender la estrategia, desarrollar las nuevas habilidades, aprender los nuevos conceptos, procedimientos y normas que es que esta implica, y adaptarse finalmente a las nuevas “maneras” de hacer el trabajo.

La inquietud profesional que motivó este trabajo investigativo, tiene que ver con dos motivos: 1) el deseo de tener constancia en la formación en Gestión Humana, y 2) la delegación organizacional de asumir una nueva responsabilidad en la organización, liderando un proceso considerado estratégico, el cual para el inicio de la investigación denominado *cultura y liderazgo*.

Este reto de asumir el liderazgo de un área adicional a la que ya tenía un nuevo equipo de personas y metas de impacto nacional que implicaba habilitar y desarrollar las personas para hacer viable el negocio, llevaron a la investigadora a reflexionar sobre el hecho de que si bien el momento laboral implicaba mayor carga de trabajo y presión, también debía ser el momento en el que se desarrollara una mayor capacidad reflexiva y crítica, para contribuir a estos nuevos retos no basándose solo en la experiencia previa, sino sumando criterios académicos que permitieran generar propuestas acordes con las necesidades de la organización.

confluencia de variados negocios, la acelerada expansión, la diferenciación de formatos y las adquisiciones, son entre otros, factores que complejizan el entendimiento, planeación e implementación de la estrategia corporativa.

La correspondencia de estos dos momentos (el organizacional y el profesional) dieron lugar a la formulación de la pregunta de investigación, la cual en el transcurso del estudio tuvo tres ajustes, los cuales dieron mayor claridad en cuanto a la intención de la investigación, los referentes teóricos para realizar la conceptualización de los principales términos, razonabilidad en cuanto al resultado esperado y la postura crítica asumida por la investigadora.

Estas preguntas han sido en su orden cronológico escritas de la siguiente manera:

- Pregunta 1: ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional de la compañía, bajo la metodología de caracterización descrita en el modelo Denison?
- Pregunta 2: ¿Cuáles son los elementos de la cultura corporativa, que contribuyen al logro de la estrategia organizacional?
- Pregunta 3: ¿cuáles son las representaciones sociales compartidas que los empleados del Grupo Éxito crean en la organización a partir de los valores corporativos, y su vínculo con la estrategia y el logro organizacional?

El dilema de la determinación del método y diseño de la investigación

Llegar a determinar cuál método seguir para la investigación, si el hermenéutico que tiene como base *“el análisis de textos de interacción, es decir, de cualquier documento escrito, oral o visual que recoja una interacción entre individuos”* (Delgado y Gutierrez, 1998, p. 129), o el método etnográfico que se fundamenta *“como enfoque en la concepción y práctica de conocimiento que busca comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva*

de sus miembros (...) la especificidad de este enfoque corresponde, según Walter Runciman al elemento distintivo de las ciencias sociales: la descripción” (Guber, 2001, p. 1), fue uno de los grandes dilemas de decisión durante el desarrollo del diseño de la investigación.

La confusión para tomar una postura respecto al método obedeció en parte a la falta de conocimiento de los mismos por parte de la investigadora, el escaso entendimiento de sus diferencias y a su vez la evolución y cambios que tuvo el problema de investigación durante la realización de este trabajo, aspectos que inicialmente no fueron facilitadores para dar claridad a este punto.

Parte del análisis realizado para tomar la decisión del tipo de método y a su vez determinar que más que el método se contaba con una intención de método, fueron develados a medida que se realizaba.

Es pertinente aclarar por qué en la aplicación del método existe una intención y no la aplicación rigurosa y completa del mismo. Se trata de utilizar los presupuestos del método etnográfico para realizar la investigación y dado que la maestría no es estrictamente investigativa, la intención de la misma no busca crear un nuevo conocimiento de la gestión humana sino contribuir al mismo, a lo que ya existe a partir de la interpretación de la información obtenida en el trabajo de campo.

Varios aspectos expresados por Guber (2001) fueron fundamentales en el proceso de determinación del método etnográfico -desde una claridad de intención etnográfica- como guía para el desarrollo de la investigación.

Entre algunos aspectos relevantes abordados por Guber (2001), los cuales reafirmaron esta elección del método por parte del investigador de este trabajo, se destaca:

- El concepto de “interpretación” que permite clasificar los comportamientos y atribuirles sentido.
- Necesidad de que el investigador aprehenda estructuras conceptuales para hacer inteligible su conducta y la de otros
- Elaboración teórica de la investigación más el contacto con los entrevistados, dan como resultante la conclusión interpretativa: No es la realidad del investigador, ni la de los participantes, sino la que surge.
- Situar al investigador desde la *docta ignorancia* metodológica para aproximarse a la realidad estudiada para conocerla
- Hacer un esfuerzo de volver inteligible una realidad etérea desde lo conceptual
- El privilegio que el método otorga a la escucha, la observación y el análisis, fueron consideraciones con las que el investigador sintió afinidad para la elección del método

La intención etnográfica es viable en esta investigación entre tanto incluye el análisis de factores pertinentes para abordar la pregunta de investigación: enfoque, método, texto (Guber, 2001), así como la posibilidad de considerar aquellas limitantes que impiden la realización de una etnografía en el sentido riguroso.

En cuanto a las limitaciones que se presentan para pretender una intención etnográfica se encuentra en primera instancia el tiempo de la investigación, ya que la misma está dada en el marco del desarrollo de una maestría que no tiene carácter investigativo; de manera adicional se reconoce la imposibilidad para observar ampliamente la dinámica

social del contexto organizacional a estudiar, pues la presencia del investigador se encuentra limitada a variables de ubicación geográfica específica; y por último la pregunta de investigación, la cual supone el análisis, la revisión documental y la observación con una intención determinada y focalizada en su propósito.

La etnografía

Guber (2001) plantea que la etnografía tuvo origen en la antropología en el siglo XV el cual en sus inicios fue *“asociado con el estudio de culturas exóticas y en sociología a segmentos marginales de la propia sociedad”* (Guber, 2001, p. 23), como una forma de reflexión sobre la vida humana (reflexiones que eran inicialmente más populosas entre personas “cultas” o la élite del momento).

Las primeras formas de documentación etnográfica se dan tal vez sin la intención clara de fundar este método, sino más bien como respuesta a la inquietud de mostrar evidencias de culturas a través de libros y objetos conservados en museos (Guber 2001, citando a Chapman 1985; Jackins 1985 y Stoking 1985).

Existía de hecho una clara división en los oficios, ya que la recolección de datos era considerado un acto de bajo nivel en el que los denominados recolectores hacían el trabajo de investigación en campo y el investigador cumplía más funciones de analista experto de dichos datos. Esta concepción de la división del trabajo del etnógrafo fue diluyéndose, entretanto comenzó la reflexión del aprovechamiento que tiene para un investigador estar en la fuente de los datos, vivir y experimentar la cultura y saborear las expresiones no capturadas en datos, cuya riqueza solo se puede obtener estando involucrado total-

mente. Este avance en el método de considerar ambos roles fundamentales y complementarios, se dio gracias al involucramiento y propuesta realizada por el zoólogo Alfred C. Haddon (Guber 2001).

En este descubrir de evolución, reto y despojo de saber que enviste al etnólogo, el investigador identifica afinidades desde el método y se considera la intención etnográfica, un factor facilitador de la investigación, quien pretende abordar la percepción del concepto de representaciones sociales en términos de los valores corporativos y su incidencia en el logro de la estrategia organizacional.

La investigación implica ser flexible entre tanto contempla el devenir, pues la pretensión no es lograr análisis secuenciales sino, precisamente identificar cómo las interacciones que surgen, permiten al investigador obtener información para la generación de hipótesis, conjeturas, reflexiones, cuestionamientos, descubrimientos etc., y que no necesariamente fue contemplada al inicio del estudio.

A lo largo de estas páginas hemos intentado mostrar que el trabajo de campo etnográfico es una de las modalidades de investigación social que más demanda el investigador, comprometido en su propio sentido del mundo, del prójimo y de sí mismo, de la moral, del destino y de orden. Nuestro cometido fue adoptar seriamente el postulado de que el mundo social es reflexivo, llevando consigo más exigencias y controles de lo que su flexibilidad y apertura hacen suponer (Guber, 2001, p. 121).

Selección de la muestra

Dado que el propósito de la investigación se basa en la comprensión y análisis de los conceptos propuestos (Estrategia, representaciones sociales compartidas –valores corporativos y logro), se elige un abordaje desde el tipo de diseño metodológico no experimental con un enfoque cualitativo. Este enfoque cobra sentido para la investigación, entretanto:

La investigación cualitativa, proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas (...) el método cualitativo se ha empleado más bien en disciplinas humanísticas como la antropología, la etnografía y la psicología social (Hernández Sampieri, 2010, p. 17).

La investigación cualitativa se ajusta a la intención de la presente investigación, entre tanto permite hacer un acercamiento a la realidad social de las personas que trabajan en la empresa donde se realiza el estudio, a través de instrumentos que permiten su entendimiento mediante el descubrimiento libre y espontáneo de expresiones y comportamientos que permitirán al investigador, dilucidar si existe o no relación entre las variables contenidas en el problema de investigación. Para Sampieri:

Como complemento a esta intención de relacionar conceptualmente las variables planteadas en la pregunta de investigación, el tipo de investigación cualitativa facilita el ejercicio ya que considera la ocurrencia natural de los sucesos sin la intención de modificar o preparar el ambiente o comportamiento de las personas o los fenómenos, a su vez que tiende a ser más flexible frente al abordaje de fenómenos intangibles como las representaciones sociales o la estrategia (Hernández Sampieri, 2010, p. 9).

También es pertinente la manifestación de aceptación de que “la realidad se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades” (Hernández Sampieri, 2010, p. 9). Esta definición de realidad es precisa-

mente un punto fundamental para llevar a cabo la investigación, pues esta misma definición a su vez, permitirá la identificación de aquellas representaciones sociales compartidas entre los miembros de la organización, que es uno de los fundamentales de esta investigación.

Como reto adicional la investigación cualitativa tiene a su vez exigencias de naturaleza interpretativa por parte del investigador, lo que resulta ser un desafío para el mismo, si se reconoce que debe hacer un esfuerzo en despojarse de prejuicios, preconceptos e intencionalidades previas, siendo consciente de que existen y que para el trabajo investigativo es necesario estar advertido de estas.

No es del alcance del proyecto hacer generalizaciones sobre empresas de similar sector, más bien delimitar tendencias en un ambiente organizacional específico, pero que los resultados y elaboraciones que surgen del trabajo, sirvan como base de análisis para otras investigaciones de ésta índole, lo que podría ser considerado como parte del aporte teórico a la academia.

La recolección de datos tiene una pretensión transversal entretanto, “se obtendrá información del objeto de estudio, una única vez en un momento dado” (Bernal Torres, 2010, p. 118), el fenómeno a analizar, permite una observación y análisis amplio que permite abarcar diversidad de miradas, enfoques y posturas para lograr ese acercamiento a la realidad de la organización.

La selección de la muestra es no probabilística y diversa o de máxima variación (Hernández Sampieri y Fernández Collado, 2010, p. 397), pues pretende frente a las variables de análisis estrategia y cultura, mostrar diferencias y coincidencias, así como algunos patrones en caso de existir.

La investigación se desarrolló a través de la recolección de datos en una porción de población de empleados del Grupo Éxito contenidos en tres niveles jerárquicos de la estructura de la organización: empleados de alta dirección, empleados en cargos administrativos y empleados en cargos operativos.

Cabe anotar que si bien los criterios de selección de la muestra se conservan, la determinación del número de sujetos participantes de esta muestra no siempre fue así, inicialmente fue concebida desde el deseo idealista de privilegiar la cobertura más que la profundidad. Inicialmente fueron planteadas más de 50 entrevistas, el involucramiento además de 10 clientes y la inclusión del 100% del personal de alta dirección, como sujetos de estudio en la empresa. Esta visión amplia pero superficial, finalmente se delimitó dados procesos de renuncia y racionalización de las implicaciones del proceso investigativo, quedando de la manera como se describe a continuación.

Los parámetros de selección de la muestra hacen referencia a ser empleados directos del Grupo Éxito (no incluye filiales por ser empresas independientes en su operación y sistema de gobierno corporativo), adicionalmente se consideró pertinente que en todos los casos, los empleados tengan un tipo de contrato a término indefinido y cuenten con al menos una antigüedad en la compañía de dos años.

Estos criterios fueron elegidos pues, para el caso de tipo de contratación, más del 70% del total de la población cumple esta característica, lo que la hace representativa. Adicionalmente en el criterio de antigüedad mínima de dos años se considera este factor como un elemento que permite a los empleados que participarán, haber tenido –de manera hipotética- mayor oportunidad de recordar experiencias y haber experimentado situaciones de relacionamiento con alguna frecuencia durante este término de tiempo.

La muestra corresponde al nivel de alta gerencia o equipo directivo del Grupo Éxito, se debe entender como aquellas personas que pertenecen al comité ejecutivo de la compañía; los empleados del equipo administrativo en cargos de liderazgo de equipos en niveles medios de la estructura jerárquica y personas de cargos Auxiliares en los almacenes para el rango de personal operativo.

Instrumentos de recolección de datos

Las técnicas mixtas parecían ser muy útiles, pues facilitarían la aplicación de encuestas a un volumen considerable de la población, y de otro lado se proponía la realización de entrevistas como medio complementario a los datos cuantitativos identificados.

Esta falsa idea de alcance en aplicación de instrumentos y de cobertura de entrevistas, fue también acotada a medida que se investigó y analizó la profundidad y pertinencia de cada técnica. Estas pretensiones se fueron limando en la medida que la investigadora cobraba consciencia sobre los conceptos y categorías teóricas. Esto ya que inicialmente se tenía la idea de que el concepto “cultura organizacional” en primer lugar existía sin haberlo probado, y que además podía ser identificado, caracterizado, descrito y gestionado a través de una encuesta.

Esta perspectiva algo inmadura del abordaje de un concepto como cultura fue cediendo terreno al deseo de comprender el fenómeno de las relaciones sociales que emergen en la empresa, incorporando elementos críticos y de análisis reflexivo que llevaron sin forzamiento alguno, a determinar que tal como describe Galindo (1998) la entrevista es un instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interacción

humana, siendo el orden social un orden déictico. La entrevista proporciona elementos simbólicos, imaginarios y reales del mundo de los seres humanos en su propio hábitat.

Y en consonancia con el método etnográfico la entrevista es una técnica que privilegia su orden y propósito, permite desde el discurso, acceder a la realidad del otro, a sus percepciones, opiniones y pensamientos, a través de la expresión libre –y para este caso- no dirigido con intencionalidad de respuesta. Es la entrevista un instrumento que puede generar entonces riqueza informativa, de relaciones y aprendizajes. Particularmente para el propósito de la investigación se utilizó dentro de la clasificación de entrevistas, la entrevista semi-estructurada, ya que esta pretende dar una guía en cuanto a las preguntas para obtener información amplia y variada, a su vez que: “durante la entrevista se podrán introducir nuevas preguntas para precisar conceptos o ampliar datos que puedan ser relevantes para el estudio” (Hernández Sampieri y Fernández Collado, 2010, p. 418).

Adicional a la entrevista, la consulta de fuentes documentales, resulta ser un complemento bastante importante y considerado desde el inicio de la investigación, ya que proporciona información pertinente para el análisis de la estrategia de la compañía y adicionalmente para identificar historia que podría entregar elementos fundamentales en la comprensión de los hallazgos.

El momento de la verdad: primer acercamiento al trabajo de campo

El trabajo de campo hace referencia al momento de contacto en el que el investigador y la población objeto de investigación tienen encuentro. “Este encuentro según las técnicas etnográficas, está atravesado por una tensión fundante: los usos e interpretaciones del estar allí para el investigador/ miembro de otra cultura o sociedad, y para los pobladores/

informantes, que las técnicas con su flexibilidad permiten identificar y analizar” (Guber, 2001, p. 41).

El trabajo de campo en la investigación inició en la toma de consciencia respecto a la muestra, debido a la diversidad de la población elegida para entrevistas, diversidad que enriquece la información a obtener, pero que a su vez está inmersa en niveles de formación diversos, que invitaron a pensar en la construcción de varios tipos de preguntas como guía de las entrevistas, con el fin de hablar de manera asertiva en el lenguaje comprendido por la población específica. Esta diferenciación del lenguaje se da de manera más pronunciada para aquellas preguntas relacionadas con estrategia y organización, que son finalmente, las que podrían tener mayor nivel de confusión desde un lenguaje técnico.

El primer desafío de enfrentarse al trabajo de campo fue superar la propia ansiedad que produce realizar un acercamiento con una mirada desprevenida y limpia a una población con la que se tiene vínculo (este vínculo hace referencia al laboral), siendo una constante para la investigadora, preguntarse sobre: ¿Será posible mirar sin prevenciones? ¿Serán las preguntas adecuadas para la investigación? ¿Se obtendrán respuestas que proporcionen información suficiente y necesaria?, la respuesta a todas las anteriores preguntas, es: sí, siempre que el investigador parta de reconocer que la investigación como las cosas en general no son perfectas y menos los procesos constructivos como este. De hecho hay un segundo reconocimiento: las cosas nunca serán perfectas, solo se espera que al finalizar la investigación se tenga un acercamiento realizado con juicio, disciplina y rigurosidad desde el propósito, pero seguramente habrá muchas oportunidades de mejorarlo.

El reto fue asumido desde la perspectiva de hacer un trabajo a consciencia, iniciarlo y tener la sensatez de enriquecerlo, cambiarlo o ajustarlo en la medida que se descubre que así se requiere. Esta reflexión, necesariamente sugiere que cuando partimos del hecho

de que las preguntas, las respuestas, los datos etc. tienen que estar perfectos, jamás será suficiente el tiempo para iniciar el trabajo de campo y mucho menos para concluirlo. Esta fue en primera medida, una alerta que se activó en la experiencia del trabajo de campo.

En segundo lugar el haber tenido la posibilidad de realizar entrevistas tiempo atrás, favorece y dispone con mayor tranquilidad a la entrevistadora y permite a su vez al entrevistado, sentirse en confianza, validar que tienen en frente sino un experto, por lo menos un experimentado en la materia. Esta es una ventaja que debería tenerse como prerequisite para la realización de las entrevistas, ya que desde una perspectiva del entendimiento de las emergencias del discurso, pueden desatarse emociones, intenciones, evocar recuerdos o despertar inquietudes, que requieren manejo experimentado de la situación. De manera adicional, la experiencia previa en este campo, facilita el entrenamiento de la escucha activa, lo cual resulta ser de gran valor para el posterior análisis de la información.

Este trabajo de campo, inicio con la invitación a los posibles entrevistados, a participar. Fue necesario realizar una contextualización de la investigación, el propósito del estudio y la utilización de herramientas de soporte como documentación de la misma, en este caso grabaciones de audio, con el fin de capturar de manera fiel la información y conservar la memoria documental del proceso. Este paso en particular de la contextualización y consentimiento de grabación no tuvo por parte de los entrevistados resistencias, todo lo contrario, se consideró un elemento valioso de análisis y se complementó con la apertura y espontaneidad durante las entrevistas.

Durante las entrevistas se experimentó un proceso de revisión, de ajuste a las preguntas, lo anterior dado que durante el diálogo, se recibía información relacionada con preguntas diferentes a la inicialmente planteada, que nutrían y comunicaban aspectos relevantes

para el análisis. También se identificó que algunas de las preguntas no eran comprensibles o estaban mal planteadas, lo que sugirió una revisión y ajuste de las mismas.

El proceso posterior de transcripción fue contratado con una persona especializada en esta labor; sin embargo, y lo que se desea resaltar es que luego de leer la entrevista transcrita, generó emociones, reflexiones y aprendizajes para la investigadora, entretanto se hizo consciente a través de lo escrito, de la forma de dirección del diálogo, los modismos y muletillas presentes en su lenguaje y también la forma o estilo de conducción de dichas conversaciones. Esta sensación fue novedosa y de gran reflexión, permitió una toma de consciencia frente a la forma oral de comunicación. También la lectura de la entrevista, más que la escucha, permite identificar los momentos de incoherencia de discurso, la repetición de ciertos temas, frases, palabras o expresiones por parte del entrevistado, información también de valor para el análisis.

El análisis de la información se realizó a través de una técnica de triangulación, la cual consiste en la realización de un análisis que incluye la experiencia del sujeto de estudio (entrevistado) la postura del entrevistador y los referentes teóricos que existen con relación al tema central de análisis. Para Ruíz (2012) la lógica de la triangulación se apoya en dos funciones principales:

La primera de ellas proviene del *enriquecimiento* (validez interna) que una investigación recibe cuando, a la recogida inicial de datos y a su posterior interpretación, se aplican diferentes técnicas, se adopta una distinta perspectiva o se le añaden diferentes datos. La segunda de ellas procede del *aumento de la confiabilidad* (validez externa) que dicha interpretación experimenta, cuando las afirmaciones del investigador vienen corroboradas por las de otro colega o por la contrastación empírica con otra serie similar de datos.

Las investigaciones trianguladas de este modo suelen ser denominadas investigaciones pluralistas, debido a la pluralidad de enfoques y de perspectivas que se aplican a ellas. (Ruiz, 2012, p. 331).

Esta actividad, dispendiosa en tiempo y detalles, pero rica en posibilidades de interpretación del discurso de los entrevistados, fue clave en el proceso investigativo. La triangulación inicia fragmentando en viñetas representativas el dialogo del entrevistado, esta separación por párrafos contenedores de información relevante, es sin duda alguna, un facilitador de análisis profundo del contenido de la entrevista y permite la asociación de la información con las categorías conceptuales planteadas, la relación con la pregunta de investigación y también el complemento con posturas teóricas que enriquecía el ejercicio de análisis.

Breve reseña de la compañía

El Grupo Éxito es una mezcla de varias compañías creadas en diferentes épocas y que poco a poco fueron constituyendo lo que hoy se denomina una compañía multi, no solo por el tipo de negocios y formatos que posee, sino también por la diversidad que la conforma.

Una historia de fundadores, fusiones y proyectos compartidos: de las compañías que han confluído en el hoy Grupo Éxito, nace en primera instancia en el año de 1905 en cabeza del español Jose Carulla Vidal, la cadena de supermercados Carulla en la ciudad de Bogotá, posteriormente en 1922 nace Almacenes Ley en la ciudad de Barranquilla con Don Luis Eduardo Yepes, posteriormente Don Gustavo Toro Quintero, funda Almacenes Éxito, que nace como un almacén de telas en el centro de la ciudad de Medellín. En 1959 inicia

la Gran Cadena de Almacenes Colombianos llamada Cadenalco y quien adquirió en sociedad a almacenes Ley.

En el año de 1969 Alberto Azut funda Carulla Vivero en la ciudad de Barranquilla también como una comercializadora de saldos de textiles. En el año de 1974, Cadenalco adquiere la Candelaria, una cadena que operaba en el centro del país, luego en el año de 1982, el Grupo Éxito crea la Fundación Éxito, como el principal eje para fundamentar sus principios de responsabilidad social. En 1989 por primera vez, el Éxito abre un almacén fuera de su ciudad de origen Medellín, y se abre camino hacia mercados en Bogotá. Al mismo tiempo en Barranquilla se abre la primera ferretería del hogar, que posteriormente cambio a ser la marca HomeMart. En 1993 Cadenalco adquiere la cadena Pomona originaria de Bogotá. En el año de 1994 el Éxito lista por primera vez su acción en bolsa y para este mismo año adquiere el 10.5% de las acciones de Cativen en Venezuela. En el año de 1998 nace Éxito.com, el primer negocio de ventas virtuales de la compañía y uno de los primeros en Colombia. En el año 1999, el Grupo Casino de origen francés, adquiere el 25% de las acciones de Almacenes Éxito y a su vez esta compañía obtiene la mayoría accionaria de Cadenalco.

En el año 2000 Carulla y Vivero se fusionan, al tiempo que se consolida en el 2001 la fusión de Éxito y Cadenalco. En el año 2005 se realiza un nuevo negocio en colaboración comercial con Sufinanciamiento para crear la Tarjeta Éxito como un mecanismo de crédito. En el año 2007 Almacenes Éxito adquiere Carulla Vivero y el Grupo Casino adquiere la mayoría accionaria de Almacenes Éxito. En el año 2008 se crea la alianza Seguros Éxito con Suramericana de Seguros y el formato bodega Surtimax abre sus puertas, al tiempo que el Éxito inicia operaciones de estaciones de servicio de combustible. En el año 2009 se firma alianza comercial con Cafam para operación de supermercados y droguerías. En el

2011 el Grupo Éxito inicia su expansión internacional con la compra de la Cadena de supermercados Disco en Uruguay y sus tres marcas.

Esta historia de fusiones, compras, adquisiciones y creación de nuevos negocios, ha mantenido firme la ideología de cada uno de los fundadores y aún se mantiene presente en su filosofía corporativa:

Gustavo Toro Quintero (1928 – 1992): Fundador Almacenes Exito

“Somos lo que somos, y lo tenemos gracias a la clientela. Ningún cliente debe irse insatisfecho del almacén”

“Tres claves para triunfar en los negocios: integridad, humildad y sensibilidad social”

Alberto Azout Zafrani (1931): Fundador de Vivero

“Los mejores negocios surgen por casualidad, cuando estás en el lugar indicado, en el momento oportuno y sabes reconocerlo”

“La palabra humildad es la clave de todo. Si eres humilde te ganaste el mundo entero. A nadie le gustan los orgullosos. Creo que ni siquiera a Dios le gusta la gente arrogante”

José Carulla Vidal (1874 – 1954): Fundador de Carulla

“El comercio es un arte noble que permite prestar invaluable servicios a la comunidad”

“No vender cosa mala por buena, aunque se puedan hacer grandes utilidades. En un negocio debe mediar la buena fe”

Luis Eduardo Yepes (1894 – 1936): Fundador de Ley y Superley

“Ni pobre ni ignorante”, “Nada tengo que decirles sobre su forma de conducta, moralidad, honradez, pues en eso estamos identificados. Ya sabemos que los caminos cortos son los más rectos”.

“La modestia, cuando acompaña el mérito y el trabajo, asegura éxitos verdaderos”

Geoffroy Guichard (1867 – 1940): Fundador de Casino

“El que pretenda realizar beneficios y ganar dinero de una manera que no sea con el trabajo, se equivoca. El especulador siempre acaba siendo víctima de su pasión”.

CAPÍTULO 3

4. Del dicho al hecho. Del discurso corporativo a la coherencia organizacional

En el presente capítulo se desarrolla el análisis de la información obtenida a través de las técnicas de recolección de datos, entre las que se destacan la entrevista, la observación y la revisión de datos históricos de la compañía. Estas técnicas contribuyeron en la construcción de las conclusiones respecto a la pregunta de investigación: ¿cuáles son las representaciones sociales compartidas que los empleados del Grupo Éxito crean en la organización a partir de los valores corporativos, y su vínculo con la estrategia y el logro organizacional?

Dadas las características ya mencionadas del análisis basado en triangulación, se realizó un análisis de las entrevistas de esta investigación, con tres propósitos fundamentales:

1. Identificar las representaciones sociales que comparten las personas de la organización, en términos de sus imaginarios, símbolos y acciones que contribuyen o no al logro de la estrategia.
2. Identificar el entendimiento y apropiación de conceptos discursivos referentes a la estrategia corporativa, el liderazgo y la organización.
3. Clasificar la información obtenida en el trabajo de campo según las Escuelas de Estrategia de Mintzberg y ubicar al Grupo Éxito como organización empresarial. Adicionalmente se realizó un análisis de las implicaciones de la lógica de las escuelas de la estrategia en las que se ubica a dicha empresa, estas son la escuela del espíritu empresario y la escuela del poder. Cabe resaltar que las definiciones de estas fueron desarrolladas en el capítulo 1 de la presente investigación.

Recordemos que en el capítulo 1 se hacía mención a que lo que se declara formalmente en las empresas, no tiene necesariamente una correspondencia directa y literal en la realidad organizacional. Lo real no es lo que se dice, sino lo que opera, lo que en realidad sucede. Parte del análisis realizado en la revisión de textos y en la observación de la realidad del Grupo Éxito, incluye dar cuenta de aquello declarado que opera o no en la realidad de la empresa, y de esta manera concluir que (de aquello que sucede en la dinámica organizacional) se puede clasificar como representaciones sociales compartidas, para a su vez, tratar de vincularlo como agente dinamizador de la estrategia corporativa en las recomendaciones finales. Para Moñivas (1994):

La noción de “representación social”, la teoría a la que ha dado lugar, así como la variedad de los métodos empleados, han sido una de las cuestiones más controvertidas en psicología social. Este nuevo marco de trabajo ofrece un enfoque unificado para una serie de problemas situados en el punto de intersección de la psicología y otras ciencias sociales. Su objetivo de estudio de “la sociedad pensante”, al poner su énfasis en la naturaleza social del pensamiento y en la importancia del pensamiento en la vida social. Las representaciones sociales surgen siempre que prevalece el sentido común. Los individuos no construyen el conocimiento con independencia de su contexto social. La teoría de las representaciones sociales, básicamente, es una teoría general sobre un metasistema de las regulaciones sociales intervinientes en el sistema de funcionamiento cognitivo (Moñivas, 1994, p. 409).

Consideramos que las representaciones sociales incluyen puntos de intersección entre el pensamiento, las emociones, los sentimientos, las creencias, las normas, el modo de hacer las cosas, entre otros aspectos que llevan a una regulación del pensamiento y comportamiento de los empleados. Las declaraciones corporativas pretenden hacer parte de este sistema de regulación, queriendo sustituir o desconocer el sistema de valores propio de los empleados para beneficio de la productividad y el logro de metas organizacionales.

Para dar foco a las preguntas realizadas durante las entrevistas se realizó una clasificación de acuerdo con las categorías teóricas desarrolladas en este trabajo:

CATEGORÍA	PREGUNTAS	INTENCIÓN DEL INVESTIGADOR
Estrategia	1. ¿Sabe usted cuáles son las metas de la organización en los próximos años? 2. ¿Cómo sabe usted cuáles su trabajo y en qué le aporta al logro de los objetivos de la organización? 3. ¿Cómo ha notado que las personas de la organización reaccionan ante las dificultades en el trabajo?	Indagar acerca del proceso de creación e implementación de la estrategia en la organización a investigar. Así mismo identificar a que escuela de la estrategia pertenece la misma
	4. ¿Usted siente afinidad por la organización, o se siente inspirado por ella? 5. ¿Con qué aspectos de la organización usted siente afinidad?	Identificar cuales la idea que tienen los empleados de sí mismos y de su articulación o incorporación a la organización, analizando su posible afinidad con la estrategia corporativa
	6. ¿Hacia dónde orientaría usted la estrategia de la organización, si fuera el líder de la misma?	Analizar los juicios de los empleados sobre la estrategia y como los actuales estilos de direccionamiento la llevan al logro
Liderazgo	7. ¿Cómo describe las relaciones y la comunicación entre los líderes de esta organización?	Identificar el grado de cohesión de los líderes para validar la claridad en el diseño y la implementación de la estrategia
	8. ¿Cree usted que los líderes de esta organización tienen un estilo común? Y ¿cuál sería?	Identificar la percepción que tienen los empleados del tipo de liderazgo y las relaciones de poder y como se mueven en función de las relaciones
	9. ¿Usted considera que los líderes de esta organización actúan con coherencia frente a la misión y los valores corporativos?	Identificar qué grado de introyección y coherencia tienen los líderes frente a los planteamientos estratégicos de la organización
Representaciones sociales	10. Describa cómo son las relaciones entre compañeros de trabajo 11. ¿Qué factores considera usted favorecen o dificultan las interacciones entre los empleados?	Reconocer la manera como las personas perciben el lenguaje y las relaciones entre ellos
	12. ¿Usted cree que la organización tiene la capacidad de cambiar fácilmente? Y ¿cómo reacciona cuando se enfrenta a los cambios? 13. ¿Usted considera que en esta compañía se viven los valores organizacionales? 14. ¿Qué otros valores, además de los declarados por la compañía, usted vive o tienen los empleados de esta organización?	Identificar si la organización se comporta de acuerdo a la realidad. O hay diferencias entre la realidad y lo deseado
	15. ¿Qué cree que ha hecho esa compañía para mantenerse vigente durante tantos años?	Identificar el grado de consistencia en la percepción de las personas y la coherencia organizacional sostenida desde su creación hasta ahora
	16. ¿Cuáles son los aspectos que usted considera son los más importantes para la organización?	Identificar dentro de los "quereres" de la organización, qué aspectos son percibidos como relevantes, no relevantes y la importancia percibida que se le otorgue a las personas
Organización	17. ¿Alguna vez a la organización, las cosas no le han salido como las tenía planeadas? Y ¿cómo ha sido la reacción ante los eventos del momento? 18. ¿Cómo cree usted que los demás nos ven cómo organización?	Identificar si existe prepotencia organizacional o no, y qué tipo de reacción toma la empresa ante estos eventos
	19. ¿Usted siente que ha crecido en esta organización? 20. ¿Usted siente que el crecimiento de la organización le ha aportado en su crecimiento personal?	Identificar el valor e importancia que le otorgan los empleados a permanecer en esta organización

	21. ¿Con qué animal usted asociaría la organización y por qué?	Identificar la forma como se proyecta la organización con características proyectadas a través de asociación con animales
--	--	---

A partir de este momento se presentan los hallazgos de la información analizada discriminándolos a partir de cuatro categorías básicas de análisis, estas son: estrategia, liderazgo, representaciones sociales y organización.

4.1 Estrategia

Recordemos que según la clasificación de las escuelas de estrategia de Mintzberg (1998) se identificó que el Grupo Éxito opera bajo la lógica de las escuelas del espíritu empresarial y del poder, en las que las acciones organizacionales se caracterizan por su habilidad para generar nuevas ideas de negocio, velocidad en la toma de decisiones, capacidad para hacer frente a los cambios, definición clara de una posición a ocupar, liderazgo del sector y ser un referente en el mercado. Teniendo en cuenta lo anterior y con el propósito de contrastar lo declarado formalmente por la organización con el entendimiento frente a la estrategia organizacional del Grupo Éxito por parte de algunos empleados, se encontró que frente a la pregunta ¿Sabe usted cuáles son las metas de la organización en los próximos años?, uno de los entrevistados responde:

Lo veo como dentro de las estrategias, está la misión de la compañía que es trabajar para que el cliente regrese. Nosotros la tomamos como: trabajamos para que el cliente siempre regrese; lo tengo implícito en los que hacemos y eso lo traslado a todo, incluso a las cosas que se hacen por fuera de la compañía. El servicio en todo, en la universidad, en la casa, con los amigos, con la familia, con todo, siempre transmito lo aprendido en la compañía, porque considero que es un aprendizaje para todos los días.¹⁵

¹⁵ A partir de este momento el escrito contará con las viñetas o fragmentos de las entrevistas realizadas a empleados del Grupo Éxito como apoyo al ejercicio de análisis.

En esta respuesta, el entrevistado da cuenta del conocimiento que tiene del enfoque y estrategia de la organización, a su vez que nos permite evidenciar la "capacidad de la empresa" para transmitir sus propósitos y asegurarse de la apropiación de los mismos por parte de los empleados.

Esta apropiación de conceptos, retomando las palabras del entrevistado, permite observar además, que si bien existe claridad de la misión, se carece de elementos más específicos que permitan identificar aspectos importantes, como los mecanismos para lograrla. Ejemplo: Lograr que el cliente regrese, ¿qué quiere decir? Puede regresar molesto e inconforme (y está regresando), puede regresar a cometer un hurto, a hacer una diligencia, a buscar un empleo, o simplemente a comprar. Este último aspecto –que regrese simplemente a comprar- es el punto crítico que enmarca el propósito misional de la empresa, pues abarca tanto la permanencia y viabilidad económica del negocio (generada en la recompra) y a su vez emana la filosofía de servicio que se promulga interna y externamente.

Esta aparente falta de precisión, si bien podría ser un vacío de direccionamiento de la estrategia, también puede hacer alusión a una declaración de estrategia no limitante o determinista, que da líneas de acción pero que a su vez contempla lo novedoso, las situaciones que emergen de manera espontánea y las aborda según su contexto. En otras palabras, la estrategia no está supeditada hacia la realización de acciones secuenciales y estrictas o una lista de tareas que busca predecir o suprimir la casuística variada y poco predecible de un negocio de servicio. Si el cliente quiere volver a todo lo anterior, puede hacerlo, el mensaje implícito, es “aquí siempre será recibido”.

Es pertinente analizar, si esta amplitud del término *-Trabajamos para que el cliente regrese-* es clara y asumida no solo por el equipo directivo, sino asimilado y aceptado por los empleados o si por el contrario no responde a un deseo de atender la naturaleza diversa de requerimientos de los clientes y devela la existencia de una fisura conceptual mimetizada en el deseo de abarcar el cliente desde una perspectiva entusiasta del servicio en lugar de una vocación natural de servir.

Puede inferirse como uno de los hallazgos de la investigación, que la estrategia del Grupo Éxito (perteneciente a las escuelas del espíritu empresario y poder), da norte, pero no determina los límites de poder otorgados al cliente y a la propia organización. Es inspiradora del servicio como vocación, no obstante su intención más asidua es la generación de capital económico; a su vez es incompleta porque no da líneas de orientación respecto a cómo lograrla.

Es así como podemos argumentar que nuestras organizaciones son espacios de contradicción entre la racionalidad política y técnica, el diseño de los procesos y la puesta en práctica de la estrategia, de este modo una organización es un campo de tensiones que emergen entre el diseño, lo formal y la realidad organizacional. Así mismo el discurso organizacional conlleva a una serie de paradojas entre lo que se especifica y lo que falta especificar, entre la información que se entrega a los colaboradores y los medios a través de los cuales se llevan a cabo las acciones para la obtención del logro.

Para Schvarstein (1998) “los propósitos que orientan un diseño no siempre pueden explicitarse claramente, sea por razones políticas, razones técnicas o simplemente porque no están claros”. (1998, p. 63). Esta imposibilidad de dar claridad plena al diseño puede generar vacíos de información, contradicciones o incluso tensiones y conflictos, puesto que como no hay claridad “total”, cada empleado intentará resolver situaciones a partir de lo

que considere debe hacer. Lo mismo cuenta para la estrategia, su diseño no puede ser divulgado completamente por razones de confidencialidad, políticas de la empresa, para evitar que otra compañía la copie o por desconocimiento por parte de sus directivos.

La organización se nos aparece como una pluralidad de centros de poder, en los cuales múltiples sectores se enfrentan y negocian en torno a los intereses generales y particulares. En este proceso, muchas veces los propósitos declarados por la organización o sus sectores pasan a un segundo plano, y esto resulta importante para el análisis de los objetivos manifiestos de un diseño. (Schvarstein, 1998, p. 103).

Y agrega más adelante:

Todo diseño otorga poder, y este otorgamiento puede consolidar o modificar las relaciones instituidas. En relación con estas dos posibilidades surgirán distintos tipos de resistencias: si de consolidación se trata, resistirán quienes ya se sientan afectados por la situación imperante; si se modifican las relaciones de poder instituidas, no existirán quienes sientan que pierden prerrogativas (Schvarstein, 1998, p. 103).

Esta imposibilidad de *completud* en el diseño y comunicación de las estrategias de la organización, permiten (si la organización adopta una postura de aceptación) que se promuevan espacios creativos, de participación y solución conjunta de problemas, desencadenando así la posibilidad de potenciar el conocimiento y la capacidad de las personas de la organización. Por el contrario, si la organización no reconoce el valor de lo emergente, del conflicto, de la pluralidad y lo diverso, estará actuando muchas veces de manera reactiva frente a la estrategia, pues su falta de certezas la pondrá en cuestión cada vez que no dé respuestas puntuales a la solución de los conflictos, limitando a un plan o a las decisiones de pocos, las acciones de los empleados, a su vez que impide el despliegue de desarrollo para las personas.

La estrategia y el poder son complementarios y pueden agregar valor organizacional o convertirse en limitantes de la empresa que no alientan lo diverso y ponen en riesgo la viabilidad y permanencia del valor organizacional dado por las personas.

En la estrategia del Grupo Éxito se ha identificado que el valor del servicio tiene protagonismo; sin embargo, desde la lógica anterior planteada por Schvarstein (1998) en cuanto a las tensiones y paradojas del discurso y del hacer organizacional, se concluye que en el Grupo Éxito, el servicio opera como un concepto en contrasentido: como vocación y como lucro.

Esta paradoja de servicio se convierte en un elemento que añade complejidad a la organización, entretanto, si el cliente regresa, (y no sabemos a qué), la organización queda expuesta a la posibilidad de ocurrencia de situaciones inesperadas y hasta indeseables, con el agravante que añade la indeterminación de acciones de afrontamiento de las mismas, que a su vez se pueden convertir en tensiones y generadores de ansiedad, angustia, temor e inseguridad para algunos empleados. También esta indeterminación de la estrategia, permite la renovación constante del concepto de servicio, ya que este se modifica en razón de cada experiencia con el cliente a través de la solución espontánea de conflictos; en otras palabras, el servicio está de manera permanente en proceso de re-significación, fractalización, de cambio. Al respecto Ramírez (2012) menciona que:

En el proceso de fractalización, cualquier desarmonía o conflicto (“descontento” en lo humano) puede resolverse de una manea *regresiva*, por desarticulación, o *progresiva*, evolutiva, por articulación, es decir, por una mayor fractalización. El análisis es el fundamento de la fractalización, pues de-construye para reconstruir, analiza significados para resignificar (Ramírez, 2012, p. 360).

Así, el servicio queda a merced de la propia circunstancialidad organizacional, al devenir, a la construcción de experiencias de servicio espontánea y constante por parte de los empleados, clientes y directivos, que aportan cada uno una parte y quienes hacen posible el desarrollo de un concepto que se construye y de-construye para generar aprendizaje organizacional en cada experiencia.

Otro aspecto que menciona el entrevistado tiene que ver con el alto grado de permeabilidad que tienen las declaraciones organizacionales y las estrategias en la vida de los empleados, más allá de los asuntos laborales y llevándolas a otros ámbitos como el familiar, del cual el entrevistado hace mención. Podría pensarse que este empleado tiene un afianzado sentido y consciencia del propósito organizacional, llevando esa filosofía corporativa a diferentes escenarios de su vida. Sin embargo, el concepto "trabajamos para que el cliente regrese" ¿Podrá tener una verdadera aplicación a los demás ámbitos de la vida de las personas? Esta manifestación, es interpretada como una asimilación que supera lo común de las declaraciones corporativas, con un deseo y pretensión de su expansión más allá de las fronteras laborales. Al respecto Crozier, M. y Friedberg, E. (1990) mencionan que:

(...) Los hombres no sólo se adaptan pasivamente a las circunstancias, sino que son capaces de jugar con ellas y utilizarlas de manera activa con más frecuencia de lo que cree. Así como el sentido de una regla o de una prescripción formal que en principio pudiera parecer como una represión, se puede "distorsionar" y se convierte en una protección contra el superior; de la misma manera que un comportamiento "agresivo" de ira, que pudiera parecer la expresión de un impulso afectivo no razonado del individuo, puede ser utilizado por el mismo como un instrumento para hacerse respetar e imponer su propio punto de vista (...) (Crozier y Friedberg, 1990, p. 38).

Esta postura del empleado de utilizar las declaraciones estratégicas de la organización en ámbitos de su vida que van más allá de los límites laborales, podrían estar evidenciando

su manera de incorporar y arraigar las declaraciones corporativas, como una forma de proteger y conservar su empleo. De esta manera el cliente regresa y el empleado es quien con su trabajo hace que regrese, también vuelve.

La asimilación del discurso directivo (en este caso la estrategia de la organización) y la forma como se incorpora en el comportamiento diario de los empleados, tienen íntima relación con aspectos internos del ser humano Crozier y Friedberg (1990). Esta postura desde lo personal en el abordaje de la estrategia contiene una aparente sumisión, la cual se refuerza con expresiones del entrevistado que no identifican ni reconocen oportunidades de mejora para la organización en general, desde su estrategia, hasta su operación, así:

¿Con qué aspectos de la organización sientes esa afinidad que manifiestas?

Yo digo que con los valores de la compañía. El trabajo en equipo y el servicio siempre los pongo donde yo esté. Lo que pasa es que cuando uno trabaja en una compañía que es de servicio, ya se le vuelve tan de uno, que en cualquier parte, lo que mínimamente uno quiere recibir es lo mismo que uno da.

Este fragmento de entrevista, nos muestra la intención del empleado con la estrategia, es decir, el empleado también obtiene un lucro personal o un beneficio más allá de lo laboral con esta identificación de los valores organizacionales y tiene que ver con la reciprocidad, la cual el empleado describe como una forma o estilo de vida en la que se espera algo por lo que se ha dado.

Este concepto de reciprocidad como intercambio, ha sido abordado por Malinowsky de la siguiente manera: "Se ve que la mayoría de los actos económicos, si no todos, pertenecen a alguna cadena de presentes recíprocos y contra-presentes que a la larga equilibran la cuenta y benefician a ambos lados por igual" (Malinowsky, 1969, p. 28).

Este equilibrio de cargas, aliviana el peso capitalista de muchas organizaciones, pues en este sentido *el lucro es mutuo*, el valor y uso de la estrategia va más allá de otorgar beneficios a la compañía para entregarlos también al empleado.

Es frecuente escuchar en el Grupo Éxito que las personas sienten que tienen puntos a favor frente a otros (en procesos de selección, en negociaciones, en foros etc.), por el hecho de mencionar que trabajan con el Grupo Éxito. En este aspecto vemos un ejemplo de reciprocidad o beneficio percibido por los empleados, y que no necesariamente incluye acciones específicas o direccionadas de la organización para generarlo.

Otro aspecto pertinente de analizar en la reciprocidad, tiene que ver con esperar a cambio lo mismo que se da; sin embargo, esta afirmación no contempla o considera experiencias negativas o desavenencias que también tiene el cliente en su experiencia con la compañía. Recordemos que en el capítulo 1 se hizo mención a que el valor del servicio y la misión de la compañía, otorgan al cliente poderes que superan la condición humana¹⁶, según esto y si el sentido de la reciprocidad realmente opera, los poderes sobrenaturales también son atribuibles al empleado o por lo menos desde el sentido de la reciprocidad (manifesto por el empleado) sería lo que este espera.

¹⁶ Se mencionaba que el cliente está inmerso en la estrategia Cliente único Omni canal. El prefijo *Omni* hace alusión a la omnipotencia, que según el Diccionario de la Real Academia Española (versión online), significa: Poder omnímodo, atributo únicamente de Dios.

Como hallazgo en este proceso investigativo, también se encuentra la omisión de dos valores corporativos que son la simplicidad y la innovación, y una mención tímida del valor del trabajo en equipo, permitiendo lo anterior concluir que el servicio es el valor que articula y sustenta el hacer de los empleados en relación con la estrategia corporativa y que se constituye en una representación social compartida que coincide con las declaraciones estratégicas de la organización. En este sentido, lo declarado e instituido opera en armonía con el comportamiento de los empleados de la organización. No obstante es pertinente por parte de la empresa, hacer una revisión profunda de las atribuciones que en materia de servicio está dando al cliente, para evitar desvíos del concepto de servicio por servilismo como veíamos anteriormente.

Frente a esta consistencia en lo discursivo y lo realmente vivido en la organización respecto a un valor (como el servicio en este caso) Aktouf (2002) menciona que:

Así, una cultura organizacional sería un conjunto de evidencias o un conjunto de postulados compartidos por los miembros, dirigentes y empleados. Será un cemento que mantiene la organización como un todo, que le da un sentido y un sentido de identidad para sus miembros. Será también un sistema de representaciones y de valores compartidos que harán que cada uno, en la empresa, adhiriera a una visión común de lo que es la empresa (Aktouf. 2002 - cuadernos de administración- el Simbolismo y la Cultura Organizacional, p. 3).

Si bien encontramos el servicio como elemento vinculante y de identificación entre el discurso y el hacer de las personas, existen otros aspectos que parecen lejanos de la identificación y cobran un tono de aparente aceptación sumisa, tal como lo expresado por Crozier y Friedberg (1990) quienes mencionan que la estrategia opera como un instrumento de imposición, y ante lo cual podemos analizar la siguiente respuesta a la pregunta ¿Con qué aspectos de la organización no te sientes tan afín?

La verdad no, de pronto si yo me pusiera a pensar en lo profundo, podría sacar alguno, pero la verdad, no. No siento que en estos momentos tenga algo que pueda disgustarme... es decir yo no comparto ciertas cosas que la organización hace, pero la verdad no lo tengo tan presente, no lo pienso mucho.

En este caso se percibe una resistencia a manifestar desacuerdos, a adoptar una postura crítica y analítica frente a la organización que a su vez le permita la proposición de acciones de mejora desde una perspectiva participativa, franca, clara y directa de los aspectos a mejorar por parte de la organización. Se evidencia en la respuesta del empleado, que hacer alusión a la necesidad de tener que buscar en "lo profundo" para -tal vez- encontrar un punto de diferencia con la organización, podría estar a su vez indicando la efectiva existencia de desencuentros, más no la disposición o consciencia para reconocerlos y manifestarlos.

Sería interesante, aunque no para el alcance de la presente investigación, abordar el significado del término: "profundo" para el empleado, ya que podría contener en su definición varias acepciones, entre ellas: a) algo que está demasiado escondido, b) algo que hay que buscar demasiado y no hay certeza de encontrarlo, c) algo demasiado arraigado (núcleo) o d) algo demasiado delicado "grave", sensible, entre otras.

La resistencia del empleado para manifestar una postura crítica frente a la organización, podría tener origen en el temor del mismo en perder su trabajo, pudiendo generar la sumisión y alienación con la organización; llevándolo incluso a la adopción de posturas "fanáticas" y hasta el uso indiscriminado que no supera la repetición de la *admiración corporativa* que le impide ver más allá del discurso. Para Schvarstein, la presencia de un valor tiene implícito el valor opuesto y lo describe de la siguiente manera:

Un valor se siente no solo cuando está presente sino también cuando falta. Cuando está presente, entraña goce y satisfacción; cuando falta, suele traer aparejados dolor y sufrimiento... Se trata de algo más que de la carencia: la falta de solidaridad es egoísmo, la falta de unidad es debilidad, la falta respeto por la diversidad es totalitarismo y la falta de consciencia social es alienación (Schvarstein, 1998, p. 235).

De esta manera se concluye frente al entendimiento e identificación con la estrategia que ambos, empresa y empleado comparten elementos y existe coherencia; sin embargo, también tienen apreciaciones que los distancian de unas declaraciones y comportamientos consistentes. Por parte de la organización está la paradoja de lo declarado versus la poca claridad y definición para entregar herramientas de afrontamiento a los empleados, para un cliente: ***que siempre tiene la razón***. El manejo de un discurso de servicio con dos sentidos (el de la vocación y el del valor material), y la omnipotencia otorgada al cliente, la cual sino se controla o regula, puede ir en el detrimento de la propia organización; y por parte del empleado la errada creencia de que adoptar posturas sumisas y de aceptación significan compromiso y lealtad con la empresa, aún en detrimento de su dignidad y respeto. Además de lo anterior, una postura acrítica o de escasa participación, priva a la empresa de la capacidad del empleado para generar soluciones conjuntas a problemas del día a día, y limitando las posibilidades de trabajar constructivamente por la generación de valor compartido.

4.2 Liderazgo

Para (Mintzberg, 1998) en la escuela del espíritu empresarial, los líderes se caracterizan por actitudes y comportamientos audaces, visionarios y perspicaces, dominantes e intuitivos, así como por su capacidad de enfrentar las diversas situaciones que se presenten, estos rasgos se ajustan para los líderes actuales y algunos del pasado del Grupo Éxito,

aspectos que se infirieron tanto de la observación, el análisis de información histórica y descripciones realizadas por los empleados durante las entrevistas.

Con relación a las características o rasgos que tiene de la escuela del poder, podemos encontrar que en el Grupo Éxito se mantienen en constante preocupación por crecer y avanzar, frecuente comparación con el número uno o un afán de mantenerse en dicha posición, desarrollo de estrategias agresivas (decididas) para el afrontamiento del conflicto, desarrollo de equipos de coalición y estrategia, manejo y dominio político de asuntos corporativos, la constante creación de tácticas que muchas veces ponen en conflicto la propia organización, la prevalencia del desorden, la indeterminación de algunos asuntos,¹⁷ el excesivo deseo de control y adicionalmente el indiscutible deseo de dominación (Mintzberg, 1998).

Frente a esta sumatoria de características, algunos entrevistados manifiestan concordancia en algunos aspectos descritos anteriormente como rasgos de la organización y como manifestación del comportamiento de sus líderes. Para un entrevistado:

En algún tiempo yo pensaba que la compañía pensaba mucho, y gastaba mucho tiempo en planear muchas estrategias, mientras que si vamos hablar de la competencia se lanzaba y ya... uno no puede ir a lanzarse sin haber hecho algunos análisis al menos de los riesgos, pero se lanzaba, y entonces nos llevaban un pasito adelante. De un tiempo hacia acá, cuando empezó la de excelencia operacional [modelo de eficiencia operativa en el cual se tienen operadores que miden la rentabilidad por empleado y metro cuadrado], las reacciones son más inmediatas y se van haciendo seguramente con un análisis. De este camino se fueron adaptando algunas cosas, se fueron quitando otras. Este negocio es muy

¹⁷ En este mismo capítulo describíamos la fisura conceptual de la estrategia de servicio, al otorgar poder al cliente de manera indiscriminada y dejar al empleado sin una línea clara de actuación y estrategias de atención o defensa con el cliente.

dinámico, hoy es una cosa y mañana, pues habrá de pronto lo mismo, pero con otra cosa más, o tendrá que cambiar, pero es así todos los días: dinámico, siempre hay una cosa diferente así manejemos el mismo negocio, pero todos los días hay algo diferente. Pienso que la compañía lo hace ahora más rápido.

Estas expresiones del entrevistado permiten analizar la capacidad de adaptación de la organización en función de la competencia, aspecto característico de la escuela del poder, que a su vez la lleva a crear nuevos negocios y frentes de actuación para la generación de riqueza, los cuales hacen parte de los elementos de la escuela del espíritu empresarial. Se puede considerar que el Grupo Éxito es una organización con capacidad para asimilar los cambios, ser decidida en la toma de riesgos y asumir desafíos del entorno. El contrasentido, y que también fue mencionado en las características de las escuelas, es que este acelerado deseo de crecer, progresar y ganar, puede llevar consigo consecuencias de desorden e indeterminaciones (imprecisiones) de la estrategia que terminan desorientando los empleados y deteriorando valor organizacional.

Frente a este asunto, Etkin (2011) plantea que el entendimiento y el abordaje de los conflictos por parte de los líderes de la organización, requieren un análisis profundo y detallado de las condiciones de la empresa y el contexto, pero señala que también es requerida la habilidad de los mismos para ser flexibles y no pretender controlarlo o predecirlo todo. Dicho de otra manera, el problema en la solución de los conflictos es la capacidad del líder para abordar de manera integral la empresa y el contexto, y a su vez en la implementación de las soluciones, mantener una postura abierta a lo que llegue y aceptar la incertidumbre:

(...) Ellos han aprendido a que se debe operar sobre las variables del contexto y lo hacen a través de una gestión basada en la planificación y el control (...) tanto el enfoque como

las estrategias en una realidad incierta y cambiante deben ser otros. En un entorno complejo, los controles pierden sentido y la cuestión ya no es manejar sino aprender a navegar y mantener un rumbo posible (Etkin, 2011, p. 31).

Como se mencionó anteriormente, el apego por los controles y los planes percibidos por el empleado y manifiestos en la entrevista, restaban velocidad y adaptabilidad a la organización, y ante la modificación de estas conductas de apego por el control por parte de los líderes, se evidenció una fluidez y agilidad en las soluciones a problemas y conflictos de mercado, impulsados por el avance de la competencia. Este aspecto refuerza la comparación y el deseo de posicionarse como el mejor, de ser el número uno y mantenerse allí características propias de la escuela del poder. Lo anterior sumado a los hechos comprobables de acelerado crecimiento por parte de la compañía, el incremento en su valor accionario, el aumento en su poder de negociación, las fusiones, adquisiciones y liderazgo en el mercado nacional, permiten concluir que el proceso de mejora respecto a la velocidad de actuación organizacional (toma de decisiones y toma de acciones) efectivamente contribuyó al mejoramiento, crecimiento y desarrollo organizacional.

Este proceso que llevó a la organización a modificar sus conductas respecto a la toma de decisiones, agilidad en las acciones, toma de riesgos y flexibilización de sus esquemas de planificación y control, estuvo marcado por diferentes variables de mercado que confluieron al mismo tiempo:

1. El crecimiento de pequeñas compañías ganando posiciones de privilegio en el mercado retail.
2. La llegada de grandes competidores internacionales del mismo sector comercial.
3. La presión establecida por el Grupo Casino de ganar posición en el mercado latino y establecer el Grupo Éxito como plataforma de expansión en la región.

4. El afrontamiento de acciones comerciales cada vez más agresivas y decididas por parte de los competidores.
5. Los cambios en hábitos de compra y consumo por parte de los clientes¹⁸.
6. La necesidad de diversificar en nuevas marcas y nuevos negocios para ofrecer un portafolio completo de soluciones a los clientes.
7. La apertura global generada por el acceso a información a través de internet.
8. La oferta menos costosa de talento internacional y la percepción de cambio en el sentido del trabajo por parte de los empleados, en especial los más jóvenes y en algunas áreas específicas¹⁹.
9. La necesidad de desarrollar de desarrollar formatos de cercanía (*conviniencia*) dadas las dificultades de movilidad que presentan las grandes ciudades.
10. El reconocimiento del nombre de la compañía como posibilidad para el desarrollo de productos de marca propia a bajo precio con respaldo de servicio.
11. La renovación tecnológica de los hogares colombianos: televisión, computadores y celulares.
12. La necesidad de expansión internacional dada la saturación del mercado interno específicamente para el sector.

De manera acertada la compañía modificó sus estrategias y adoptó una postura de flexibilidad, construcción de propuestas participativas y a través de pequeños logros identificados al principio de estas acciones, cobro niveles de confianza que le permitieron actuar

¹⁸ En los estudios de comportamiento de consumidor realizados por la compañía se identificó que los clientes tienen más acceso a información y tecnologías, aspecto que les permite tener patrones de comparación y análisis permanente de productos, calidad, precio, servicios y ofertas.

¹⁹ A través del Grupo Casino, la empresa comenzó a identificar las posibilidades de contar con personas de formación y experiencia global. De manera adicional, se identificó el incremento en la rotación de empleados, en especial en edades comprendidas entre los 18 y 24 años, aspecto que no ha sido investigado profundamente pero el cual en principio, al parecer tiene que ver con la modificación de la escala de intereses por parte de la población juvenil, el desarrollo de mentalidad empresarial más que de empleado dependiente, la motivación por contar con experiencias internacionales y la expectativa de crecimiento (ascenso) acelerado por parte de la llamada Generación “Y” y los “Milenarios”.

decididamente para reposicionarse externa e internamente como una compañía de solidez económica, con alto potencial de expansión y desarrollo, con capacidad para asumir riesgos y tomar decisiones.

Frente a esta capacidad de renovación y aprendizaje organizacional, que no fue producto de un modelo administrativo adquirido, sino que respondió a la lógica de reflexión organizacional, Etkin (2011) la define como:

El proceso de aprendizaje consiste en la incorporación y producción de nuevos saberes y conocimientos en distintos niveles, referidos tanto a los procedimientos como a la renovación en las bases conceptuales. Hemos visto como la reflexividad permite a la organización entenderse, ver cómo las demandas o exigencias ambientales están dentro o fuera de sus posibilidades. Ahora hablamos del aprendizaje como su capacidad de cambiar, por motivos o razones conocidas, no por accidente. Nos referimos aquí al desarrollo de una capacidad interna y no a la actitud de comprar información o introducir tecnología en forma acrítica (copiando) (Etkin, 2011, p. 71).

Y continúa más adelante:

El aprendizaje no es solo la transmisión o comunicación de la información, sino que requiere su incorporación a las bases del comportamiento y la imaginación. Se refiere a renovar los fundamentos o la experiencia, pero también a repensar el futuro. Porque para ser viable, la organización debe estar preparada para explorar futuros e imaginar escenarios posibles (un saber metodológico). Para ser viable la organización no puede esperar que las cosas ocurran, porque el aprendizaje basado en la experiencia es riesgoso e ineficiente (Etkin, 2011, p. 71).

Es posible que este aprendizaje organizacional, el cual en principio fue tímido, ganó seguridad dadas las ganancias y logros obtenidos en el tiempo, llenando seguramente de confianza los directivos y empleados respecto a ¿qué podían lograr?, permitiendo que se diera el paso de toma de decisiones y acciones lentas a unas cada vez más rápidas y ágiles.

Esta confianza reforzada por el logro organizacional, requiere medida, ya que puede ser una trampa que escude en lo sobrenatural (omni-potencia del Grupo Éxito) las limitaciones propias del ser humano, es decir de los empleados, de la organización.

Es válida la adaptación, pero también la toma de consciencia respecto a la fragilidad organizacional. Las ganancias y logros nos advierten haber hecho bien las cosas, haber reaccionado a tiempo, haber tomado decisiones acertadas o en algunos casos haber tenido *suerte*; sin embargo, la organización que reconoce que ya no importa el camino recorrido (entre tanto está implícito en su aprendizaje, en los recuerdos, en lo documentado), sino la construcción presente de estrategias para el afrontamiento de los desafíos del futuro, podrá considerarse como una organización que trabaja con foco en la supervivencia, en el crecimiento y el desarrollo del potencial organizacional.

Este sentido de supervivencia organizacional Etkin (2011) aborda el concepto de *viabilidad* (Organización viable), que hace referencia a la posibilidad organizacional de autocontrol:

(...) esto es, de generar desde adentro las medidas correctivas de los comportamientos para enfrentar una realidad cambiante. Generar implica no estar pendiente de una orden externa. Esto reconoce la inteligencia de la organización que visualiza las diferencias entre lo vigente y lo deseable (...) (Etkin. 2011, p. 59).

Esta aparente capacidad de cambio, es probable que haga referencia a la organización que aprende desde la adaptación estratégica, comercial y de negocio, a su vez que hace pertinente reflexionar sobre la dinámica de la organización en todos los sentidos:

(...) en esos estudios (hace referencia a estudios tradicionales de administración) se hace énfasis excesivo en aumentar los resultados económicos a través de formas más eficientes de hacer el trabajo. Omiten que esta exigencia creciente, también suele poner en crisis a la propia organización (...) cuando se habla de supervivencia del más apto, se toma como un principio demostrado, cuando en realidad se trata de una toma de posición y una idea que es discutible en el plano de lo social, incluyendo también el mundo de los negocios (Etkin, 2011, p. 31).

Esta capacidad organizacional responde seguramente a la confluencia de variables como la capacidad de actuar de un modo flexible, de aprender y aplicar dichos aprendizajes, la conciencia respecto a las nuevas formas y habilidades requeridas por los empleados, cada vez que se dan los cambios. Estos cambios además requieren ser vistos, observados, identificados y comprendidos por los empleados.

Hasta ahora se ha podido corroborar que ha existido reconocimiento y modificación de hábitos de comportamiento por parte de los empleados, los cuales han llevado la organización a la adaptación a los cambios del entorno y a los cambios internos que esto supone. Pero ¿estos cambios, hacen que las personas modifiquen su vínculo con la organización? o en otras palabras ¿la identificación con la organización se pierde si ésta –la organización– cambia?

Para analizar este asunto, se retomó una de las respuestas de los entrevistados frente a su nivel de identificación con la organización o la posibilidad de percibir influencia de la

misma ¿siente afinidad por la organización o se siente influenciado por ella? A lo cual el entrevistado responde:

Afinidad por la organización, porque como le digo empecé relativamente joven, entonces es casi que mi primer empleo, o mi primer empleo en una compañía muy grande... lo veo como hacer parte de esta compañía, ya que me ha dado una familia, me ha dado el estudio, me ha dado lo que yo tengo, y me ha formado; dentro de la compañía me ha formado en muchas cosas, e incluso lo que yo he visto en la compañía, me ha servido para el estudio.

Esta pregunta se hizo con la intención de identificar el grado de afinidad percibida de manera natural o espontánea por el empleado, o si contrastar existía una idea de "imposición" e influencia directiva hacia las personas en términos generales. La respuesta del entrevistado da cuenta, como en fragmentos anteriores, de un sentimiento de gratitud con la organización, pues manifiesta que la organización ha sido su referente personal y laboral. Esta identificación con la organización, hace referencia a la forma cómo conoce la realidad organizacional y la cual es reforzada por el éxito comercial del que puede hacer alarde y que alimenta el deseo personal de ganar, de satisfacción y poder.

Otro entrevistado transforma el sentimiento de gratitud por una emoción de afecto, de amor, frente a la misma pregunta.

Yo la amo, para mí esta es mi segunda casa, no mi primera porque yo sé que hay una primera, pero sí es mi segunda casa, disfruto lo que hago, me encanta estar con los clientes, hacerlos sentir bien en el espacio en el que están, y obviamente en todo lo que ellos necesiten poderlos ayudar. De verdad que sí, es lo primordial por eso como te decía, ojala todos los que estemos dentro de la compañía tuviéramos esa mentalidad.

Esta condición manifiesta por el entrevistado, es una expresión de orgullo en el sentido de satisfacción y sentimiento de plenitud respecto a la organización. De manera adicional, hace referencia al disfrute no solo referido por el espacio de trabajo sino también por su labor. En particular este entrevistado tiene bajo su responsabilidad acciones de asesoría y servicio. Si el servicio es el fundamento de la estrategia, quiere decir que hay una identificación natural con la organización y su estrategia. Es importante anotar que este tipo de expresiones y sentimientos exacerbados de parte del empleado hacia una empresa, quizás son los que reducen o impiden la posibilidad de autocrítica y análisis de la realidad organizacional, actitud que contribuye con la imposibilidad de pensar en acciones de mejora en los diferentes procesos de la empresa.

En las expresiones que vinculan la empresa como segundo hogar, el entrevistado hace referencia a la calidez en el trato, respeto y seguridad ofrecida por la compañía. Este aparte al igual que en el caso del entrevistado que vincula la organización con los recuerdos de su infancia, permiten concluir que además de gratitud e identificación, existe un sentimiento de *apego emocional* que para la gestión humana ha sido llamado compromiso y pertenencia emocional por la misma, pero que en esencia limitan la capacidad de creación, participación y desarrollo organizacional, en el cual están incluidos los procesos, y también las personas. El compromiso no debería estar sustentado en actitudes sumisas o de aceptación acrítica de los designios organizacionales, sino más bien al pensamiento y las acciones que generan “crisis” en el sentido creador y renovador de los procesos organizacionales.

Tal como refiere Chanlat en el desarrollo del concepto *El ser humano*: un ser de deseo y de pulsión:

Contrariamente a la visión que pueden tener de él ciertos investigadores en ciencias humanas, el ser humano no puede ser reducido a un organismo sometido (Skinner, 1968). También es un ser de deseo, de pulsión y relación. A través de la relación que lleva con los otros mediante el juego de las identificaciones (introspección, proyección, transferencia, etc.), ve si su deseo y su existencia son reconocidos o no. Así, la realidad social se convierte en el soporte de la realidad psíquica. Como lo demostraron Freud y sus sucesores, el otro es a la vez un modelo y un objeto, un sostén o un adversario (Freud, 1981). La constitución de todo ser humano en cuanto sujeto pasa por esa relación polimorfa con los otros. A través de ella se constituye, se reconoce, experimenta placer y sufrimientos, satisface o no sus deseos, sus pulsiones (Chanlat, 1994, p. 330).

Esta afinidad manifiesta por el empleado, da cuenta de vínculos emocionales con la organización que superan lo contractual²⁰, y devela algunos de estos elementos, como los mencionados en el siguiente fragmento de la entrevista:

¿Qué ha hecho que esta compañía se mantenga vigente durante tantos años?

Primero somos nosotros mismos, eso yo lo he escuchado de los clientes, porque la siento como parte mía, que nació conmigo, creció conmigo. Siempre le hablaban del éxito del Grupo Éxito, y eso crea ciertos lazos y afinidad familiar, que es lo que hablábamos ahorita. Cada vez que me refiero a eso, lo recuerdo con nostalgia por que fueron esos primeros años que viví con la familia. Yo entraba como un cliente a jugar, a coger una cosa, a comer y eso me da una emoción positiva. Cuando lo recuerdo, son situaciones familiares de mo-

²⁰ En líneas anteriores veíamos que el lazo formal que une el empleado y la organización se da por el contrato de trabajo, pero que el contrato de trabajo no supone la creación de vínculos emocionales sino una formalización de la relación laboral.

mentos difíciles, y los traigo porque los mejores momentos era cuando veníamos al almacén, en medio de esos momentos difíciles, también se vivía ese momento agradable, y era cuando veníamos al Éxito.

Inicialmente parecía no responderse la pregunta de interés del investigador – factores que han contribuido a que la compañía permanezca vigente- dada la condición emocional del entrevistado en el momento, y aunque luego se abordó nuevamente para intentar responderla más racionalmente, el emerger emocional, da cuenta de un vínculo emocional y que como ya habíamos visto, supera la condición contractual y formal de una relación laboral.

Esta condición puede vincularse con las razones que han hecho que la compañía se mantenga vigente en el tiempo por la creación de vínculos que crean cercanía y emoción con el espacio, más allá del fin comercial a simple visita. De manera adicional, el Éxito podría estar significando la posibilidad de tener un "escape" de la realidad, de la vida "difícil" que manifiesta el entrevistado llevándolo a recrear las imágenes y evocar los recuerdos que en medio de los problemas generaban alegría familiar.

Esta condición de vínculo se reafirma dado que la trayectoria laboral del empleado tuvo inicio en la compañía desde hace dieciséis años y hasta el momento no ha tenido otras experiencias diferentes a esta.

Esta condición, si bien en términos de "estabilidad laboral dada por tiempo" parece ser positiva, de otro lado, ha creado unos lazos tan fuertes en el entrevistado, ya que es la empresa, la única realidad que conoce o por lo menos desde donde parte su idea de trabajo y de organización. Este aspecto sumado a sus experiencias de infancia, generan un

vínculo emocional con la compañía dado por los sentimientos de gratitud, aprendizaje, desarrollo, crecimiento, estabilidad y capital monetario, entre otros.

Quizá vínculos emocionales con una empresa que generó en el pasado momentos gratificantes con su familia y la sociedad, son aspectos que pueden ser una forma de representación social compartida por algunas personas que trabajan o buscaron trabajar en el Grupo Éxito.

Nuevamente podemos observar acciones de reciprocidad, tal como fue analizado en líneas anteriores de éste mismo capítulo, dadas las manifestaciones de compromiso y gratitud por parte del entrevistado.

Estas expresiones de gratitud, probablemente limitan la capacidad del entrevistado para observar de manera crítica la organización y expresar oportunidades de mejora, debilidades y problemáticas al interior de la misma. Esta emocionalidad e identificación manifiesta por el empleado respecto a la organización, en la que no hay una consciencia ni reconocimiento de las debilidades, podría ser un mecanismo de defensa en el cual hay un deseo superior de guardar el “buen recuerdo” tanto de su infancia con la familia, el cual es trasladado a la organización mediante la proyección, la cual es descrita por Rivelis como: “Operación mediante la cual la persona, en forma inconsciente, adjudica a otros atributos, sentimientos, intenciones o deseos que son propios, pero que no son reconocidos o incluso son rechazados como tales” (Rivelis, 2009, p. 93).

Podemos concluir con lo anterior que la dinámica de relaciones, emociones, experiencias, interpretaciones y significados que sé identificó en el Grupo Éxito, no es solamente el resultado de lo formalizado, declarado o deseado por la organización, sino que el significado de la organización, está mediado por las experiencias personales de los individuos.

Esta identificación y significado que cada empleado tiene respecto a la organización, también tiene una influencia en el estilo de relacionamiento y liderazgo, pues se convierten (estas experiencias previas) en referentes de comportamiento en la organización.

4.3 Estilos de liderazgo y afrontamiento de las dificultades en la ejecución de la estrategia

Con el propósito de validar el estilo de relacionamiento de los líderes y las estrategias de afrontamiento de las dificultades por parte de los empleados del Grupo Éxito, se presenta el siguiente fragmento de entrevista, que responde a la pregunta ¿Cómo describiría la forma como se relacionan las personas en la organización?

Esto hace parte de la cultura o no sé si lo podemos llamar cultura. El pensamiento que tiene el joven que ingresa nuevo a la compañía, ya no es el mismo pensamiento de nosotros que llevamos cierto tiempo, y que tenemos un pensamiento diferente de cómo debe comportarse un líder. Dentro del equipo de trabajo que uno maneja, lo importante es el respeto: respeto de su género, de su parte religiosa. En los valores de la compañía, lo que uno percibe de los niveles de jerarquía en la compañía, es el respeto y la cercanía con el colaborador, eso lo hace más familiar. Si la persona que viene de un entorno con dificultades, yo no soy severo con ciertas cosas, primero indago, conozco más la persona para después tomar una decisión.

El entrevistado en su condición de líder, antepone una actitud de escucha comprensiva y respeto frente al otro, aspecto que ha estado presente en diferentes momentos del análisis de las entrevistas, permitiendo concluir que existen relaciones cordiales, de respeto y consciencia del valor que tiene cada individuo en la organización.

Como se pudo constatar el respeto trasciende la comunicación cordial y se mantiene en los momentos de dificultad, de oposición y contrariedad, incluso supera las relaciones y se lleva a un plano de respeto por las diferencias y el entendimiento de las vivencias del otro para ser un elemento que se suma a las variables que permiten la toma de decisiones.

De manera adicional, la postura del entrevistado, permite identificar algunas características de las conductas del líder, en las que se incluyen elementos como la aceptación de la diversidad y de la diferencia, aspectos que se suman de manera positiva en la identificación de prácticas organizacionales que dan reconocimiento y valor a las singularidades como fue descrito en el Capítulo 1 en el que se abordó el concepto de singularidad a través de los aportes de Paolo Virno (2011).

Ese respeto puesto en palabras y en acciones, permite acercarse a la definición hecha por Sennett (2003) sobre el respeto, en la que manifiesta que reconocer la diferencia, aceptarla y reconocernos como seres complementarios, hace parte de las difíciles prácticas de la convivencia, esto dado por la dificultad de los seres humanos para ver y tratar al otro como un verdaderamente otro y no subjetivarlo a las propias interpretaciones o juicios de su conducta:

Los caprichos del carácter personal llevan a las interpretaciones individuales. No es posible cumplir el mandamiento ¡Respetad a los demás! con la simple obediencia a un conjunto estricto y único de reglas; el deseo subjetivo gobierna la voluntad de obedecer y la manera en que la gente podría responder. En resumen la conducta que expresa respeto, es a menudo escasa y está desigualmente distribuida en la sociedad, pero el significado del respeto es social y psicológicamente complejo. Como resultado, los actos que vehiculan el respeto -los actos de reconocimiento de los otros- son exigentes y oscuros (Sennett, 2003, p. 70).

El entrevistado manifiesta que existe una porción de la población en la que ya no se están identificando estas conductas, y hace mención a las personas más jóvenes. Si bien el alcance de la investigación no contempla analizar esta condición, se considera pertinente profundizar sobre este asunto, ya que en varios escenarios de entrevista y otros espacios de diálogo con personas de la organización, se hizo mención a este tema, más específicamente, a un “deterioro” en los valores morales por parte de las generaciones más jóvenes.

Si bien hasta el momento en las relaciones existe un estilo basado en el respeto, es pertinente hacer mención a la ausencia del reconocimiento del otro como complemento, lo cual podría poner en evidencia la debilidad de uno de los valores corporativos descritos anteriormente: El trabajo en equipo. En otras palabras, existe respeto, cordialidad y comprensión en el relacionamiento, pero no se evidencia la consideración del otro desde sus conocimientos, habilidades y potencialidades, lo que limita la capacidad organizacional, pues queda supeditada a lo que de manera individual se logre.

El trabajo en equipo como fue descrito por la organización, no se limita al reconocimiento de la existencia y valor del otro, sino que tiene además un alcance superior, pues pretende a través de las interacciones potenciar la capacidad organizacional y promover el trabajo desde las relaciones, desde las interacciones y complementario en cada uno de los empleados de la organización. Podemos entonces decir que para este valor, lo declarado no opera, pues emerge y prevalece lo individual y una idea confusa de que trabajo cordial, es trabajo en equipo.

Para complementar lo anterior y fortalecer los elementos que permiten el análisis respecto a la forma como se relacionan quienes tienen roles de liderazgo y cómo se afrontan

las diferencias, se realizó la siguiente pregunta: ¿Cómo se manejan las situaciones de diferencia entre líderes y los colaboradores? (Las diferencias haciendo alusión a contradicción, conflicto u oposición). Para un entrevistado:

Yo digo las cosas a las personas con mucho respeto, pero siendo muy honesto muy franco, diciéndole de frente como son las circunstancias, sin agredirlo. Yo siempre lo hago personalmente y le digo a las personas que escuchen todo como una recomendación, antes de usted de salir a la defensiva. Nosotros en la compañía hacemos retroalimentación para mejorar, y vamos llevando a través de las preguntas que la persona sea quien se responda. Por ejemplo: ¿Por qué estamos aquí hablando de un tema? ¿Usted qué piensa que cómo deberíamos corregir esa acción?, entonces la misma persona está aportando a esa dificultad que se tuvo. Yo tengo un dicho y muy popular; uno debe tomar el toro por los cachos; yo lo primero que hago es ir y poner la cara, y yo personalmente soy el que busco.

El entrevistado asume nuevamente una postura en la que da cuenta del respeto al otro como un concepto protagónico en su discurso. Esto lo hace no solo desde la mención explícita del término, sino que también podría develarse en la intención de darle al otro una retroalimentación directa, franca y honesta sobre su comportamiento cuando no ha sido adecuado a alguna situación en el momento, y esto también podría ser considerado como un acto de respeto.

La persistencia en el término **respeto**, podría dar cuenta de una incorporación real de éste como un valor moral en el hacer organizacional, que se presenta de manera auténtica en comportamientos variados por parte de los empleados. No obstante, podría estar también evidenciando excesiva necesidad del empleado en proyectar una imagen de respeto para encubrir una conducta contraria, el deseo de tenerla, o por su necesidad de *suprimir* algunas experiencias personales en las que el respeto fue trasgredido, aspecto que ha sido denominado formación reactiva, y el cual es un mecanismo de defensa del yo y ha

sido descrito así: “Consiste en el establecimiento de un rasgo de carácter o de una actitud de sentido opuesto a un deseo reprimido. La formación reactiva es una contrainvestidura que funciona contra el deseo reprimido” (Rivelis, 2009, p. 92).

Otro aspecto que se hace presente en la respuesta del empleado, tiene que ver con el hecho de considerar que la solución de las dificultades debe realizarse mediante el diálogo franco y directo que el entrevistado denomina sincero; pero resulta ser un aspecto interesante para el análisis considerar que en este comportamiento aparentemente racional, conciliador y respetuoso de las diferencias, se logra entrever, que quien tiene la razón es el líder, quien en este contexto preciso resulta ser el entrevistado.

En el dialogo sostenido con quien ocupa el rol de líder, es el otro quien debe entrar en razón frente a su conducta. Esta postura, resulta conveniente para postulados discursivos de poder que si bien cuentan con un lenguaje amable y cortés, da cuenta de poca o ninguna coherencia. Asimismo, creer que es el otro quien debe entrar en razón es muestra de la poca claridad que existe en los fenómenos de interacción comunicativa en la organización, pues bien sabemos desde la psicología que todo acto de interacción implica una co-responsabilidad entre las partes, para el caso líder y dirigido deben asumir cada uno sus propias particularidades y responsabilidades y en ningún caso proyectar la responsabilidad en el otro, desconociendo su parte en cada proceso y en sí, en la relación o vínculo laboral. En términos psicoanalíticos se trataría de histerizar el discurso, es decir, proyectar o encontrar siempre la responsabilidad y la culpa de las decisiones en otro, evadiendo la propia participación en las situaciones cotidianas de la organización.

Es necesario generar en las compañías, reflexiones sobre el poder del líder, así como el efecto que las acciones y palabras de los mismos pueden tener en los colaboradores, quienes toman sus figuras de autoridad como referentes de comportamiento, y a su vez

también alimentan positiva o destructivamente la imagen y prácticas declaradas por la compañía.

En este sentido, no por el hecho de ser líder se tiene la razón (de igual manera que ocurre con el cliente) lo que se tiene es la responsabilidad de actuar mediante la retroalimentación como un guía u orientador que participa y promueve el desarrollo del otro.

De manera adicional se complementa el concepto de la credibilidad o legitimidad que logra un líder en la organización, tomando como referencia la metáfora realizada por O'Toole (El Liderazgo del cambio, 1996, p. 1) en la que invita a realizar una validación del significado del líder y del liderazgo en circunstancias diferentes, las cuales dependiendo del contexto, pueden favorecer o no la idea de que el líder tiene poder.

En este sentido, ¿el líder de una organización es un instrumento de poder? ¿Logra ser reconocido por su autoridad, su carisma? o ¿impone su carácter y decisiones de modo despótico, autoritario? Un líder para ser líder, debe tener quien lo reconozca, pues de lo contrario si no tiene a quien liderar, deja de serlo. En el fragmento de la entrevista anterior, encontramos una orientación por parte del entrevistado en tatar de “hacer entrar en razón” al empleado y un discurso que permitía identificar una relación de subordinación. Es así como en este caso otorgar la culpa de las dificultades al otro, no es más que la des-responsabilización del líder, en otras palabras, es una falta de reconocimiento de que se es parte de la dificultad, y por ende será más complicado ser parte de la solución.

El dicho: “que entre en razón” es quizás pretender que el colaborador entre en la razón del líder y desconocer las razones singulares del empleado. Este aspecto es muy común en algunas organizaciones y en el discurso administrativo tradicional sobre el liderazgo,

en donde se entiende el líder como un sujeto dotado de sabiduría y de asertividad impecable, quizás esa idea se toma muy a pecho por algunos líderes del Grupo Éxito que llevan a cabo esta premisa sin mayor autocrítica o análisis. Para Ramírez:

Una de las situaciones más problemáticas en la existencia es la *responsabilidad indirecta*: el hecho de que seamos responsables de las decisiones y de los actos de otras personas; en particular, de aquellas que dependen legal o éticamente de nosotros.

No podemos obligar a otro a ser responsable; tenemos que dejarlo que decida por sí mismo, si queremos respetar su libre albedrío. Por eso Forzar una respuesta es volver irresponsable, cuando el otro no puede elegir libremente.

Muchas veces se piensa que una buena educación siempre conducirá a la formación de un ciudadano adaptado a la sociedad en que vive y a su normatividad; que será bondadoso, amable y cortés; que siempre elegirá el bien como su sendero habitual. Pero olvidamos así que la verdadera libertad es la posibilidad de elegir: si partimos del supuesto de que necesariamente habrá de escoger el bien, no podremos hablar de libre albedrío. Un sujeto educado en la responsabilidad podría elegir el mal, la deshonestidad, la malevolencia, la criminalidad. Confiamos en que nuestro ejemplo, las razones que sustentan la conveniencia del bien, lo ayudarán a elegir ese camino; pero nada lo garantiza. Ese es el terrible predicamento de la responsabilidad indirecta que empuja a muchos a inculcar valores no analizados, a sangre y fuego. Conseguiremos –quizá– ciudadanos sumisos, conformes y honestos, pero nunca sujetos responsables, con su creatividad y humanidad intactas (Ramírez, 2012, pp. 297, 298).

Es importante resaltar que en el discurso del liderazgo del entrevistado se ha mantenido una constante y es afrontar personalmente y de manera directa los acontecimientos, por lo menos en la relación con el otro. La expresión "tomar el toro por los cuernos", puede

dar cuenta de una preferencia a encarar de manera decidida e incluso arriesgada, las situaciones de dificultad, ponerse en frente y estar dispuesto a sacrificar su vida (en sentido figurado) de ser necesario, para solucionar un conflicto.

Si bien tenemos algunas consideraciones respecto a las formas de liderazgo ejercidos en la organización, no siempre los mecanismos para operar o ejercer el liderazgo son formales. Es necesaria la libertad de los sujetos para promover las relaciones y vínculos espontáneos y genuinos, pero también existen normas y procedimientos que formalizan las estructuras y los niveles de poder en las organizaciones. Frente a la indagación de la existencia o no de acuerdos y reglas para el trabajo y la solución de conflictos entre líderes y empleados, el entrevistado manifiesta:

Digamos que en sí, puedo decir que los mismos empleados nos exigen que tengamos muy buena comunicación tanto entre nosotros como líderes, como nosotros con ellos. Esto pasa porqué en algún momento la comunicación entre nosotros no fue muy asertiva y para ellos no fue muy clara, uno de pronto dijo una cosa, el otro dijo otra.

En esta descripción, el entrevistado da cuenta de un estilo de comunicación en el que si bien se cometen errores, también se aceptan las recomendaciones que los mismos empleados hacen a sus líderes. En este caso el empleado parece sentir tranquilidad para solicitar claridad de la información ofrecida por sus figuras de autoridad, aspecto que si bien se percibe como una ganancia en los procesos de construcción de una comunicación y estilo de trabajo que fomenta la participación, queda una inquietud respecto al hecho de no haber sido una conducta natural de los líderes sino que se da (según expresión del entrevistado) por que fue "exigida".

Encontramos además otras condiciones que afectan el liderazgo, como en este caso, los mensajes contradictorios que generan los líderes en la organización y los cuales producen tensión y confusión en los empleados, que van desde el entendimiento claro de sus responsabilidades, hasta la falta de coherencia en los mensajes discursivos y los que se dan verdaderamente en el ejercicio del trabajo. A propósito de este tipo de actos comunicativos entre líderes y colaboradores, Alain Chanlat considera que:

Las formas de violencia verbal más corrientemente utilizadas son: la respuesta tangencial, el doble vínculo, la colusión, los actos de la palabra no respetada, formas estas que definiremos sucintamente. (...). La tentación de caer en actos de lenguaje desconsiderados es siempre fuerte para todos aquellos que se sienten inseguros de sí mismos y que tienen un yo frágil. Ante la dificultad de decir no y tener que dar las razones del porqué –lo que, en la mayoría de los casos, sería mejor aceptado–, los débiles o los cínicos prefieren ganar tiempo. Pero la solución del problema a corto plazo se paga a largo plazo con una atmósfera de desconfianza y rechazo por parte de aquellos que quedan con el sentimiento de haber sido traicionados. Antes de adquirir compromisos, toda persona haría bien en “medir sus palabras” como lo recomienda la sabiduría popular. Es importante destacar que esta forma de violencia, que puede entrañar sufrimiento psíquico considerable, no se detiene allí pues puede tener repercusiones en el plano fisiológico (Chanlat, 1990, p. 11).

La ansiedad, la tensión, la pérdida de la credibilidad que se pueden generar por esta falta de consistencia entre el decir y el hacer, quizás se da porque los empleados deben aceptar y respetar la autoridad representada en el líder, pero de otro lado, tienen mensajes contradictorios, que les impiden seguramente llegar a sus metas por la falta de claridad en la comunicación de los mismos.

Un aspecto adicional que se notó en el análisis secuencial del discurso de los entrevistados es un inicio de respuestas cargadas de positivismo y entusiasmo, en las que había ausencia de autocrítica; sin embargo, a medida que se desarrolló la entrevista, cada vez aparecieron expresiones menos idealistas y más cargadas de detalles y consciencia de las oportunidades de mejora, lo que ayudó en el análisis de la información ofrecida.

Es probable que esta condición de describir el ambiente de trabajo como un lugar donde casi todo está bien, seguramente haya sido generada por la dificultad para reconocer las propias fallas y ser autocríticos. Esta característica es la misma que se abordó en líneas anteriores, en el que se analizó la ausencia de niveles de conciencia sobre las oportunidades de mejora, las limitaciones y las dificultades para el abordaje de ciertos asuntos²¹ por parte de la organización.

Esta experiencia de estar y mantenerse en un ambiente en el que se busca la perfección y además en el que se “tienen” habilidades que superan las capacidades humanas, genera una presión en los líderes de la organización que no ha sido abordada por la misma. Esta condición demanda al líder a situarse en un lugar que no le permite reconocerse como un ser que tiene límites, temores, ansiedades, desconocimiento, necesidades, entre otros.

Esta mirada del líder en la que discursivamente se alimenta una capacidad ilimitada para resolver problemas y dificultades, se contrasta con la realidad de sus experiencias en las que las capacidades para solucionarlo todo, sí están limitadas, pudiendo generar una “falsa” seguridad y coherencia en las posturas asumidas en un rol de líder.

²¹ Veíamos como la misma denominación de la estrategia “Omni” hace alusión a una empresa con el deseo de proyectar una capacidad de gestión con *poderes sobrenaturales* y a la que le hace falta tener un mayor nivel de conciencia y autocrítica respecto a sus limitaciones, capacidades y dificultades.

Esta supuesta seguridad por parte del líder se convierte en un obstáculo en los procesos de desarrollo, considerando el desarrollo como un proceso permanente que implica cambios y consciencia respecto a las oportunidades de mejora. Al respecto O'Toole (1996) menciona: "...lo que más teme cualquier persona con poder es el cambio. Cualquier tipo de cambio. En especial el cambio que les es impuesto" (p. 239) y continua más adelante (...) "las dimensiones clave de la resistencia al cambio son el poder, el temor y la imposición de la voluntad de terceros" (p. 239).

La coherencia organizacional se materializa en gran parte a través de las prácticas de los líderes, de su comunicación, trato, afinidad con lo discursivo y con la forma como se reconoce la capacidad organizacional, no con el ánimo de limitarla, sino de hacer conscientes los límites o pensar en estrategias para superarlos.

La coherencia también se manifiesta por la identificación y claridad que los líderes tienen de las metas, la estrategia y la misión de la organización, ya que en parte esta claridad permitirá también la transmisión oportuna y precisa de los objetivos organizacionales al resto de los empleados. Al respecto se realizó la siguiente pregunta: ¿consideras que en esta organización los líderes actúan de manera coherente frente a la misión y a los valores corporativos?

Nosotros que estamos en un almacén que es muy cercano a la parte corporativa, no significa que hagamos las cosas por qué estamos ahí al ladito o porque si no las hacemos nos van a regañar, no. Dentro de las reglas del juego que hablábamos ahorita que son estipuladas por la compañía, nosotros no tratamos, las hacemos al pie de la letra. Muchos proveedores y mucha gente ajena al almacén nos dice: porque si en tal almacén si dejan hacer esto, aquí no... Nosotros aquí, trabajamos como la compañía nos determina, como debemos trabajar, como debemos de hacer las cosas, entonces uno ve que de pronto en otros almacenes en cuanto a los líderes pueden ser más flexibles.

Este punto nos permite develar aspectos relevantes respecto a la diferencia como cada almacén o área asume las directrices de la compañía. El Grupo Éxito tiene en la actualidad más de quinientos almacenes, los cuales tienen influencia dependiendo de la región del país en la que se encuentre, el tipo de formato y hasta el estrato socioeconómico que le circunde, aspectos que generan diferencias en la forma como llegan y son aplicados los procedimientos y políticas de la compañía.

El entendimiento de las exigencias dadas por el lugar de trabajo mencionado por el empleado en la entrevista, hacen alusión a lo siguiente: el empleado entrevistado está ubicado en un almacén que queda al lado de las oficinas corporativas del Grupo Exito. Esta condición, aunque parezca simple, genera una dinámica en las exigencias de cumplimiento de normatividad, relacionamiento y disciplina mucho más altas que en algunos almacenes que pueden estar alejados del control diario y permanente del personal administrativo (lo que se da por una cercanía física natural) haciendo que en muchas ocasiones se reduzca la capacidad de actuar de manera flexible frente a ciertos acontecimientos del día a día.

Esta presión dada por la permanente presencia y cercanía de personal administrativo (quien se desplaza diariamente en horas de descanso para comer o hacer compras), tiene implícito en los líderes del almacén prácticas más estrictas que se basan en la productividad y el cumplimiento como los elementos más significativos del hacer. Este comportamiento nos permite reflexionar lo siguiente ¿Si no estuviera allí el personal directivo y administrativo, cómo sería el manejo y cumplimiento de las obligaciones de dicha dependencia?, ¿Por qué el empleado hace referencia al hecho de que no es procedente intentar cumplir, sino que menciona que *hay que cumplir?*, ¿O qué tipo de temores o sanciones están implícitos en el discurso del directivo, que hace que se quiera el cumplimiento por

encima a veces -como narra el entrevistado- de las posibilidades de ofrecer un mejor servicio?

Esta condición de cumplimiento “al pie de la letra” o sin opción de errar en el intento, fue mencionado por O’Toole (1996) al analizar la falacia moral que justifica cualquier acción para el logro de las metas; prácticas utilizadas comúnmente por dirigentes adheridos a la escuela del liderazgo realista relativista de contingencia y expresado así :

El error moral inherente del “todo depende” radica en que no tiene límite. Ahora podemos ver que el error de la teoría de la contingencia es que sus cimientos son las arenas movedizas del relativismo: de hecho, indica al líder que algunas veces está bien ser rudo, incluso abusivo... *todo depende*. Y puesto que “todo depende”, los realistas consideran que deben ser abusivos para ser efectivos.

Y agrega más adelante:

Las personas siempre deben ser tratadas con respeto; ninguna crisis justifica una conducta abusiva. Dicho en otras palabras, *no todo depende*. (O’Toole, 1996, p. 105)

Para ilustrar una condición de liderazgo basado en valores, O’Toole (1996) analizó el estilo de liderazgo de Nelson Mandela, concluyendo que el vínculo y relación con sus seguidores se dio, gracias a su aferramiento de los siguientes principios morales: la honradez, el respeto, el cumplimiento de las promesas, el servicio y la fidelidad. En otras palabras, Mandela aplicó un liderazgo basado en valores y su comportamiento y decisiones estuvieron siempre en defensa de los mismos.

Por el contrario menciona que aquellos líderes que fundamentan su hacer en un estilo realista relativista, quedan propensos en situaciones de contingencia, a comportarse de

una manera que puede llegar a destruir la confianza en lugar de afianzarla (O'Toole, 1996, p. 99).

Queda develado un punto que a criterio de la investigadora es una debilidad de algunos líderes en el Grupo Éxito, pues dada la información obtenida en las entrevistas, la lectura comprensiva de la estrategia corporativa, la revisión de información histórica y actual, y la observación de grupos y personas de la organización, se puede inferir que existe en la organización temor a equivocarse, a manifestar la inhabilidad o incapacidad para desarrollar y lograr ciertos objetivos o a no contribuir en el mantenimiento de una imagen de perfección y capacidad sin límites que se refuerza en el discurso directivo, y que en principio parece animar y motivar el logro de metas y reconocer la capacidad de los empleados para lograrla, pero que a su vez juega como un enemigo que ejerce presión ante aquellos que consideren que no pueden conseguirlos. Asimismo, esta idea de perfección alimenta el narcisismo de los líderes y hasta de los colaboradores. Desde la psicología podemos analizar este aspecto, diciendo que un narcisismo exacerbado impide una actitud de autocrítica necesaria en toda labor organizacional, pues esta permite mejoras y tomar distancia de actitudes dogmáticas y radicales en las personas. Por ello abogamos por una postura indogmática en los líderes, ya que se ha declarado en el Grupo Éxito un valor tan importante como el servicio y un principio de comportamiento como el respeto.

La actitud indogmática facilita el respeto y consideración por la opinión o las costumbres ajenas, ya que podrían ser más valederas que las nuestras en otras circunstancias, o en general. Un buen científico nunca expresa sus hipótesis dogmáticamente sino de una manera conjetural. Su vehemencia es muchas veces una exhortación y un desafío a los demás a participar en la investigación (Ramírez, 2012, p. 345).

Existen muchas posturas que conducen y refuerzan este tipo de ideas superficiales y engañosas del liderazgo²² en las compañías, y para ilustrarlo, se toma como ejemplo los postulados de Arroyo Tovar (2012), quien en su texto *Habilidades Gerenciales* caracteriza los rasgos de líderes exitosos quienes quedan enmarcados en un conjunto de habilidades que refuerzan los postulados de estilos realistas relativistas, es decir refuerzan la idea de que *todo depende*:

Rasgos de personalidad de personas de alto rendimiento, alto impacto, asertivas o exitosas: Son personas proactivas y responsables, son personas optimistas y positivas son personas persistentes, toman decisiones asertivas, son confiadas y seguras de sí mismas (Arroyo, 2012, p. 27).

Desde esta perspectiva y descripción de líder o persona “exitosa”, es natural que resulte vergonzoso para muchos no considerarse seguros, confiados, asertivos, optimistas, proactivos etc., y por ello es mejor ser exigentes, estar al acecho, y *al lado* (como mencionaba el empleado en el anterior fragmento de entrevista analizado) para que todo lo anterior se cumpla.

Estas características descritas, desde la postura de la investigadora, si bien obedecen seguramente a un juicioso trabajo de análisis de caracterización de algunos perfiles, no dejan de encasillar, enmarcar o de moldear un estereotipo de líder, que más ha sido abordado en las escuelas de administración y negocios tradicionales y mecanicistas, que pretenden formular o dar soluciones globales a realidades singulares de los líderes y que se crean según la emergencia de cada momento.

²² Superficiales, porque se quedan en una capa superficial del entusiasmo temporal y del hacer, y no trascienden al ser en sus valores, potencialidades, limitaciones, miedos, temores, ansiedades, emociones etc.

Podría concluirse que algunas personas que asumen roles de liderazgo y dirección en el Grupo Éxito no actúan en consecuencia con la misión y valores de la organización, y a su vez, los empleados tienen comportamientos de ajuste por conveniencia, es decir, si hay presión, control y seguimiento se cumplen las normas, políticas, procedimientos y filosofía organizacional, pero si no hay presión, podemos ser flexibles, en otras palabras, existe la presencia de un liderazgo por contingencia en el que *todo depende*.

Finalmente, es por lo anterior que en el pensamiento orientador de la estrategia corporativa, la estrategia Omni tiene lógica, así como el concepto *todo depende, dar la razón al cliente así no la tenga y tener habilidades omni*, se complementan de manera armoniosa para lograr crecimientos acelerados, lograr la diversificación del negocio hacia otros que no necesariamente son de su conocimiento y dominio, y lograr el incremento de la productividad por parte de los empleados, todo ello sin el debido análisis de las consecuencias para el medio e integridad de los empleados.

4.4 Representaciones sociales

Tal como ha sido abordado el concepto de representaciones sociales compartidas en diferentes partes de este trabajo, éstas hacen referencia de manera específica a los valores y su expresión en lo cotidiano por parte de los colaboradores del Grupo Éxito.

Para contrastar si estas expresiones aluden los valores declarados por la organización, o si existen diferencias, se preguntó en las entrevistas ¿qué otros valores hay además de aquellos que son declarados por la organización y que tienen las personas en el Grupo Éxito?

La honestidad, habrá casos en los que no, pero son muy particulares. En términos generales se ven personas muy honestas y muy comprometidas con la organización. Aquí en Antioquia no percibimos el servicio como se percibe en otras partes: la cultura del antioqueño es amable, servicial, abierta; cuando uno conoce otras regiones o personas de otras regiones se siente la diferencia. Eso se traslada a lo que estamos hablando, el compromiso, el respeto tanto a las personas como a sí mismos, respeto a la organización y a sus normas. Algo importante que es el reconocimiento de las labores de la gente y que cada persona hace parte fundamental de la cadena, esté donde esté.

Y otro entrevistado a la misma pregunta responde:

La responsabilidad estamos hablando ya de valores que eso si se ve, responsabilidad y honestidad, respeto. Yo diría que se viven cualquier clase de valores, si los veo en el acercamiento con la gente.

Y otro agrega:

La honestidad, el emprendimiento. El presidente de la empresa me parece que es una persona que muestra cosas tan lindas, refleja la compañía, es decir empuje, ganas de salir adelante no solo como compañía sino el grupo de personas que está adentro de la misma, es decir él también quiere que nosotros salgamos adelante.

En este caso existe prevalencia del valor moral de la honestidad que aunque no está declarado en los valores corporativos, se vive en la organización. El entendimiento de la honestidad en este caso, hace referencia al respeto por lo del otro, al comportamiento moral y normado de no tener intenciones de hurtar, engañar o aprovecharse de los demás.

Resulta ser relevante para el análisis en esta investigación, que se hace tímida mención al valor del servicio y no aparece con la fuerza protagónica que si tuvo anteriormente. Podemos decir que en este caso el valor del servicio aparece como un elemento fundamental de la estrategia corporativa, pero no como un valor personal.

Recordemos que al inicio del análisis de las entrevistas, encontramos que los empleados manifestaban presencia del valor del servicio de manera frecuente ante la pregunta que hacía alusión al conocimiento de la misión, valores y objetivos corporativos, y no preguntaba por los valores vividos en la organización. Lo anterior nos permite deducir que el servicio es un postulado instituido y que tiene gran relevancia por los empleados en su quehacer operando con un fuerte posicionamiento como elemento fundamental de la estrategia corporativa, mas no responde necesariamente a una representación social compartida y trascendente de las fronteras de lo laboral.

En este punto se aborda una variable adicional al servicio y tiene que ver con diferenciarlo regionalmente. De manera específica se hace mención a que en Antioquia se entiende y se vive “mejor” dicho valor. Esta referencia del empleado, podría estar asociada con la idea de que *el antioqueño es gente servicial*, lo que es frecuentemente reforzado en nuestra sociedad, quizás por un sentimiento etnocentrista del “paisa” que se “cree el mejor de los ciudadanos del país”. El etnocentrismo es definido por Goffman como una tendencia emocional a querer exageradamente su propia cultura y a analizar otras culturas a partir de los propios referentes tomándolos como los mejores.

Esta idea de grandiosidad se complementa con otros atributos que generan orgullo aparente, pero que en realidad suscitan conductas y experiencias radicalmente opuestas tales como: ser avisado, tumbador, culebrero o enredador, lo que en lugar de forjar y reforzar el servicio como actitud vocacional, ve al otro con interés y de hecho en lugar de

servirle lo puede destruir, entretanto suscita un comportamiento engañoso, que utiliza y subordina al otro bajo con una apariencia benévola.

Ya señalaba Virno (1998) que todo valor tiene a su vez implícita la presencia de su propio disvalor, es decir el comportamiento opuesto, que puede estar presente de manera tangible o puede presentarse por la ausencia del valor en mención.

Un valor se siente no sólo cuando está presente sino también cuando falta. Cuando está presente, entraña goce y satisfacción; cuando falta, suele traer aparejados dolor y sufrimiento (Schvarstein, 1998, p. 235).

El mismo Schvarstein cita a Frondizi (1958) para ejemplificarlo así:

Mientras que las cosas son lo que son, los valores se presentan desdoblados en un valor positivo y el correspondiente valor negativo. Así a la belleza se le opone la fealdad; a lo bueno, lo malo; a lo justo, lo injusto, etcétera... no se crea que el disvalor, o valor negativo, implica la mera inexistencia del valor positivo; el valor negativo existe por sí mismo *–positivamente–* y no por la ausencia del valor positivo (Schvarstein, 1998, p. 235).

A esta visión ofrecida por Schvarstein (1998) y que nos ejemplifica de manera clara la visión de los valores y los disvalores es pertinente adicionar otro elemento suscitado en este análisis, y es que los valores son utilizados en ocasiones como vehículos de algunos disvalores o valores negativos, pero no necesariamente porque sean la conducta contraria. Ejemplo: se utiliza el servicio como vehículo para el engaño.

Para el caso del Grupo Exito la diferencia en el significado del valor del servicio a que hacía referencia el empleado en función de los regionalismos, tiene que ver con la expresión e intensidad de conductas que asociamos con el mismo y las cuales tienen relación directa

con las expectativas que cada persona tenga respecto al valor. Es por ello fundamental no solo declarar el valor, sino definirlo claramente para evitar interpretaciones subjetivas y de esta manera se minimizará el riesgo de entender un valor basado en las ideas y pre-conceptos individuales que se tienen, cuando realmente se busca instaurar como un valor en el hacer corporativo, es decir que tenga una connotación de ser una conducta compartida en función de las metas, estrategia y objetivos organizacionales.

De manera adicional la condición de valor con variación de interpretación según la región, invita a pensar en ¿cuál es el grado de claridad dada por la organización para favorecer la apropiación de un valor como el servicio, el cual se declara corporativo, pero en el que los mismos empleados sienten que existen diferencias de expresión según el territorio?

Con esta reflexión aparece nuevamente el componente individual de la singularidad que transversaliza el hacer organizacional, es por ello importante definir los fundamentales corporativos, pero ser conscientes y aceptar que las diferencias existen, son valiosas y enriquecen las expresiones del día a día en el trabajo, ya que están mediadas por la circunstancialidad, el contexto y la capacidad de reacción de los empleados en el momento.

Un hallazgo relevante tiene que ver con la ausencia de los valores corporativos: Trabajo en equipo, Innovación y Simplicidad, aspecto que permite concluir que a excepción del servicio, éstos no guardan relación con las vivencias e identificación de los empleados en lo cotidiano.

Se identifica que las representaciones compartidas por los empleados en cuanto a valores se refiere, tienen que ver con concebir la empresa como:

1. Una institución correcta desde el proceder, aspecto que puede ser asociado con la honestidad.
2. Una organización veloz, aspecto que puede ser asociado con la capacidad de adaptación.
3. Una organización que se permite explorar nuevos negocios, experiencias y que expande sus fronteras, aspecto que puede ser asociado con la diversidad, y
4. Una organización que pone al cliente en el centro y trabaja por satisfacer sus necesidades, lo que puede ser asociado con una organización de servicio.

Y como complemento pertinente de análisis, podríamos decir que los disvalores asociados a esta dinámica y realidad organizacional son:

- Es una organización altamente expuesta a nivel social, gubernamental, a los medios de comunicación y la cual construye en cada contacto con el cliente una imagen de confianza, esta condición de permanente exposición, hace que cualquier ausencia, omisión o interpretación de falta de honestidad sea calificada como deshonestidad
- La velocidad y capacidad de adaptación generan en el Grupo Éxito crecimientos acelerados y suscitan el paso rápido de un tema a otro, no permitiendo a los equipos de personas el desarrollo de las habilidades y conocimientos requeridos para ello, ni facilitando a la propia organización la definición de políticas claras y procedimientos para la operación del nuevo negocio. Aspecto que juega en contra de la propia velocidad y capacidad de adaptación futura, pues llegará un momento en el que los empleados no puedan operar por intuición o mediante el empirismo, haciendo que el potencial organizacional se lentifique y estanque, dando paso al disvalor de la inadaptabilidad.

- La confluencia de gran cantidad de conocimiento, potencial, experiencias, vivencias, habilidades etc., hace que el Grupo Éxito sea una organización diversa; sin embargo, la necesidad de control organizacional, la ausencia de inversión en acciones que alimenten el trabajo en equipo y la innovación, así como la falta de políticas que promuevan la participación y creación colectiva, generan estancamiento, fuga de talentos y pérdida de interés por hacer aportes a la organización, dejando solo al líder, a los directivos, allanando la confianza que alimenta la participación y la diversidad dando lugar al disvalor de la imposición.
- El servicio requiere el ejemplo y la coherencia directiva para operar no como discurso sino como valor compartido. Plantear el servicio como un valor de cara al cliente, desprotege al empleado para experimentar desde adentro, es decir desde el ejemplo dicho valor, generando tensiones por la experiencia interna, pero requiriendo su expresión no tan genuina con el cliente. No hay mejor expresión del disvalor del servicio que una sonrisa fingida. Esta condición puede dar origen al disvalor del servicio a través de la indiferencia, de la desatención.

Es pertinente aclarar que este ejercicio de valores y disvalores realizado por la investigadora no es una afirmación de su existencia en la organización, sino en el ejercicio de análisis los advierte y visualiza como riesgos potenciales, dados los actuales valores hallados en el proceso investigativo y complementándolos con una mirada de contraste con el planteamiento de Schvarstein (1998) sobre los valores y los disvalores.

También se advierte el peligro para la organización al tener declaraciones de cliente permisivas y sin límite, aspecto que si bien otorga privilegios al cliente, también engrandece su ego y narcisismo. De manera adicional la realización de promesas debe estar acompañado de la capacidad para cumplirlas ya que pueden de lo contrario ir en detrimento de la propia organización.

Los valores corporativos deben dar norte en cuanto a la prioridad de comportamientos y criterios de decisión que tienen los empleados, pero en la actualidad es probable que los atributos ilimitados del cliente destruyan dichos principios de actuación, quedando los empleados desprovistos de norte y dirección con relación al hacer organizacional, pues *el cliente todo lo puede*. De esta manera se genera una paradoja, pues no son los valores la identidad o el sustento diferenciador de la compañía, sino el cliente el que determina como quiere que la organización se comporte con él, en otras palabras, se destruye el valor de los principios y los valores; y dado que clientes somos todos, valores también podrán ser todos... y disvalores también.

En el análisis anterior se observa la confluencia de valores morales y valores corporativos. Al respecto Aktouf nos ofrece una distinción que es para el caso pertinente:

Así, una cultura organizacional sería un conjunto de evidencias o un conjunto de postulados compartidos por los miembros, dirigentes y empleados. Será un cemento que mantiene la organización como un todo, que le da un sentido y un sentido de identidad para sus miembros. Será también un sistema de representaciones y de valores compartidos que harán que cada uno, en la empresa, adhiriera a una visión común de lo que es la empresa, un compromiso del personal hacia una entidad unificadora, la empresa, concebida como un cemento social, un conjunto de creencias, de valores y de normas que constituyen modelos de comportamiento, un conjunto de símbolos, de significaciones y de objetivos compartidos (Aktouf, 2002, p. 65).

Es entonces el individuo parte de un conjunto de valores morales dado por la sociedad. Este individuo a su vez hace parte de una unidad de empresa que tiene declaraciones compartidas y que orientan la identidad y el hacer organizacional en procura del logro,

pero también ese individuo en la ejecución de sus actividades diarias del trabajo, entrelaza lo dado socialmente, las directrices de la empresa y sus propias ideas y formas de expresión de los valores, dando lugar cada uno –cada individuo- a un sistema de valores que se comparte y a la vez no, y que no está determinado o es predecible, pues existen patrones (elementos instituidos) , pero también el devenir (elementos instituyentes).

5. LA ORGANIZACIÓN

En la introducción del presente trabajo investigativo se hizo una distinción de los conceptos institución y organización, siendo las organizaciones “la materialización de las instituciones de manera intencional, para orientar unos fines susceptibles de gestión” (Lopera, Ramírez, Zuluaga y Ortiz, 2010, p. 439).

La organización es entonces el punto de confluencia de los propósitos de los dirigentes y la vida que cobran estas ideas a través de las acciones de los empleados y los recursos de la misma. Estas acciones no son solo una dinámica interna, sino que también irradian externamente una imagen la cual es percibida por la sociedad en general y que en ocasiones guarda consistencia con la dinámica interna, y otras veces no.

Para validar la percepción de los propios empleados, frente a la imagen proyectada por la organización, se realizó la siguiente pregunta:

¿Cómo cree que los demás ven la organización?

La organización ha tenido tanto reconocimiento que imagino que tienen que haber personas muy buenas que están liderando esta compañía. De alguna forma la competencia quisiera copiarnos; han cerrado muchísimas otras empresas y obviamente empresas que

los mismos empleados decían eran maravillas y nosotros todavía seguimos ahí, obviamente recibiendo elogios de una parte, de la otra. Eso es un orgullo para todos los que trabajamos en la empresa. En cierta época, viene tanto extranjero y ellos se sienten plenos, ellos dicen que nosotros somos muy especiales, cómo ese foco de la compañía son los empleados, es esa lucecita que usted va a encontrar día a día en este espacio.

Y otro entrevistado agrega:

Nosotros tenemos a los clientes mal acostumbrados, dicho por ellos mismos: los consentimos demasiado, aunque en eso la compañía es un referente. Es reconocida, porque el empleado que trabaja aquí se siente muy bien, los empleados han mejorado su nivel y su calidad de vida, los que trabajamos en la compañía reconocemos eso, y la gente que está afuera reconoce eso. La gente dice yo trabajo en el Éxito y dicen que tan bueno, tan chévere, esa empresa es muy buena, entonces es un reconocimiento muy positivo.

En ambos casos, los empleados sienten que el reconocimiento y éxito organizacional se traduce en oportunidades de crecimiento y desarrollo para ellos mismos, ven al Grupo Éxito como un medio que les permite mejorar su calidad de vida, que les permite la creación de un vínculo que genera arraigo emocional, entretanto la estabilidad organizacional permite llegar a tener logros personales, haciendo de estos un acto compartido: conseguir vivienda, tener cubierto el estudio o la salud de la familia, tener acceso a recreación de alto nivel a bajo costo, aspectos que fueron develados en otras instancias de diálogo durante la entrevista. Sin embargo, cabe anotar que esta percepción es bastante común en espacios de diálogo con personas que están en la operación de almacenes, tienen alta antigüedad o desempeñan roles operativos.

Para estos empleados, la organización es un medio y un fin a la vez: como un medio, pues les permite el logro de metas personales, y como fin, ya que es aspiracional para ellos pertenecer a la compañía dado el reconocimiento social que esto les genera.

Para Schvarstein (1998) una organización creíble tiene tres pilares fundamentales: **La equidad, la participación y la coherencia.**

En el caso de la **equidad** vemos como el concepto para cada empleado tiene una connotación diferente, entretanto los intereses de uno no son iguales a los del otro. Equidad no es para todos lo mismo, sino la definición de criterios claros para otorgar, a cada quien, lo que corresponde de manera diferenciada:

Si una organización pretende instalar un contexto de credibilidad, debe ser equitativa. Organizar implica, desde la perspectiva que me interesa profundizar aquí, la organización de las diferencias. Diferencias de roles, diferencias de asignaciones, diferencias de niveles jerárquicos, diferencias de remuneraciones, diferencias de acceso a la información y al conocimiento. Por lo tanto, se trata aquí de una equidad diferencial (Jaques, 1992) (Schvarstein, 1998. p. 394).

En cuanto al concepto de **participación** (segundo elemento de confianza organizacional), Schvarstein (1998) hace mención al hecho de construir de manera conjunta (entre dirigentes y empleados) las acciones organizacionales, tanto discursivas como de ejecución, ya que el involucramiento y participación de las personas en las mismas, puede marcar la diferencia respecto a la calidad y efectividad de su trabajo, y hace una mención importante frente a la voluntariedad que implica la participación, es decir, participar debe ser una decisión y no una imposición.

La participación desde la perspectiva de la investigadora, tiene adicionalmente a lo planteado por Schvarstein (1998) un elemento que se suma, y es que los beneficios y el valor que genera y gana la organización en su gestión, no deben quedar de manera exclusiva

como ganancias para los accionistas y directivos, o limitarse al cumplimiento de las obligaciones de tipo salarial con los empleados, sino tratar de que así como estos comparten la responsabilidad, también sean partícipes del logro obtenido.

Y por último la **coherencia** como pilar que fundamenta la organización creíble y que hace que las organizaciones a través de las actuaciones de sus dirigentes, puedan establecer sentido consistente al devenir. Este sentido y consistencia aclara Schvarstein (1998) no desconoce la probabilidad de ocurrencia de *contradicciones*, pero si pretende instaurar en una lógica de principios las acciones y decisiones promovidas desde la organización.

No es que espere que seamos absolutamente coherentes ni que estemos exentos de contradicciones. Nos lo impide nuestra condición humana. Pero sí se requiere que ratifiquemos día a día, a través de nuestras acciones y de la relación que establecemos entre ellas, la continuidad de nuestras intenciones. La coherencia es lo que otorga unidad de sentido y, sin ella, no hay credibilidad (Schvarstein, 1998, p. 397).

Es pertinente entonces mencionar que la imagen de las organizaciones es una construcción permanente, donde confluyen las acciones, decisiones e intenciones organizacionales y también los intereses, necesidades y vivencias de los empleados. Ambas acciones, las de los dirigentes y las de los empleados se complementan y dan lugar a la imagen organizacional proyectada tanto interna como externamente.

Esta percepción y dada la observación realizada por la investigadora, tiene algunas diferencias respecto a la manera como las personas perciben el Grupo Éxito. Sin el ánimo de hacer afirmaciones al respecto, pero si como un dato pertinente de ser profundizado en otra investigación, se encuentra la percepción de personas más jóvenes, con antigüedad menor a tres años y que llegan a la organización en cargos administrativos, ellos tienen

una visión de compañía diferente a la del grupo de personas con características contrarias: antigüedad en la compañía, llegan en roles operativos o de almacenes y están en la adultez. Ya que estas generaciones emergentes manifiestan interés en la compañía por las posibilidades de crecimiento acelerado (jerárquicamente hablando), incremento en sus ingresos y la posibilidad de tener intercambios y experiencias de índole internacional. Por el contrario, la otra población cifra sus intereses en la compañía dadas las condiciones de estabilidad, otorgamiento de subsidios de vivienda y posibilidades de crecimiento y aprendizaje en el tiempo.

Esta diferencia ha sido visualizada en reuniones y entrevistas laborales, revisión de informes y diálogos con empleados y exempleados, en los cuales se asocia el nombre de la compañía en la hoja de vida, como una posibilidad de logro de mejores oportunidades. ¿Sería interesante validar por qué la compañía funciona como un puente para una mejor opción laboral, y no como la compañía que ofrece esa mejor opción?

Es importante dejar este interrogante postulado como una inquietud pertinente de explorarse en otras investigaciones complementarias, sin embargo, y desde la perspectiva de la investigadora, existen múltiples factores que afectan esta percepción de organización, que para muchos (cargos de la operación, personas de antigüedad alta o roles operativos) resulta ser la mejor opción para trabajar y para otros (los más jóvenes en cargos administrativos o de menor antigüedad en la empresa) un trampolín para tener mejores oportunidades.

Depende entonces de la capacidad de los dirigentes de la organización y en especial de las áreas de gestión humana, poder incorporar políticas y líneas de acción, que puedan responder de manera efectiva a las necesidades, intereses y expectativas de los diferentes

tipos de población que confluye en la empresa²³ y atender de una manera diversificada las expectativas y necesidades de una población que se caracteriza por su diversidad.

Podemos decir entonces que el Grupo Exito tiene entre sus empleados, una percepción de ser una organización grande, con poder, reconocimiento y admiración por la gestión y logros obtenidos en el tiempo, aspecto que genera en ellos una imagen de crecimiento, novedad, cambio, reto, crecimiento y competencia. Y se complementa con un reconocimiento de que dichos logros, crecimiento y poder se ha dado gracias al trabajo de los empleados, a su gestión, actitud y capacidad de responder a las necesidades de los clientes.

Esta imagen organizacional genera para algunos empleados vínculos que superan lo laboral (aspecto que ha sido abordado en varias oportunidades durante la presente investigación) por las oportunidades de desarrollo, crecimiento personal, laboral y familiar. Estos aspectos se evidencia en algunos apartes de la entrevista realizada en respuesta a la siguiente pregunta ¿el crecimiento del Grupo Éxito posibilita el suyo?

Sí, ¡claro! yo empecé en la compañía de empacador, y he pasado a ser un líder, eso hace que la gente me vea como un referente.

Con la experiencia que yo tengo aquí, ahora yo podría gerenciar el almacén, y con mi parte académica voy a ir creciendo en la compañía.

Resulta ser concluyente que las organizaciones que posibilitan los espacios de aprendizaje y lo valoran haciendo reconocimiento del desarrollo del potencial de sus empleados (a

²³ Se hace referencia a diferentes tipos de poblaciones, al hecho de que en la organización confluyen personas con diferencias en nivel académico, socioeconómico, género, especialidades, contrato laboral, nivel de ingresos, edad etc.

través de ascensos, reconocimientos, asignaciones especiales a proyectos, otorgando beneficios y acceso a incentivos, etc.), tienen mayores posibilidades de generar experiencias de identificación con los empleados, que trascienden el interés económico y que incorporan una dinámica de reconocimiento y ganancia mutua.

Para finalizar el análisis respecto a la organización se preguntó a los empleados: ¿Si pudieran asociar la compañía con un animal con que animal la asociarían? Las asociaciones realizadas por los empleados destacan tres animales, el águila, el elefante y el león.

El águila... su potencial es la visión, como dice el dicho donde clava el ojo ahí tiene su comida, porque es un ave cazadora. Tiene dos cosas: la visión para colocar a su objetivo y que vuela alto, muy alto, tan alto que no se puede percibir. Está rondando y que cuando se decide, en fracción de segundos coge su presa o va por el objetivo, digámoslo así. Es veloz y fuerte, tiene garras fuertes, coge animales grandes. La compañía tuvo un animal muy grande al lado, que fue, Carrefour.

Pienso en un animal que sea bien inteligente y bien monstruoso que arrase con lo que sea, un gigante, un gigante inteligente... **Un elefante**, por lo grande por lo macro, pero también quisiera compararle con ser muy inteligente, ya que el manejo que hacen de ella [Grupo Éxito] es muy inteligente.

Por último,

El león, es el rey de la selva y nosotros somos los reyes. Mire la imponencia del león él es el que manda y yo la compañía la veo así.

Análisis de estas comparaciones del Grupo Éxito con animales

El águila: ave depredadora que se caracteriza por su gran tamaño (entre animales de la misma especie), de constitución robusta y pico pesado. Ave rapaz diurna, de vista muy aguda, fuerte musculatura y rápido vuelo. Como todas las aves de rapaces, las águilas poseen pico fuerte y garras poderosas utilizadas para el desgarre; son muy fuertes lo que les posibilita levantar presas mucho más pesadas que ellas. Las águilas han sido utilizadas por muchos pueblos como símbolo nacional y especialmente símbolo imperial, mostrando poderío y belleza.

Esta definición que se muestran en el Diccionario de la Real Académica española, facilitaron su descripción para hacer un contraste con algunas características de la empresa no solo referidas por el entrevistado, sino también dadas por el análisis de la investigadora.

Frente a la descripción de grandeza y perspicacia, puede asociarse en primer lugar al tamaño de la compañía, el cuál en la actualidad la ubica como la empresa privada más grande de Colombia y en cuanto a la perspicacia, por los logros obtenidos y que le han otorgado reconocimientos por la innovación en desarrollo de nuevos negocios, la capacidad de negociación y generación de valor económico, así como la habilidad declarada en varios medios de comunicación, para generar alianzas, *joint venture*, modificar esquemas tradicionales de operación del *retail* y proponer desarrollos comerciales novedosos²⁴.

De manera adicional, se identifica en la respuesta del empleado que hace alusión a la fuerza de las águilas y que en la descripción realizada de las mismas se menciona la posibilidad de levantar presas mucho más pesadas que ellas, que en la historia de la compañía

²⁴ Información suministrada por las fuentes de conservación de archivos documentales publicados en medios masivos de comunicación como revistas, periódicos, reportajes, artículos etc., que conserva la organización.

existen presas que han sido levantadas (en sentido figurado) pero que permiten suministrar una representación imaginaria de este hecho. Veamos algunos hechos reales del Grupo Éxito en el sentido de “levantar presas más grandes que ella”

- Almacenes EXITO S.A., compra a Cadenalco en el año 1999, una empresa que la superaba por dos veces en tamaño.
- Compra a Carulla Vivero S. A en el año 2006, empresa que para esta época, también era casi dos veces el tamaño del comprador.
- Casino empresa de Capital Francés quien desde 1999 tenía participación accionaria, pasa a ser accionista mayoritario de la organización.
- En el año 2011 el Grupo Éxito, adquiere una filial de propiedad del Grupo Casino, es decir, “el hijo le compra al padre”.
- En el año 2013, el Grupo Éxito es definida como la plataforma de operación de Cdiscount para Colombia con expansión desde allí a América Latina y Centro América, compitiendo con empresas de mayor envergadura en comercio virtual.

Esta historia de adquisiciones, fusiones y desarrollo de la plataforma comercial, evidencia la capacidad de la compañía de *cazar y alzar* vuelo incluso con animales mucho más grandes que ella, como fue el caso de la salida de Carrefour, la cadena de almacenes más grande de Europa y la segunda en el mundo, que por diez años estuvo operando el mercado colombiano y la cual en el año 2012 anuncio su retirada del país. Retomando la respuesta del entrevistado, podemos interpretar que el Grupo Éxito, el ave más pequeña, logra cazar una presa de mayor tamaño.

Para dar contexto de las implicaciones de esta noticia vale la pena dar el siguiente contexto: Carrefour es una compañía 7 veces más grande que Casino en el mundo (El Exito

solo es el 12% de la operación de Casino a nivel mundial), pero "supero" al gigante, al cual incluso Casino le teme.

Esta condición de crecimiento e incremento de poder dio a la compañía la confianza para operar un mercado regional como el colombiano y atreverse a desafiar su operación y esquemas tradicionales de negocio. Hoy en día el Grupo Éxito se declara como una empresa Multinegocio, pues ya no es solo *retail*, se declara multilatina, ya no solo opera en el mercado local y se declara como una compañía Omni, ya que tiene el potencial de acceder al cliente por gran diversidad de canales y con amplia gama de contenidos de producto e información.

Es pertinente advertir que estos fenómenos organizacionales de crecimiento vertiginoso, no han considerado la capacidad organizacional de afrontamiento adecuado de dicha dinámica por parte de los empleados, aspecto que nos invita a reflexionar sobre el hecho de que muchas veces las estrategias organizacionales aceleradas y de magnitudes tan amplias, pueden redundar en ganancias de tipo económico para la organización, pero a su vez, y de manera paradójica, en la pérdida de capacidad organizacional en cuanto a las personas se refiere.

Existe una inevitable migración de los elementos fundacionales de la organización, aspecto suscitado por la adhesión de nuevas compañías a lo largo del tiempo, por la reafirmación del deseo de mantener una posición de poder y por la necesidad de seguir creando valor económico acumulativo para los accionistas.

Existen presiones internas y externas que se suman a lo anterior, y que se manifiestan en la necesidad de sostener la imagen de ser siempre "el mejor", una imagen que puede tener costos que alejan a la organización del desarrollo de **estrategias sostenibles**, pues

la ocupación por el control de todo lo que se ha logrado, hace que en ocasiones se pierda de vista quién y cómo lo han logrado.

El elefante: es el mamífero terrestre más grande que existe en la actualidad. Se caracteriza por su gran tamaño y peso, el cual puede alcanzar hasta diez mil kilogramos. Su cerebro también es el más pesado de los animales terrestres, alcanzando 5 kg aproximadamente, y el periodo de gestación es el más largo en esta clasificación animal con una duración de veintitrés meses. Se ha caracterizado además de sus grandes proporciones físicas, por tener gran inteligencia, la cual ha sido comparada con la de otras especies inteligentes como los cetáceos y los primates. Los elefantes pueden vivir hasta 70 años.

A los elefantes se les atribuye gran variedad de comportamientos asociados a la inteligencia, entre algunos que se destacan está el duelo, altruismo, adopción, juego, uso de herramientas, compasión y autorreconocimiento. Las áreas más grandes en su cerebro están encargadas de la audición, el gusto y la movilidad. La comunicación entre elefantes se da a través de sonidos e infrasonidos, los cuales viajan a través de la tierra y perciben con sus enormes patas.

La compañía al igual que el elefante se caracteriza por su tamaño, el cual ha sido motivo de satisfacción para los dirigentes, accionistas y empleados en general. De hecho el tamaño, veíamos en este mismo capítulo, es una característica valorada por las personas que sienten atracción por trabajar con el Grupo Éxito, generando interés por pertenecer a la compañía, seguramente dadas las oportunidades de aprendizaje, el crecimiento inherente en compañías grandes y el reconocimiento social que implica pertenecer a una compañía reconocida.

El tamaño como vemos, supone algunas ventajas como imagen de “poder”, fuerza, ocupación de espacio (territorio), pero también pueden tener implicaciones no tan positivas, entre las cuales puede estar la pérdida de flexibilidad, la capacidad de moverse con rapidez, la autocritica; adicionalmente los cambios suceden con mayor lentitud, pues a mayor tamaño (organizacional) se tendrán más personas que movilizar. Esta condición de pérdida de movilidad también tiene implícita la disminución de flexibilidad para el caso del Grupo Éxito, en tanto lentifica las decisiones, entretanto las estructuras siguen siendo centralizadas en un sistema disperso, diverso y amplio.

De manera adicional también el tamaño afecta la capacidad de la organización para abarcar integralmente la visión del negocio, aspecto que hace que sea fragmentada en su concepción, definición y operación, tal como fue presentado por Mintzberg (1998) en el capítulo 1 cuando se expuso la metáfora del elefante, el cual es observado por partes, y de acuerdo con cada parte, observada se crean las estrategias y se toman las decisiones que no integran ni favorecen el desarrollo de políticas de equipo.

El elefante es un animal de características imponentes dada su grandeza, sin embargo, también esto mismo hace que el elefante tenga algunas limitaciones. El elefante tiene una movilidad más reducida por su peso y tamaño, no puede saltar y requiere grandes dosis de alimento.

Para el caso del Grupo Éxito, podría mencionarse que también en ocasiones el tamaño tal como ocurre con el elefante, lentifica y disminuye la capacidad de reacción ante los cambios.

El león: es un mamífero carnívoro de la familia de los félicos, y uno de los animales que llegó a ser el segundo en número de población después de los humanos.

Las leonas pueden vivir entre 12 y 14 años, mientras que los leones raramente viven más de ocho años aunque su probabilidad de incrementar el tiempo de vida se incrementa si viven en ambientes de cautiverio, llegando a vivir más de veinte años. Su ambiente son las sabanas y herbazales. Los leones son animales especialmente sociales en comparación con otros félicos.

El león es una especie vulnerable y, en las dos últimas décadas ha sufrido un declive de las poblaciones, de entre un 30 % y un 50 %. Aunque la causa de este declive no es del todo comprendida, la pérdida del hábitat y los conflictos con humanos son actualmente los motivos de preocupación más importantes.

Dada la descripción realizada se puede asociar el león al Grupo Éxito por la fuerza, imponencia y poder. Es un animal que irradia fortaleza y que es por excelencia el cazador más hábil de la selva, aspecto que posiblemente ha sido el factor que ha dado origen a ser catalogado popularmente como *el rey de la selva*.

Esta expresión, *el rey de la selva* (que es la misma utilizada por un empleado en las entrevistas) da cuenta de la posición de número uno del león entre otras especies en la categoría de animales salvajes, posición ocupada también por la compañía en el mercado si lo miramos metafóricamente. En cuanto a la selva, podríamos también asociarla en el contexto empresarial con el mercado: hostil, salvaje, agresivo y competitivo, aunque también rico en recursos, complejo y delicado en su dimensión de ecosistema, y como un proveedor para muchos (los animales para el caso de la selva, y las empresas, los proveedores, accionistas, clientes etc, si es el mercado).

Otro aspecto que aparece relevante en el análisis asociativo, tiene que ver con el hecho de que el león está reduciendo cada vez más su población en comparación con el pasado. Este hecho podría tener similitudes con la organización, entretanto cada día el mercado tiene más jugadores de retail, aparecen nuevas formas de realizar los negocios y el canal de venta física, está siendo desplazado por el virtual. Este desplazamiento aparece con similitud a la que hace el ser humano a los animales en especial salvajes, ocupando su hábitat natural y reduciendo su territorio, lo que indudablemente en la especie animal genera un riesgo respecto a su supervivencia, de igual manera que ocurre con la empresa que vive constantes amenazas en el mercado, las cuales deben ser transformadas por oportunidades de adaptación y aprendizaje para garantizar la supervivencia y sostenibilidad de la misma en el tiempo.

Una forma de hacer frente a esta necesidad de adaptación, tiene que ver con parte de los aspectos que han sido objeto de reflexión en este trabajo investigativo, y tienen que ver con las inversiones por parte de la organización en las personas que la conforman. Al hablar de inversiones, no atañen solo a las de índole financiera, también tienen que ver con la dedicación de tiempo por parte de los líderes para con sus colaboradores, la capacidad de entendimiento y comprensión de los acontecimientos individuales y grupales; la conciencia respecto al tiempo requerido para asumir y afrontar los cambios, la necesidad de incorporar nuevos aprendizajes, etc.

Es pertinente invitar a la reflexión sobre la atención desmedida de los indicadores financieros, que desvían la mirada hacia éxitos pasajeros y descuidan otros aspectos fundamentales de la organización (pues los logros financieros son sumamente importantes), pudiendo estar creando la propia inestabilidad e insostenibilidad organizacional, pues el crecimiento requiere desarrollo de capacidades y potencialidades, pero los tiempos en

ocasiones no contemplan estas necesidades. Lo anterior es un análisis de la probabilidad de ocurrencia de una crisis organizacional cercana.

Frente a este aspecto, Etkin (2011) menciona que privilegiar el éxito financiero **y las estrategias de corto plazo** va en detrimento de la sostenibilidad organizacional:

(...) el propio esquema competitivo (interno y externo) crea condiciones que favorecen este tipo de estrategias, donde individuos y grupos, tratan de “salvarse” al no tener un proyecto compartido, sino tan solo metas de conquista y beneficios en el corto plazo. Son estrategias que parecen racionales en términos egoístas, pero también claramente irracionales en función del sistema social (Etkin, 2011, p. 36).

Podría decirse que

El león:

No existen determinismos: la naturaleza, el ser humano, el devenir, las intenciones, las construcciones sociales y dinámicas, en fin, cada aspecto que nos rodea, está cargado de factores conocidos y otros no, y más que desconocidos, nos referimos a impredecibles y muchas veces no influenciables o controlables, como se piensa típicamente en las organizaciones.

El reconocimiento de las estructuras de organización de los grupos sociales, bien sea comunidades, empresas, instituciones etc., tienen factores comunes, que los vinculan inherentemente con el otro, como el establecimiento de relaciones, el lenguaje, la condición humana de ser gregarios, los intereses, propósitos, necesidades, sentimientos, emociones, y procesos identificatorios de valores y creencias, esto es, en parte una forma de decir que ninguno es sí mismo *persé*, ni es tampoco el otro de una manera totalitaria.

Las organizaciones se mueven en un devenir de hechos, contruidos por personas, entre tanto la organización y sus “haceres” se dan en gran medida a través de personas, es por esto que la complejidad de la organización, gira en torno a las mismas complejidades que rodean el sistema del ser humano.

En esta investigación se hicieron varios análisis de manera consecuente con cuatro categorías teóricas: La estrategia, la organización, el liderazgo y las representaciones sociales compartidas, logrando percibir por parte de todos los actores (entrevistados y organización) intenciones positivas y de reconocimiento a la empresa, pero también develaron la ausencia de consciencia frente a las fallas, debilidades, así como el impacto de las acciones y decisiones en los demás, en la vida en sociedad, en la educación y en la familia.

CAPÍTULO 4

6. Conclusiones

A continuación se presentan algunas recomendaciones, las cuales se hacen desde el punto de vista de la investigadora y con el ánimo de contribuir a la organización.

6.1 Estrategia

Frente a la estrategia se identificaron los siguientes factores como elementos de recomendación: aprendizaje organizacional, consistencia y constancia en el propósito, creación de sistemas de participación y medida comunicacional.

Existe una tendencia natural en la organización a buscar y establecer el orden, por ello se crean controles, se diseñan procesos y se renuevan las estructuras, sin embargo, la búsqueda de estabilidad, no debe confundirse con la inmovilidad. El dinamismo generado por las relaciones entre las personas, las situaciones nuevas, las dificultades, el cambio, entre otros factores, son los que establecen la dosis de incertidumbre que permite a las organizaciones renovarse. Es por ello que aceptarla, adoptando posturas activas y comprensivas de los fenómenos organizacionales, sociales y personales permiten crear valor compartido.

Un sistema cerrado, como una piedra, una mesa, está en un estado de equilibrio, es decir que los intercambios de materia y energía en el exterior son nulos. Por el contrario la constancia de la llama de una vela, la constancia del medio interno de una célula o de un organismo, no están ligados de modo alguno a un equilibrio semejante; hay, por el contrario, desequilibrio en el flujo energético que los alimenta y, sin ese flujo, habría desorden organizacional que conllevaría a una decadencia rápida (Morin, 2011, p. 43).

En el Grupo Éxito existe una dinámica de actuación que no sigue patrones lineales, espera el control total o se supedita en su hacer a los designios de un plan, por el contrario promueve prácticas organizacionales que dinamizan los procesos, dando paso a la creación permanente y estimulando en muchas oportunidades la participación de las personas, lo que potencia el crecimiento organizacional, y a su vez, estimula el desarrollo personal de los empleados.

Es importante considerarse que aunque retar el *statu quo*, estar en permanente proceso de renovación y creación es la fuerza dinamizadora organizacional, también los cambios requieren ser desarrollados, “dominados” (en un sentido de estabilidad, conocimiento y manejo) y aprehendidos por las personas que hacen parte de la organización, para poder a su vez tener nuevos aprendizajes e impulsar nuevos cambios.

La compañía no cuenta en la actualidad con un modelo que advierta y ordene las necesidades de aprendizaje, que acompañe los cambios de manera estructurada y constante, generando muchas veces iniciativas “buenas”, muchas ideas, dinamismo en las implementaciones, pero escasa consciencia de las necesidades de desarrollo y aprendizaje que requieren las personas, así como inconstancia en cuanto a la práctica de sus implementaciones se refiere, pues: siempre hay algo nuevo, cambios, proyectos, nuevos negocios o realidades que estimulan la flexibilidad y pensamiento creativo, pero que a su vez no proveen líneas de actuación, priorización y direccionamiento constante a los empleados. En otras palabras, no hay constancia respecto a los principios que fundamentan y sustentan el hacer organizacional y que transversalicen las acciones novedosas, de cambio, de crecimiento, de diversificación.

Las definiciones, políticas o criterios que acompañan la estrategia y en general el comportamiento organizacional son actualizadas o modificadas, muchas veces sin haber

logrado su identificación e incorporación por parte de los empleados en su hacer, perdiendo (la organización) fuerza para generar influencia respecto a las directrices fundamentales que caracterizan y diferencian el comportamiento de las personas en la organización (normas), y dando lugar a las tensiones en los empleados y las cuales rodean el hecho de tener una responsabilidad, pero sin herramientas para llevarla a cabo.

Se recomienda frente a estos aspectos, que la organización:

1. Redefina los tópicos críticos de la **estrategia**, clasifique los niveles de dominio (en cuanto a conocimiento y habilidad) de dichos temas y determine los caminos de apropiación de nuevos conocimientos y desarrollo de habilidades requeridos por las personas. Así mismo es pertinente que posterior a estos procesos de formación y aprendizaje, se monitoree la apropiación de los mismos y se asegure la habilidad en la ejecución.
2. Promueva la creación compartida de la estrategia mediante espacios formales, dialógicos y bajo una metodología específica, que incluya además de las propuestas para el logro de resultados, mecanismos de monitoreo o ajuste en el tiempo, para evitar que las estrategias e iniciativas no cuenten con tiempo para ser debidamente desarrolladas, maduradas y monitoreadas.
3. Establecer criterios de medición y control que orienten las decisiones y no que se conviertan *persé* en el trabajo de las personas, evitando percepciones de medición excesiva sin sentido y propósito. Este factor es un generador de insatisfacción y pérdida de valor por parte de algunos empleados.
4. Actuar con mesura frente a la comunicación, velando por su coherencia y consistencia, partiendo del adagio común de que *en muchas oportunidades menos es más*, entretanto es preferible que se comunique solo aquello que guarde

relación con la realidad que emerge en las áreas, en lugar de entregar a las personas demasiada información, en la cual existen ocasionalmente mensajes contrarios a la realidad percibida en la dinámica del negocio.

6.2 Los poderes otorgados al cliente y la creación de valor compartido:

Es conveniente revisar en la organización no solo las características del cliente, la forma como será atendido y los canales a través de los cuales se dará trámite a sus inquietudes, quejas o reclamos. Es necesario también considerar cuales son los límites del cliente, en especial aquellos que tienen que ver con el trato digno y respetuoso a los empleados, a la empresa y a los procedimientos, ya que se ha otorgado tal poder al cliente, que como vimos anteriormente en su sobredimensionamiento, en ocasiones se aprovecha de esto para ir en detrimento de la propia organización.

Existen leyes que fundamentan las relaciones y los derechos humanos, y no por declararlas públicamente se deja de dar importancia magna al cliente. Es importante y urgente que la organización comience a dar a los clientes una idea de sus **límites y deberes** para “tranquilizar al inquieto empleado” que no tienen nada que hacer con un cliente que “siempre tiene la razón”.

Así como se ha conducido al empleado a “ponerse en los zapatos del cliente” para entenderlo, se puede comenzar a “poner a los clientes en los zapatos del empleado” para que comprenda y valore su hacer, máxime que aquellas personas con las que el cliente tiene contacto naturalmente, son aquellos más bajos (más operativos, más *humildes*, de menores ingresos) en la estructura organizacional: Vigilantes, cajeros, empacadores y vendedores de sección.

De esta manera el empleado podrá sentir que no solo él es quien debe entregar algo, sino que cobra vida el concepto de reciprocidad abordado en el capítulo anterior, entregando al empleado herramientas para dar y recibir respeto, trato digno y valor por su participación.

La investigadora considera que las personas dan de aquello que también reciben, es decir si reciben respeto darán respeto, si reciben amabilidad, recibirán amabilidad, si reciben críticas constructivas serán a su vez capaces de darlas también. Es un ciclo en el que cada acto puede traducirse en un aprendizaje incremental para todos generando: ***corresponsabilidad, colaboración y cooperación***.

6.3 Estimulando un pensamiento crítico

Existe en la organización según la interpretación de la investigadora, una distorsión con relación al término “ser críticos”, el cual es asociado por parte de los empleados (por lo menos por aquellos que participaron de las entrevistas) en “ser poco agradecidos”. Este hallazgo permite concluir que hay una tendencia de aceptación sumisa del acontecer organizacional y por ende la prevalencia de un pensamiento ***acrítico***, el cual en lugar de cuidar el “agradecimiento” por la organización, la priva del pensamiento y aporte de sus empleados.

Dado lo anterior, se concluye y recomienda: estimular el pensamiento ***analítico, comprensivo y crítico***, el cual en asocio con el trabajo en equipo, pueden facilitar a la organización reconocerse como un sistema complejo y diverso (o también vale decir: vivo y rico) promoviendo y facilitando la creación de redes de conocimiento y el re-establecimiento de los principios de un liderazgo participativo, que actúe de manera coherente y consistente en todos los niveles de la organización.

La comunicación ausente de expresiones de mejora, no supone la inexistencia de una percepción que identifique oportunidades para la organización, es decir, que el hecho de que los empleados no expresen aspectos de la organización que deberían ser mejorados, no significa que no los piensen o vean. Es mucho más enriquecedor para la organización nutrirse de estas percepciones de manera natural y en espacios de confianza que promuevan conversaciones co-creadoras, a no permitir el trámite adecuado de estas ideas, sentimientos, percepciones u opiniones, pues se corre el riesgo de que sean cargadas de alta emocionalidad o de perderlas y seguir perpetuando algún problema cuando alguien en la organización podría tener la solución.

6.4 La gestión humana

Frente a la gestión humana de la compañía se concluye y recomienda mantener claridad en el direccionamiento con sentido humano, evitando perderse en el llamativo mundo de los indicadores financieros, de eficiencia y productividad, aunque es pertinente que dicha gestión conserve su alineación con las posibilidades económicas y responda por la viabilidad operativa del negocio a través de las personas que la conforman. Cada área de la organización tiene un sentido misional y debe ser salvaguardado en su esencia para garantizar el equilibrio creciente y sostenible de la organización, en este caso, el sentido misional de la gestión humana tiene que ver con las personas, y es allí donde debe mantener centrada su atención para no generar desequilibrio en los focos que fundamentan el hacer total de la organización.

Así, la gestión humana del Grupo Éxito debe establecer principios que orienten el comportamiento de las personas en el trabajo, velen por un ambiente, labor y trato

digno, y reconocerse más que como organización, **como un sistema complejo**, entretanto las acciones de la organización no se quedan al interior de la misma, sino trascienden esos límites y permean la dinámica de la sociedad²⁵, la idea y el valor del trabajo, y pueden liderar iniciativas en redes organizacionales que no estén su-peditadas a la solución de problemáticas legales, sino que instauren para el futuro, prácticas y políticas de gestión humana que sean referentes para otros en cuanto a prácticas humanas se refiere.

Resulta importante para la investigadora mencionar que las conclusiones y recomendaciones que se ofrecen así como algunos aspectos develados en este trabajo, tienen implícita una genuina intención de mejora para la organización, ya que desde una mirada despojada de prevenciones, pero con rigurosidad en el método, se realizó un intento por observar y pensar comprensivamente la organización y poder de esta manera proveerle de recomendaciones que permitan sus sostenibilidad, crecimiento y mejora continua desde el hacer de la gestión humana organizacional.

²⁵ A través de estudios de desarrollo urbanístico y comercial realizados por la compañía, se ha encontrado que en algunas de las zonas en las que El Grupo Éxito realiza obras de infraestructura comercial (aperturas de almacenes) se genera una dinámica comercial a su alrededor que ha posibilitado la construcción de vías, escuelas y se da un mayor desarrollo del comercio de la zona en general.

Bibliografía

- ABRAVANEL, H. ALLAIRE, Y. ET AL. (1992). Cultura organizacional. Aspectos teóricos y prácticos y metodológicos. Legis. Serie empresarial.
- AKTOUF, Omar (2002). El Simbolismo y la "Cultura Organizacional" De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. AD-MINISTER Universidad EAFIT. Medellín No. 1, Jul-Dic, 2002.
- AKTOUF, Omar (2013). Administración y Pedagogía. Medellín. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- AKTOUF, Omar; CHRÉTIEN, Michel (1995). Antropología de la comunicación y cultura empresarial. El caso Cascades. Ed: cuadernos de administración N° 20. Universidad del Valle. Mayo 1995.
- ALLAIRE Y FIRSIROTU. (1984). Theories of organizational culture Organization Studies. vol. 5, n. 03.
- ALMACENES EXITO S. A. (2009). Emprendedores de Exito. Bogotá. Ed: MNR Editores.
- ARROYO, R. (2012). Habilidades Gerenciales. Bogotá. Ed: Ecoe.
- BERNAL Torres, César. (2010). Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México. Ed: Pearson.

CHANLAT, Jean François. (2012). Ciencias Sociales y ADMINISTRACIÓN. Ed: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

CHANLAT, Alain y BÉDARD, R. (1990). La administración: una cuestión de palabra. En Revista *Tecnología Administrativa* N° 25, sept.-Diciembre de 1997. Universidad de Antioquia.

CHANLAT, J. (1994). Hacia una antropología de la organización. Revista de la Editorial Centro de investigaciones y Docencia Económicas.

Código sustantivo del trabajo”. Editorial Legis. 2004

CROZIER, M; FRIEDBERG, E. (1990). El actor y el sistema. Las restricciones de la acción correctiva, México, Ed. Alianza

DELGADO y GUTIERREZ (1998), Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Madrid. Ed: Síntesis S. A.

ETKIN, J. (2011). La gestión de la complejidad en las organizaciones. Buenos Aires. Granica

GALINDO, Luis Jesús. (1998). Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. México. Ed: Addison Wesley Longman.

GUBER, R. (2001). La Etnografía. Método, campo y reflexividad. Bogotá, Ed Norma

HENAO G. Carlos Mario. (2014). Teoría y práctica de la Mediación. Una perspectiva desde Gilbert Simondon y el Método analítico. Tesis doctoral en curso.

HERNANDEZ Sampieri, Roberto, FERNANDEZ Collado, Carlos, BAPTISTA Lucio, Pilar (2010). Metodología de la Investigación. México. Ed: McGrawHill.

KAHN. (1975). Cultura, lenguaje y sociedad. El Concepto de Cultura: Textos Fundamentales. Barcelona. Ed: Anagrama.

LOPERA, Juan Diego, RAMÍREZ G. Carlos Arturo, ZULUAGA A. Marda, ORTIZ, V. Jennifer. (2010). El método analítico. CISH. Centro de Investigaciones Sociales y Humanas. Universidad de Antioquia.

MALINOWSKI, Bronislaw (1984). Una teoría científica de la cultura. Buenos Aires. Ed: Sudamericana.

MALINOWSKI, Bronislaw (1926/1969): Crimen y costumbre en la sociedad salvaje. Barcelona, Ariel, 1969.

MANRIQUE, Horacio, HENAO, Carlos Mario, LOPERA, Isabel, PÉREZ, Juan David, y RAMÍREZ, Victoria. (2014). Clínica analítica de las organizaciones. Fondo editorial EAFIT. En proceso de publicación.

Marco Tulio Cicerón. (2014, 29 de septiembre). Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 12:31, noviembre 28, 2014 desde http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Marco_Tulio_Cicer%C3%B3n&oldid=77251709.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B, LAMPEL, J. (1998). Strategy safari. Nueva York. Ed: Free Press

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B, LAMPEL, J. (2013). Strategy safari. Buenos Aires. Ed: Granica

MOÑIVAS, Agustín (1994). Epistemología y representaciones sociales: concepto y teoría. Revista de Psicología General y Aplicada. Unversidad Complutense de Madrid.

MORIN, Edgar. (2011). Introducción al pensamiento complejo. Ed: Gedisa

MUÑOZ, Rodrigo. (2011). Formar en Administración. Por una nueva fundamentación filosófica. Ed: Fondo Editorial Universidad Eafit.

O'TOOLE, J. (1996). Liderazgo del cambio. México. Ed: Prentince Hall Hispanoamericana S. A

PORTER, Michael E. (2011). ¿Qué es la estrategia? Revista Harvard Business Review. (pp. 102 – 119) Vol. 89, Nº. 11.

RAMIREZ, Carlos Arturo. (2012). La vida como un juego existencial. Ensayitos. Ed: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

RIVELIS, Guillermo (2009). FREUD. Una aproximación a la formación profesional y a la práctica docente. Buenos Aires. Ed: Noveduc.

RUIZ, José Ignacio (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Deusto.

SCHWARZ, Fernando. (2008). Mitos, Ritos y Símbolos. Antropología de lo sagrado. Buenos Aires. Ed: Biblos.

SCHVARSTEIN, Leonardo. (1998). Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Buenos Aires. Ed: Paidós.

SENNETT, R. (2003) El Respeto. Nueva York. Ed: Anagrama

TARZIJÁN, Jorge. (2008). Fundamentos de estrategia empresarial. Ed: Alfaomega. Mexico

TAYLOR, W. (1990). The business of innovation: an interview with Paul Cook, Harvard Business Review. Boston.

VIRNO, Paolo. (2013). Y así sucesivamente, al infinito. Lógica y antropología. Buenos Aires. Ed: Fondo de cultura económica

VIRNO, Paolo. (2011). Ambivalencia de la multitud. Entre la innovación y la negatividad. Buenos Aires. Ed: Tinta Limón

YUTANG, Lin. (1939). La importancia de vivir. Buenos Aires. Ed: Sudamericana.