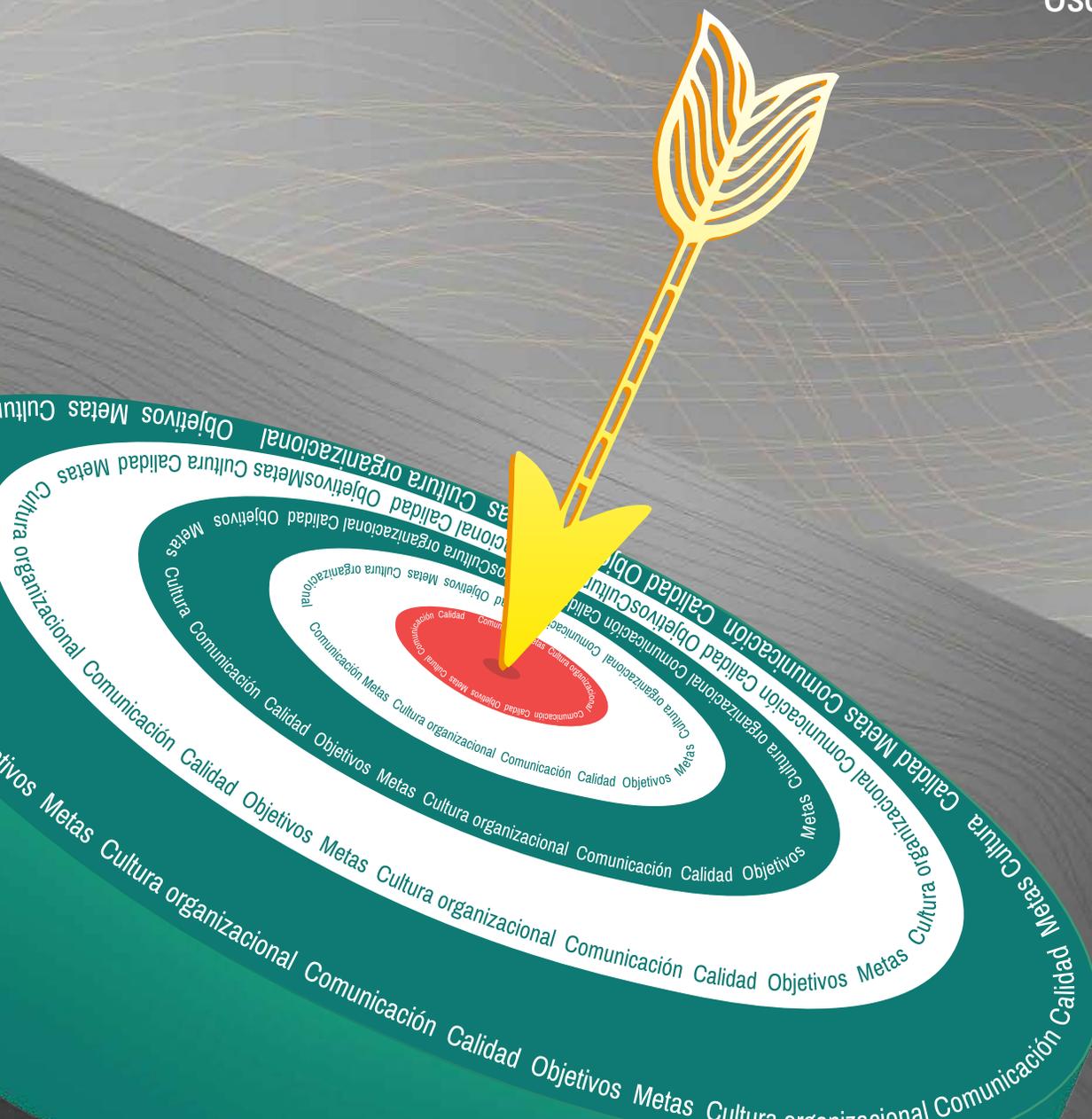




ISBN: 978-958-8943-56-5

Acción discursiva en la gerencia estratégica de organizaciones

Óscar A. Urribarri U.



Acción discursiva en la gerencia estratégica de organizaciones



658.4012 U81

Urribarri Urdaneta, Oscar Alberto

Acción discursiva en la gerencia estratégica de organizaciones [Recurso electrónico] / Oscar Alberto Urribarri Urdaneta; corrección de estilo Diana Carmona Hernández . -- Medellín: Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó, 2020
167 p.

Texto resultado de la investigación "Acción discursiva en la gerencia estratégica de organizaciones"
ISBN 978-958-8943-56-5

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL – MEDELLÍN (COLOMBIA) – INVESTIGACIONES; PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - MEDELLÍN (COLOMBIA) – INVESTIGACIONES; EMPRESAS - MEDELLÍN (COLOMBIA) – INVESTIGACIONES; CULTURA ORGANIZACIONAL – MEDELLÍN (COLOMBIA) – INVESTIGACIONES; ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MEDELLÍN (COLOMBIA) – INVESTIGACIONES; Urribarri Urdaneta, Oscar Alberto

Acción discursiva en la gerencia estratégica de organizaciones

© Universidad Católica Luis Amigó
Transversal 51A 67B 90. Medellín, Antioquia, Colombia
Tel: (574) 448 76 66
www.ucatolicalluisamigo.edu.co – fondo.editorial@amigo.edu.co

ISBN:
978-958-8943-56-5

Fecha de edición:
14 de abril de 2020

Autor:
Óscar A. Urribarri U.

Grupo de pares:
Rafael Pérez Uribe, Ph.D en Ciencias Empresariales. Universidad EAN.
Pedro Julián Ramírez Angulo, Ph. D en Ingeniería-Industrial y Organizaciones. Universidad Nacional de Colombia

Corrección de estilo:
Diana Patricia Carmona

Diagramación y diseño:
Arbey David Zuluaga Yarce

Edición:
Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó

Jefe Fondo Editorial:
Carolina Orrego Moscoso

Evaluación de contenido:
Esta obra ha sido evaluada por pares, aprobada por el Consejo Editorial de la Universidad Católica Luis Amigó y editada bajo procedimientos que garantizan su normalización.

Hecho en Colombia / Made in Colombia

Publicación financiada por la Universidad Católica Luis Amigó. Texto resultado de la investigación "Acción discursiva en la gerencia estratégica de organizaciones".

El autor es moral y legalmente responsable de la información expresada en este libro, así como del respeto a los derechos de autor; por lo tanto, no compromete en ningún sentido a la Universidad Católica Luis Amigó.

Declaración conflictos de interés: el autor de esta publicación declara la inexistencia de conflictos de interés de cualquier índole con instituciones o asociaciones comerciales.

Esta publicación cumple con el depósito legal en los términos de la normativa colombiana (Ley 44 de 1993, Decreto reglamentario No. 460 de marzo 16 de 1995, y demás normas existentes).

Para citar este libro siguiendo las indicaciones de la tercera edición en español de APA:
Urribarri U., O. A. (2020). *Acción discursiva en la gerencia estratégica de organizaciones*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó.



El libro *Acción discursiva en la gerencia estratégica de organizaciones*, publicado por la Universidad Católica Luis Amigó, se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional.

Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden encontrarse en <http://www.funlam.edu.co/modules/fondoeditorial/>

DEDICATORIA

Confía en Yahvé sin reserva alguna; no te apoyes en tu inteligencia. En todas tus empresas tenle presente, y él dirigirá todos tus pasos.

No te tengas por sabio: teme a Yahvé y huye del mal; esto será medicina para tu cuerpo y refrigerio para tus huesos. Honra a Yahvé dándole de lo que tienes, ofrécele las primicias de todos tus frutos. Entonces tus graneros estarán llenos y rebozará el vino en tus lagares.

Proverbios 3: 5–10.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Católica Luis Amigó, donde desde diferentes instancias administrativas facilitaron los recursos necesarios para la realización de esta obra. Mi especial agradecimiento a la Vicerrectora de Investigaciones, Dra. Isabel Cristina Puerta Lopera, quien desde sus funciones me apoyó incondicionalmente y a la Dra. Nicolasa María Durán Palacio, por su valioso aporte como asesora metodológica durante el proceso de investigación que sustenta esta obra.

A la Universidad del Zulia, particularmente, mi agradecimiento al Dr. Douglas Romero por compartir sus valiosos conocimientos sobre Gerencia Estratégica, desde su condición de tutor y a la Directora Ejecutiva del Consejo de Fomento de LUZ, Dra. Maritza Ávila Urdaneta por su valiosa colaboración en hacer posible esta publicación.

A todos aquellos quienes pusieron su grano de arena en el desarrollo y publicación de esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

■ INTRODUCCIÓN	
■ CAPÍTULO I. ÁREA EPISTEMOLÓGICA	14
1.1. Marco epistemológico	15
1.2. Marco programático	20
■ CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	22
2.1. Descripción del problema	23
2.2. Delimitación y alcance de la investigación	25
2.3. El problema	26
2.4. Formulación del problema de investigación	31
2.5. Preguntas de investigación	31
2.6. Objetivos de investigación	32
2.6.1. Objetivo general	32
2.6.2. Objetivos específicos	32
2.7. Propósito de la investigación	32
2.8. Justificación	33
■ CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.1. Nociones sobre la categoría <i>organización</i>	36
3.2. Nociones sobre la categoría <i>gerencia estratégica</i>	38
3.3. Nociones sobre la categoría <i>acción discursiva</i>	41
■ CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	47
4.1. Investigación cualitativa	48
4.2. Metodología teoría fundamentada	49
4.3. Operaciones de tratamiento de datos empíricos	50
4.3.1. Codificación abierta	50
4.3.2. Codificación axial	52
4.3.3. Codificación selectiva	55
4.4. Unidades de observación	58
4.5. Métodos de recolección de la data	61
4.6. Operaciones de validación	63
4.7. Fases de ejecución	65

	Pág.
■ CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA DATA Y DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	68
■ 5.1. Codificación	69
■ 5.1.1. Codificación abierta	69
■ 5.1.1.1. <i>Códigos emergentes de la data</i>	71
■ 5.1.2. Codificación axial	71
■ 5.1.2.1. <i>Acción discursiva</i>	72
■ 5.1.2.2. <i>Trasfondo de intencionalidad de la acción discursiva</i>	102
■ 5.1.2.3. <i>Significados atribuidos a la acción discursiva asociada a la gerencia estratégica</i>	108
■ 5.1.2.4. <i>Categoría axial sistema de gestión de la calidad</i>	112
■ 5.1.2.5. <i>Categoría axial gerencia estratégica en las unidades de observación estudiadas</i>	119
■ 5.1.3. Codificación selectiva	129
■ 5.2. Resultados de la investigación	129
■ 5.3. Conclusión	143
■ 5.4. Reflexiones finales	143
■ 5.5. Recomendaciones	146

■ REFERENCIAS

■ ANEXOS

Índice de tablas y figuras

	Pág.
Tabla 1. Enfoques epistemológicos	15
Tabla 2. Participantes en la investigación	60
Figura 1. Naturaleza del fenómeno	70
Tabla 3. Códigos emergentes de la data (categorías)	71
Tabla 4. Estrategias competitivas genéricas	120
Figura 2 Estructura diacrónica de los procesos de investigación científica	147
Figura 3 Modelo de gerencia estratégica y de comunicaciones integradas	150

Índice de diagramas

	Pág.
Diagrama 1. Esquema general de la acción discursiva	74
Diagrama 2. Acción discursiva asociada al proceso estratégico en unidades de observación	75
Diagrama 3. Actos ilocucionarios	76
Diagrama 4. Actos perlocucionarios	83
Diagrama 5. Liderazgo transaccional	91
Diagrama 6. Trasfondo de intencionalidad de la acción discursiva	103
Diagrama 7. Significados atribuidos a los objetos de la gerencia estratégica	109
Diagrama 8. Sistema de gestión de la calidad homólogo al proceso estratégico en las unidades de observación estudiadas y causa del síndrome de trabajo para ISO	112
Diagrama 9. Proceso de gerencia estratégica en las unidades de observación	121
Diagrama 10. Objetivos estratégicos en las unidades de observación	125
Diagrama 11. Resultados de la investigación (supra codificación)	130
Diagrama 12. ISO cultura	133

Índice onomásticos

Austin,
Grice,
Searle,
Edgar Morin,
Gianni Vattimo,
Peter Drucker,
Frederick W. Taylor,
Charles Sanders Peirce,
Max Weber,
Henri Fayol,
Alejandro Magno,
Napoleón Bonaparte,
Julio César,
Víctor Vroom,
Walter Shewhart,
Edward Deming,
René Descartes,
Galileo Galilei,
John Locke,
Isaac Newton,
Friedrich August von Hayek,
Paul Feyerabend,
Michael Treacy,
Fred Wiersema,
Fred Fiedler,

Índice de anexos

	Pág.
Anexo A. Guion de la entrevista semiestructurada a participantes pertenecientes a la alta gerencia de las organizaciones	163
Anexo B. Guion de la entrevista semiestructurada a participantes pertenecientes a la gerencia media de las organizaciones	164
Anexo C. Guion de la entrevista semiestructurada a participantes pertenecientes al nivel de colaboradores de las organizaciones	165

INTRODUCCIÓN

La investigación reportada en este libro se centró en explicar las relaciones existentes entre la acción discursiva asociada a la gerencia estratégica en las organizaciones ubicadas en Medellín, departamento de Antioquia, Colombia.

En tal sentido, el estudio consistió en observar la acción discursiva en los procesos de comunicación asociados a la gerencia estratégica de las organizaciones, sobre la base del axioma que si se da una relación de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace en el proceso de gerencia estratégica es posible construir una situación de valores y visión compartida, cuya consecuencia, según los teóricos de las ciencias administrativas, es la dinamización de los procesos organizacionales, con el consecuente impacto positivo en la competitividad de las organizaciones.

Con el propósito de observar el fenómeno de forma sistemática, el estudio está estructurado en cinco capítulos, cada uno centrado en una de las fases del proceso de la investigación. En tal sentido, en la sesión uno se sientan las bases epistemológicas desde las que se produjo el conocimiento sobre la realidad de los procesos de gerencia estratégica de las organizaciones tomadas como unidades de observación de las localizadas en la ciudad de Medellín, Colombia. Adicionalmente, se describe el marco de programas de investigación a nivel global dentro de los que se adscribe este trabajo, de acuerdo al enfoque epistemológico, la metodología implementada y la temática abordada.

En el capítulo dos se expone la delimitación del área empírica dentro de la cual ocurren los fenómenos observados en este estudio. En ese contexto se hace una descripción detallada de los síntomas problemáticos percibidos en los procesos de comunicación asociados a la gerencia estratégica de las organizaciones ubicadas en Medellín; particularmente, la incapacidad de los miembros de las organizaciones, para interiorizar adecuadamente las ideas expresadas en el discurso asociado a la dirección estratégica: misión, visión, valores y contenidos de los planes estratégicos.

De los razonamientos deducidos en la descripción de las relaciones aparentes entre la acción discursiva asociada a la gerencia estratégica y la realidad de este proceso en sí mismo, se deja sentada la idea de que mediante el análisis de los actos de habla asociados al proceso de gerencia estratégica, se puede comprender y explicar la realidad organizacional en las unidades de observación. Esta sesión concluye con la formulación, las preguntas, los objetivos, el propósito y la justificación de la investigación.

Una vez delimitados los fenómenos a observar y señalada una ruta a seguir para producir el conocimiento esperado, en el tercer capítulo se exponen las teorías de entrada de la investigación; en este caso, las nociones conceptuales sobre las categorías teóricas contenidas en el título, preguntas y objetivos

de esta investigación: *acción discursiva, gerencia estratégica y organización*; desde cuya perspectiva, se pretende analizar, comprender y explicar la realidad socio-cultural en las unidades de observación estudiadas.

En el cuarto capítulo se exponen los fundamentos teóricos de la metodología teoría fundamentada, por medio de la que se realizó este estudio. Así mismo, se argumentan los criterios de selección de las unidades de observación y de los participantes en esta investigación; se describen las secuencias de operaciones metodológicas y los criterios de validez que permitieron definir las propiedades, dimensiones y consecuencias de las categorías emergentes que conforman una teoría explicativa de las relaciones entre la acción discursiva, vinculada a los procesos de gerencia estratégica, y la propia realidad organizacional estudiada.

En el último capítulo de esta investigación, el quinto, se expone el resultado del procesamiento de los datos, con asistencia del programa computarizado Atlas.ti. En un primer momento se muestran las categorías emergentes de los datos en el proceso de codificación abierta. Luego, en el proceso de codificación axial, realizado con asistencia del programa Atlas.ti, se relacionaron los conceptos emergentes, desde los criterios de densidad y relaciones, de donde resultaron cuatro categorías axiales: *acción discursiva, significados atribuidos, trasfondo de intencionalidad y gerencia estratégica*, las cuales se contrastaron con las categorías teóricas de análisis que el investigador consideró pertinentes a fines de comprender los fenómenos emergentes de los datos, lo que permitió responder a las preguntas de investigación.

El último paso del análisis de los resultados consistió en la codificación selectiva, en un proceso de supra codificación, también realizado con asistencia del programa de procesamiento de datos cualitativos Atlas.ti, de donde emergieron patrones recurrentes observados en los hechos, así como un conjunto de proposiciones conformantes de una teoría explicativa de la realidad cultural en las unidades de observación. Seguidamente, se exponen en las reflexiones finales las probables causas y consecuencias de los fenómenos estudiados, desde donde se propone continuar la investigación haciendo uso de la metodología de inducción probabilística, con el objetivo de verificar la validez de la teoría emergente de esta investigación en el universo de población conformado por las organizaciones de Medellín. Adicionalmente, se proponen los lineamientos generales de un modelo que integra la gestión de la comunicación corporativa con la gerencia estratégica de organizaciones.

ÁREA EPISTEMOLÓGICA

CAPÍTULO I

En esta sección se exponen dos entornos amplios de la propuesta de trabajo: el marco epistemológico y el contexto de programas de investigación donde se ubica.

1.1. Marco epistemológico

El marco epistemológico de este estudio es el *vivencialista-experiencialista*. De acuerdo a Padrón-Guillén (2014), este tipo de enfoque epistemológico consiste en una clase de trabajo investigativo de base interpretativa y naturalista, lo cual implica la inmersión del investigador en el contexto sociocultural donde ocurren los fenómenos bajo estudio. El nivel epistemológico hace referencia al establecimiento de los criterios a través de los cuales se determina la validez del conocimiento científico.

Desde esta perspectiva la investigación interpretativista asume la vía inductiva. Parte de una realidad concreta y de los datos que ésta le aporta para llegar a una teorización posterior. La naturaleza del conocimiento resultante bajo este enfoque es la generación de teorías representativas de los fenómenos observados, a partir de su descripción y explicación, mediante la interpretación de los simbolismos socioculturales implícitos en la ocurrencia de tales fenómenos.

En tal sentido, de acuerdo con Padrón-Guillén (2014), la conformación de los Enfoques Epistemológicos obedece a dos variables: el origen del conocimiento y la relación del investigador con el objeto estudiado. Según este autor, en la crítica filosófica se han consolidado los pares conceptuales de “empirismo/racionalismo” y “realismo/idealismo”. El primer par conceptual obedece al criterio sobre cuál es la fuente genuina del conocimiento, mientras que el otro obedece al criterio sobre cuál es el papel que cumple el sujeto ante el objeto.

El autor asume estos dos criterios como variables. La primera variable está dada por el criterio sobre cuál es la fuente genuina del conocimiento y se trataría de una variable de sólo dos valores: empirismo y racionalismo. La segunda variable está dada por el criterio sobre el papel del investigador ante el objeto y se trataría también de una variable con tan solo dos valores: realismo e idealismo. De acuerdo con Padrón-Guillén (2014), si se cruzan los dos valores de cada variable en una matriz 2x2, se obtienen cuatro enfoques epistemológicos claramente diferenciados, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Enfoques epistemológicos

Fuente del conocimiento Relación sujeto–objeto	1 A Empirismo	1 B Racionalismo
2 B Idealismo	Vivencialista, Experiencialista Etnografía, etnometodología, teoría fundamentada, investigación acción...	Vivencialista Interpretativista Teorías socio-críticas, neomarxismo, fenomenologías, hermenéutica...
2 A Realismo	Empirista inductivista Positivismo, medicionismo, operacionalismo, instrumentalismo...	Racionalista deductivista Racionalismo cartesiano, racionalismo crítico, falsacionismo...

Fuente: Padrón-Guillén, (2014).

Por una parte, de acuerdo a la naturaleza del conocimiento los objetos están o existen en función de quien los conozca, lo cual se corresponde con el enfoque filosófico del idealismo; y por otra parte, los objetos existen independientemente de quien los observa, lo cual se corresponde con el enfoque filosófico del realismo. De acuerdo al origen del conocimiento, por una parte, este puede ser entendido como

emergente en la experiencia, lo que se corresponde con el enfoque filosófico del empirismo; por otra, el conocimiento puede originarse en los procesos intelectuales de los que está dotado el ser humano, en la razón, lo cual se corresponde con el enfoque filosófico del racionalismo.

Ello, como se observa en el cuadro precedente, da origen a cuatro enfoques epistemológicos o clases de sistemas de convicciones desde las que se pueden realizar procesos de investigación científica: vivencialista-experencialista, vivencialista-interpretativista, empirista-inductivista y racionalista-deductivista. Padrón-Guillén (2014) unifica los enfoques vivencialistas en un solo enfoque epistemológico incluyente de los paradigmas interpretativistas y sociocríticos.

En el sistema de convicciones del autor de este estudio, la naturaleza de los objetos depende del sujeto conocedor, es decir, el investigador apunta a creer en el enfoque filosófico del idealismo. Desde este enfoque la subjetividad del investigador está incluida en la interpretación de los fenómenos, en tal sentido, la naturaleza ontológica de los objetos «es» dependiendo de quién los observe.

Así mismo, en el sistema de convicciones del investigador, el origen del conocimiento se encuentra en la experiencia sensorial, por lo cual se orienta a creer en la validez del enfoque filosófico del empirismo. Esta combinación de variables –empirismo e idealismo–, determina el estilo de pensamiento del investigador; y consecuentemente, su enfoque epistemológico experiencialista-vivencialista, subyacente a las operaciones de investigación realizadas durante las fases de ejecución de esta investigación, y a las teorías seleccionadas como entrada a la interpretación de los fenómenos observados.

En ese orden de ideas, en el enfoque epistemológico experiencialista-vivencialista se incluye a las tradiciones de investigación, de base etnográfica, lo cual implica la inmersión del investigador en el escenario donde ocurren los fenómenos bajo estudio. Se trata de investigaciones orientadas al desenrañamiento de significados socioculturales, a la traducción introspectiva de simbolismos micro y macro grupales, a la crítica de las interacciones humanas. El conocimiento resultante es una construcción simbólica del mundo social a partir de la interpretación de los fenómenos observados.

Esta investigación, según el concepto *paradigma* propuesto por Thomas Kuhn (1994, p. 13) en términos de: “Considero a estos (los paradigmas) como realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica”, se ubica dentro del *paradigma interpretativista* o *interpretativo*, cuyo objeto de estudio son los simbolismos socioculturales y su método de hallazgo es la intuición, por medio de la cual se interpretan datos, se comprenden fenómenos y, en un proceso inductivo, se llega a hipótesis teóricas que se argumentan en un proceso deductivo con base en teorías existentes. Las teorías de salida generadas desde este paradigma se expresan en lenguaje verbal académico y se someten a contrastación para su validación, en el consenso entre pares, todo lo cual se corresponde con la ruta seleccionada para la realización de las operaciones de investigación en este estudio.

En un sentido más general, esta investigación se ubica dentro de las ciencias sociales, definidas como aquellas encargadas del estudio del comportamiento del ser humano y sus formas de organización en sociedad. En tal sentido, las ciencias sociales se ocupan, en esencia, de descubrir las leyes que determinan el comportamiento del hombre en su interacción social, y se definen como sistemas de conocimientos evolucionados desde la filosofía, durante la modernidad, entre los siglos del XVIII al XX,

como resultado de importantes transformaciones socio-económicas, principalmente las marcadas por hechos tales como la Revolución francesa, los avances científicos-tecnológicos en ciencias naturales, los viajes ultramarinos, de donde surge un nuevo orden geopolítico cuyo poder se centraliza en Europa, consolidando una racionalidad euro-centrista vinculada al desarrollo de una economía capitalista con base en la Revolución Industrial y en la conquista del territorio americano.

En lo que respecta al componente de las ciencias administrativas de este estudio, es importante revisar ciertas ideas sobre los paradigmas administrativos. En tal sentido, de acuerdo con Múnera-Urbe (2007), Muñoz-Grisales (2002) y Dávila-Ladrón de Guevara (1985), si se mira el recorrido andado en la construcción del conocimiento sobre las organizaciones, se identifican tres paradigmas abarcentes de las visiones de la realidad organizacional de los científicos ocupados del tema: *mecanicista*, *organicista* y *holográfico*.

Por mecanicismo se entiende la analogía de la organización con una máquina, la cual es vista como un mecanismo compuesto por partes y procesos coherentes entre sí, donde cada actividad, cada proceso, cada relación, e incluso cada persona, son piezas dentro de un engranaje mayor, dirigido por un conductor que debe guiarlo hacia la efectividad total. Bajo esta mirada se incluyen visiones clásicas de la organización como la de Frederick Taylor, la de Henri Fayol y la de Max Weber. Estas hacen del hombre un simple engranaje de un proceso técnico de producción o de un todo funcional, lo cual va en contravía de la naturaleza ancestral del ser humano, al deshacer la relación filogenética entre mano y cerebro, es decir, entre pensamiento y acción, que estuvo presente durante la historia del hombre hasta la Revolución Industrial.

En sus raíces últimas la visión mecanicista del mundo se encuentra en los atomistas griegos; pero, en el mundo moderno, el de la ciencia, fue René Descartes quien formuló un modelo explicativo del universo según el cual todo lo que existe, excepto el alma del ser humano, puede reducirse a materia en movimiento, visión ésta compartida por Galileo, Locke y Newton, la cual se generalizó en la manera de ver la realidad a partir de la modernidad. En el campo de las ciencias administrativas el principio epistemológico de la visión mecanicista de la organización deriva del concepto de división del trabajo, resultante en que unos pocos piensan –los dirigentes y dueños– y muchos otros –los obreros– ejecutan lo que los primeros conciben en su intelecto.

El mecanicismo invierte la relación entre cerebro y moción, lo que caracterizó al ser humano hasta la Revolución Industrial, en tanto hasta entonces el trabajo había sido un medio en función del hombre, cuya satisfacción de necesidades era el fin. A partir de la Revolución Industrial, fines y medios se invierten porque el hombre pasa a estar al servicio de la efectividad de las organizaciones. Según Vélez-Bedoya (2007), una de las máximas más célebres de Taylor es «en el pasado el hombre lo era todo; en el futuro, el sistema debe ser lo principal». Desde esa visión el ser humano se convierte en un medio al servicio de la organización. Entonces, el paradigma busca controlar el desempeño del ser humano mediante prescripciones que harían de la administración de las organizaciones un proceso científico.

En ese orden de ideas, el modelo tayloriano se refiere a las recomendaciones de la teoría de administración científica propuestas por Taylor Frederick (1911), quien analizó las condiciones de trabajo aplicando procedimientos de la investigación científica al estudio de los tiempos y movimientos de los

trabajadores en el desempeño laboral, de donde surgieron los conceptos de especialización de las tareas, división del trabajo y la supervisión como método de control, que marcaron la manera de ver la realidad de las organizaciones desde las ciencias administrativas.

En otro orden de ideas, en el avance de los estudios organizacionales, el paradigma *organicista* surgió en los años treinta como producto de las teorías administrativas propuestas por la Escuela de Relaciones Humanas, inspirada en los seres vivos, sus necesidades y las relaciones de supervivencia con el entorno como elementos estructurantes de su visión de la organización. Parte de la misma intención del *management* científico de remediar las polémicas consecuencias de la visión tayloriana.

La diferencia radica en que desde este enfoque se ve al ser humano como un «recurso», a partir de los resultados arrojados por los experimentos realizados por Elton Mayo (1949) en la fábrica de reles de la Western Electric, ubicada en las afueras de la ciudad de Chicago en Estados Unidos, cuyos resultados reportaron una mayor complejidad y ambigüedad del «recurso humano» con respecto de los demás recursos de las organizaciones. Se pasa de un modelo determinístico, desde cuyo enfoque quien maneja el desempeño de tareas induce por orden directa las acciones de sus subalternos, a un modelo probabilístico basado en el esquema conductista estímulo-respuesta que persigue «motivar» a los subalternos a realizar los comportamientos deseados en la ejecución de sus tareas.

El paradigma organicista se percibe como el cambio de un tipo de organización a otro, como un avance en la humanización de las ciencias administrativas, pero ese cambio no es de manera radical, pues la Escuela de Relaciones Humanas no supera la escisión filogenética mano-cerebro, sino que se propone mitigar o compensar sus efectos perversos en la productividad. En los planteamientos de esta Escuela subyace la idea según la cual la irracionalidad o lógica de las emociones es propia de los trabajadores, mientras que los patronos se guían por una lógica de la eficiencia.

Algunas de las múltiples corrientes etiquetadas bajo la Escuela de Relaciones Humanas son: Escuela del Comportamiento Organizacional, Administración de Recursos Humanos, Psicología Organizacional, Teoría de la Contingencia, Teoría Sistémica de la Organización, Desarrollo Organizacional, Administración por Objetivos, Administración por Valores, Teoría Y, Teoría Z, Gerencia Participativa, Gerencia del Conocimiento, y la más impactante de todas, la Teoría de Cultura Organizacional; todas las mencionadas de carácter prescriptivo.

Por último, el paradigma holográfico emerge en la década de los ochenta del siglo XX como consecuencia del impresionante éxito de las empresas japonesas y tiene una visión de la organización como *sistema*. Las fronteras con el paradigma organicista son tenues, en tanto que este enfoque busca cambios en la visión de las organizaciones, poco probables en el estado actual del sistema mundo capitalista, por lo tanto, los cambios propuestos son de tipo formales y no de fondo. El paradigma holográfico se basa en la metáfora del cerebro humano con sus posibilidades de conectividad. Pretende ver a las organizaciones como cerebros y, en consecuencia, como sistemas holográficos en los cuales *el todo está en cada una de sus partes y viceversa*.

Una visión del paradigma holográfico de la organización implicaría la participación de todos los subalternos de las organizaciones en el desarrollo de las potencialidades de los elementos componentes del todo organizacional. Haría, además, prescindibles a la especialización y a la verticalidad que han

caracterizado la relación laboral, desde la comprensión de las teorías clásicas. Bajo la influencia de esta metáfora del cerebro se ha generalizado una concepción pseudo-cibernética que apunta a imaginar una organización como un supercomputador integrado por súper componentes o súper neuronas de alto rendimiento y profusamente conectados por medio de tecnologías teleinformáticas. Por eso, a las escuelas administrativas del paradigma organicista, el paradigma holográfico añade la del Control Total de la Calidad y las consecuentes Normas ISO.

Es difícil ubicar esta investigación únicamente en alguno de los paradigmas administrativos expuestos en los párrafos precedentes, porque contiene elementos de los tres. Se podría afirmar que se orienta a una visión de la organización como un sistema holográfico, en tanto se prescribe en las recomendaciones la incorporación de sistemas informáticos a los procesos de comunicación corporativa y de gerencia estratégica integrados, todo lo cual se ubicaría en el paradigma holográfico.

Pero también se pretenden superar las prescripciones de las escuelas de Control Total de la Calidad y su consecuencia en las Normas ISO, lo cual constituye un elemento central del paradigma holográfico. En consecuencia, en este trabajo se considera la necesidad de vehicular la acción administrativa por medio de la gestión de la comunicación corporativa, sobre la base de un sentido dialógico o bidireccional, incluyente de las necesidades del conjunto de partes interesadas en torno a un sentido de equidad, con lo cual se estaría regresando al paradigma organicista.

Tampoco se supera la visión mecanicista de la organización, en tanto la escisión pensamiento/acción y la visión utilitarista del ser humano permanecen, puesto que, aunque se pretende que el conocimiento resultante fundamente la prescripción de procedimientos incluyentes de la complejidad bio-psico-social de los miembros de las organizaciones, en tales recomendaciones subyace la intención de encontrar vías para incrementar la productividad, lo cual traería beneficios al ser humano, pero el fin no es el humano, sino la productividad.

En resumen, de los razonamientos expuesto en el desarrollo de los párrafos precedentes se deduce que en los fundamentos epistemológicos orientadores de esta investigación se encuentran rasgos de los tres paradigmas de las ciencias administrativas propuestos en la clasificación de Múnera-Uribe (2007), Muñoz-Grisales (2002) y Dávila-Ladrón de Guevara (1985): mecanicista, organicista y holográfico.

En lo referido al componente de semiótica de esta investigación, en atención a los teóricos tomados como referencia para el análisis desarrollado en la interpretación de los datos de la misma, ésta tiene un componente de la pragmática presente en los trabajos de Austin, Peirce, Grice y Searle, desde cuya perspectiva se desarrolla la interpretación de la realidad estudiada. El pragmatismo es una escuela filosófica norteamericana cuyo principio básico es que sólo es verdadero aquello que funciona enfocado en el mundo objetivo. Se concentra en estudiar las consecuencias de los fenómenos y contradice el idealismo de las escuelas interpretativistas.

Ello constituye una contradicción epistemológica, pero como se explicará en el desarrollo del estudio, reconocidos autores interpretativistas como Jürgen Habermas, por ejemplo, apelan a los conocimientos aportados por los pragmatistas sobre de los procesos de significación para poder encontrar respuestas plausibles a sus problemas de investigación, de donde tomar estas teorías de entrada resulta apropiado a los fines de la investigación; de hecho, el pragmatismo ejerce una importante influencia en el

interaccionismo simbólico, que constituye una de las tradiciones investigativas más relevantes dentro del paradigma interpretativo y es el origen de la metodología teoría fundamentada, la cual constituye el núcleo metodológico de la presente investigación.

1.2. Marco programático

Este trabajo se ubica en los estudios realizados desde la aproximación interpretativista del fenómeno de la interacción comunicativa en las organizaciones, cuyos representantes de mayor notoriedad en el ámbito académico e investigativo global son los siguientes:

Karl Weick (1974, 1979, 1980), quien por sus estudios de comunicación como fenómeno organizacional se centró en el análisis de la vinculación entre el discurso y los macroprocesos de comportamiento organizacional; Linda Putnam (1982, 2014), que contrasta la aproximación interpretativista con los supuestos funcionalistas para enfatizar en la comprensión de los significados compartidos en la vida de las organizaciones, por medio del interpretativismo, en oposición al enfoque funcionalista tradicional, desde donde se pretenden explicar los hechos relativos a la vida en las organizaciones; Charles Bantz (1979, 1980), quien realiza investigación naturalista y se enfoca en el estudio de los sistemas simbólicos, reglas y normas que dan forma a las prácticas rutinarias en las organizaciones, este investigador estudió desde la perspectiva del interaccionismo simbólico, concretamente, en su derivación a etnometodología, las relaciones entre discurso y acción, desviaciones de los hábitos y rutinas laborales y la función de la comunicación en el liderazgo.

Asimismo, Nick Trujillo (1983), quien para interpretar la naturaleza de la comunicación gerencial analizó la teoría de los roles gerenciales propuesta por Henry Mintzberg (1971) desde el interaccionismo simbólico y propuso una noción antropológica del desempeño comunicativo de los gerentes; Ernest Bormann (1973) explicó desde el enfoque de la tradición investigativa del interaccionismo simbólico la convergencia entre los significados subjetivos de los miembros de las organizaciones y la realidad social compartida en la cultura organizacional; Phillip Tompkins y George Cheney (1987) estudiaron el comportamiento pasado de los gerentes, para explicar el proceso de elección de alternativas como fuente de las premisas que permiten la identificación de la identidad de las organizaciones, a partir de la justificación de las desviaciones de la norma; Marshall Scott y Robert McPhee (1985), quienes se ocuparon de entender cómo se producen y reproducen las estructuras organizacionales a través de las interacciones entre sus miembros y propusieron un modelo explicativo de la convergencia entre significados y percepciones contradictorias en el interior de las organizaciones.

Pueden mencionarse entre otros investigadores e investigadoras ubicados desde el enfoque epistemológico vivencialista-experencialista dedicados a la comprensión de los fenómenos inherentes a la vida organizacional, a Linda Smircich (1983), quien se enfocó en la búsqueda de vías para replantear las teorías administrativas tradicionales por medio de un estudio interpretativista. En particular, explicó

desde una aproximación de la teoría crítica, cómo los gerentes pueden aplicar el enfoque interpretativista como método de análisis de los problemas referentes a la incertidumbre en el entorno organizacional, a la gerencia estratégica y al control organizacional.

En lo referido a las investigaciones realizadas por medio de la metodología teoría fundamentada en el área de las organizaciones, esta investigación se inscribe entre los trabajos sobre los siguientes temas relacionados: estudio de la gestión turística y hotelera (Connell & Lowe, 1997); *management* (Henwood & Pidgeon, 1995); creación de empresas (Douglas, 2004); sistemas de información (Goldkuhl, 2004); investigación en dirección de empresas (Locke, 2001); innovación (Lowe, 1995); fusión de empresas (Lowe, 1998); y gestión directiva (Partington, 2000).

En Colombia, en cuyo contexto organizacional se producirá la data de donde deberá surgir una teoría explicativa de la acción discursiva en la gerencia estratégica de las organizaciones, la investigación propuesta se ubica, en términos generales, en las líneas de investigación adelantadas en la universidades donde se imparte Ciencias Administrativas y/o Comunicación Organizacional; muy particularmente, se pretende que los resultados de esta investigación fundamenten el inicio de la línea de investigación denominada “Comunicación y organización”, como parte de los programas adelantados por el Grupo de investigación Goras, adscrito a la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Universidad Católica Luis Amigó.

PLANTEAMIENTO DEL
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO II

En esta sección se expone el contexto general de los fenómenos que constituyen el interés de esta investigación: el problema incluido en hechos socio simbólicos asociados a la gerencia estratégica de las organizaciones estudiadas en la ciudad de Medellín, en el Departamento de Antioquia, Colombia, concretado en las preguntas de investigación y en los objetivos de trabajo asociados a ese problema.

2.1. Descripción del problema

La observación fundamental de la que parte este estudio es que cada vez que se revisa un texto estratégico, emitido en una acción discursiva enmarcada en el sistema de valores particular de un gerente, dentro de su propio contexto histórico-psicológico-cultural, se produce, también, una interpretación de los significados contenidos en el texto, correlativa a la estructura de valores de sus interlocutores, enmarcada en el propio contexto histórico-psicológico-cultural de los segundos, de donde los significados del texto pueden ser o no compartidos entre los interlocutores. Ello significa, dentro del campo de la ciencia semiótica, que en atención a los niveles sintáctico-semántico-pragmático, un acto ilocucionario podría o no generar el acto perlocucionario deseado por el gerente.

Los conceptos acto ilocucionario y acto perlocucionario son propuestos por John Austin (1955), en su teoría de los actos de habla, dentro del campo de la semiótica. Una premisa aceptada por un sector importante de investigadores ocupados de estudiar los fenómenos dentro del campo de la comunicación es que un proceso de comunicación se cumple únicamente si como resultado se construye un campo de significados compartidos entre los participantes. Entonces, el estudio de los procesos de significación, lo cual es objeto de estudio de la semiótica, es la manera científica de llegar a comprender y explicar hechos ocultos, subyacentes a los procesos de comunicación.

El síntoma más representativo o emblemático observado en ese sentido dentro de la dinámica de los procesos de gerencia estratégica es el del direccionamiento estratégico, lo cual, según la literatura sobre el tema, debería producir la adhesión de los miembros de la organización en una visión compartida fundamentada en valores igualmente compartidos. Ello tendría el potencial de producir una acción social en un mismo sentido de orientación; no obstante, se observa una alta frecuencia de no ocurrencia de la situación descrita, o por lo menos, no con la efectividad esperada.

En ese sentido, existen organizaciones donde los resultados de indagaciones muestran que los colaboradores no son capaces de comprender de manera satisfactoria los significados expresados en los textos sobre visión, misión, valores o principios, objetivos estratégicos, políticas, planes estratégicos, entre otros publicados y difundidos a través de la organización por múltiples medios, incluidas en estas organizaciones a universidades donde se imparten las cátedras de gerencia estratégica, de comunicación corporativa o de relaciones públicas, entre otras disciplinas en las que el tema referido a la filosofía de gestión es un punto crucial a tratar.

Al respecto, el auditor de calidad adscrito al ICONTEC, Carlos Restrepo, informó en entrevista realizada durante la fase exploratoria de este trabajo de investigación, que una de las no conformidades halladas con mayor frecuencia en la organizaciones auditadas por él son las referidas a la filosofía de gestión, cuyos contenidos expresados en forma de misión, visión, valores y objetivos estratégicos, no son comprendidos de manera adecuada por los subalternos de las organizaciones y, en algunos casos, ni siquiera por directivos. Ese es el caso de ERP Soluciones Web, SAS, que durante una auditoría de la calidad realizada para recertificar a la organización mostró que ninguno de sus miembros logró explicar al auditor satisfactoriamente los principios básicos organizacionales.

En la Universidad Católica Luis Amigó se adelantan continuas campañas de comunicación interna con el objetivo de socializar la visión, la misión, los valores y objetivos estratégicos de la Institución como respuesta a las repetidas veces en las que este elemento ha resultado en una no conformidad durante los procesos de auditoría, tanto internos como con fines de obtención de certificaciones de ICONTEC o del Ministerio de Educación de Colombia. Es el caso que, ni los docentes, ni los empleados administrativos, ni el personal obrero pueden explicar de manera satisfactoria los principios declarados en la filosofía de gestión.

Al respecto, Serna-Gómez (2003) afirma que una falencia común en las organizaciones es la referida a la socialización efectiva de los principios básicos organizacionales, cuya declaración tiende a quedar en lo que él denomina *letra muerta*. El autor atribuye esta falencia a deficiencias en la comunicación interna, a las cuales, a su vez, devienen de la predominancia de una orientación de las organizaciones colombianas hacia el logro de objetivos únicamente financieros, lo que conduce al descuido por la gestión de la comunicación interna en aras de invertir el esfuerzo comunicacional en estrategias de comunicación orientadas a la venta de los productos.

En el mismo orden de ideas, Pérez-Chavarría (2009) investigó cómo es la comunicación en relación a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En la muestra estudiada, la investigadora encontró que 86% del esfuerzo comunicacional está dirigido a la relación con los consumidores, los medios de comunicación y los inversionistas; esto significa que únicamente 14% del esfuerzo de comunicación es distribuido entre los públicos internos y las comunidades donde realizan sus actividades. Según la autora, los resultados evidencian que no existe una correspondencia entre el ser y el hacer de estas empresas.

Por su parte, Brönstrup, Godoy y Ribeiro (2007) afirman que en sus investigaciones se detectan profundas fallas en la comunicación organizacional practicada en las organizaciones latinas. Estos autores aseguran que, a falta de la existencia de una escuela de comunicación organizacional propia, los planificadores de las estrategias de comunicación organizacional recurren a modelos foráneos, descontextualizados de su propia realidad.

De igual manera, Pizzolante-Negrón (2010) explica que aunque la comunicación no es el objetivo de las organizaciones por sí misma –ni debe serlo–, es el medio para que la empresa llegue a donde desea. El asunto es comprender la comunicación estratégica como la herramienta gerencial que garantiza el logro de los objetivos corporativos, financieros y funcionales. Según él, la sostenibilidad requiere de combinar una estrategia apropiada, los mensajes correctos, la habilidad necesaria y un modelo organizacional que facilite el proceso, todo ello bajo un liderazgo gerencial capaz de tomar decisiones oportunas y acertadas. En ese orden de ideas sostiene que la sustentabilidad de una organización depende de la consistencia y coherencia de sus procesos de gestión y de la forma de administrar la comunicación como herramienta. Según el autor, una visión sustentable es la garantía de confianza y reputación en el largo plazo, en cuyo propósito es fundamental el fortalecimiento institucional de la empresa, condición sólo factible en la medida en que se cuente con mensajes claros y concretos.

Es preocupante la tendencia de las empresas de la región a enfatizar su esfuerzo en estrategias mercadotécnicas operacionalizadas por medio de la publicidad y de la promoción de ventas con el objetivo de lograr un flujo financiero en el corto plazo, en detrimento de una gestión estratégica integral con el objetivo de lograr una visión en el largo plazo. En tales circunstancias es improbable el éxito competitivo frente a empresas que soportan sus ventajas competitivas en la gestión de su cultura corporativa.

La orientación estratégica asumida desde la dirección de las empresas debería guardar una relación de equilibrio entre las diferentes categorías de objetivos a lograr. Ciertamente, la principal responsabilidad de la dirección es mantener márgenes aceptables de rentabilidad, pero no es menos cierto que las organizaciones están conformadas por seres humanos; las organizaciones en sí están constituidas en última instancia por grupos humanos cohesionados en torno al cumplimiento de una misión.

Entonces, si las organizaciones en el mediano plazo no llegan a comprender su necesidad de moverse desde una orientación gerencial en función de objetivos únicamente financieros hacia una basada en la gestión de su cultura empresarial por medio de la gestión de la comunicación con objetivos centrados en la satisfacción de sus colaboradores, como soporte fundamental de sus estrategias y políticas para alcanzar ventajas competitivas sustentables, tenderán cada vez más a fracasar en los cada vez más competidos mercados globalizados.

Del síntoma observado surge nítidamente ante el investigador un correlato empírico demandante de una explicación teórica de los fenómenos que ocurren en la dinámica de la interacción, a través de símbolos, entre los interlocutores participantes en la acción discursiva en el contexto de la gerencia estratégica de las organizaciones. Los fenómenos a los que atiende este estudio son aquellos de las relaciones entre la acción discursiva de quienes desempeñan roles en la alta gerencia, con motivo de la gerencia estratégica de las organizaciones, y los significados atribuidos al contenido de esa acción discursiva por los diferentes sujetos participantes desde su condición de interlocutores en relación con la realidad organizacional.

2.2. Delimitación y alcance de la investigación

Esta investigación pretende aportar conocimiento sobre las relaciones entre la acción discursiva vinculada a la gerencia estratégica de organizaciones y la realidad contextual de las organizaciones de Medellín, por medio del análisis de las interacciones socio-simbólicas a partir de las experiencias de una selección de participantes que desempeñan roles en todos los niveles jerárquicos de organizaciones pertenecientes a diferentes sectores económicos, localizadas en la ciudad de Medellín y seleccionadas como unidades de observación. Conocimiento que, llevado a la práctica en la cotidianeidad de los procesos productivos de las organizaciones, tendría el potencial de contribuir al incremento de los niveles de productividad en la localidad, puesto que busca mejorar la calidad de las interacciones entre las diferentes categorías de actores sociales involucrados en sus procesos productivos.

Respecto de la categoría *organización*, se toma como fundamento teórico a Friedrich Von Hayek (1982) y se complementa este enfoque con los aportes de Drucker (1993), Greenberg y Baron (2008), Robbins y Judge (2009), y Daft (2007). En lo concerniente a la categoría *acción discursiva*, se toma como fundamento teórico a Austin (1955, 1962), Searle (1969, 1994) y García (1998). En lo referido a la categoría *gerencia estratégica*, se toma como referencia teórica a Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews (1985), Chaffe (1985), Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), Whittington (2001), Dess, Lumpkin, Eisner, McNamara y Kim (2012) y Serna (2014).

El contexto cronológico de esta investigación se circunscribe entre enero de 2014 y noviembre de 2019. Entre enero de 2014 y enero de 2016 se cumplió la fase exploratoria requerida por una investigación realizada con base en el método de teoría fundamentada; entre enero y mayo de 2016 se cumplió la fase de formulación del proyecto; entre junio y agosto de 2016 se recolectó la data, con base en la que se fundamentó la generación de una teoría del universo observacional donde se contextualiza el área problemática de la investigación propuesta; entre diciembre de 2016 y junio de 2017 se analizaron los datos y entre junio de 2017 y noviembre de 2019 se escribió esta obra.

2.3. El problema

Las escuelas de pensamiento estratégico, así como todas las escuelas del pensamiento gerencial o administrativo, han procurado siempre encontrar respuesta a la pregunta de cómo hacer para que las organizaciones sean más productivas. Desde Taylor, y aún antes, hasta hoy, en el transcurso de la segunda década del siglo XXI, se ha buscado la manera de lograr que el trabajo humano sea más lucrativo para las organizaciones. En ese contexto, si se revisan los supuestos contenidos en los sistemas conceptuales de cualquiera de las escuelas de pensamiento estratégico, se capta explícita o implícitamente la presencia constante de actos comunicativos.

Sobre la categoría *comunicación* existen múltiples definiciones. Es difícil ponerse de acuerdo sobre una debido al número tan extenso de las expresadas en la literatura sobre el tema. En esta investigación se considera pertinente la definición propuesta por West y Turner en los siguientes términos: “La comunicación es un proceso social en el que los individuos utilizan *símbolos* para *establecer e interpretar* el *significado* del entorno (2005, p. 4)”. Obsérvese que en esta definición se incluyen los vocablos *símbolo*, *interpretar* y *significado*, lo cual conduce al campo de la semiótica. Si se desea profundizar a nivel doctoral en el conocimiento de las relaciones entre las categorías *comunicación* y *gerencia estratégica*, se hace necesario, entonces, abordar la comprensión de tales relaciones desde el enfoque teórico de los sistemas conceptuales de la semiótica, disciplina que estudia los procesos de significación.

Serna (2003), dentro del campo de las ciencias administrativas, sostiene que el proceso de comunicación se concreta si y sólo si se logra comprender el *significado* de los *símbolos* utilizados en el proceso; de resto, lo que ocurre es una simple transmisión de información. Lo expuesto significa, entonces, que existe un vacío de conocimiento de las relaciones entre las actividades de gerencia estratégica y la comunicación asociada a ese proceso, puesto que con frecuencia los problemas relacionados con

esas categorías se estudian desde las disciplinas ocupadas de la comunicación organizacional, desde cuya óptica el análisis enfoca únicamente lo operativo de la gestión de la comunicación, sin profundizar hasta las causas asociadas a la incompreensión de significados, lo cual es pertinente observar desde la semiótica.

Así pues, el proceso de gerencia estratégica está atravesado transversalmente por *acciones discursivas*. En tal sentido, en todas y cada una de las fases descritas por las diferentes escuelas prescriptivas se infiere la necesidad de actos de habla ilocucionarios como requisito para la ocurrencia del proceso estratégico, el cual puede verse como secuencias de acciones orientadas a lograr una situación deseada, o actos de habla perlocucionarios.

Es conveniente recordar que, según García (1998), la síntesis metodológica básica de Max Weber, desde los albores de las ciencias sociales, es que una acción es aquella conducta a la que un agente le imputa un significado o sentido subjetivo; ello significa que la incardinación del movimiento corporal en un cierto orden de deseo y sentido –o *significado*– es lo que convierte una conducta, o su ausencia, en una acción.

En ese marco de ideas, el esquema básico del proceso de gerencia estratégica mostrado en la literatura de la disciplina, por la mayoría de los autores dedicados al tema, evidencia un proceso en tres fases de acciones estratégicas: 1) análisis de la situación externa e interna de la organización, 2) toma de decisiones estratégicas, 3) implementación estratégica. Para cumplir la primera fase del proceso, *análisis de la situación*, lo primero sería recabar información sobre el entorno organizacional, tanto interno como externo, es decir, investigar sobre la situación en los ambientes político, económico, social, tecnológico, legal y ecológico, y sobre las capacidades y recursos propios de la organización, lo cual únicamente es accesible mediante la comunicación.

Recabar la información concerniente remite a la consulta de informes publicados en medios especializados, reportes sobre el comportamiento de los mercados, reglamentación legal de las actividades e informes internos, entre otros textos producidos en una acción discursiva que ocurre mediante *actos de habla*, tales como conversar, leer, preguntar, escuchar, entre otros. Así mismo, una vez que el analista ha realizado las acciones reflexivas sobre la información del entorno, produce, entonces, otros textos descriptivos o explicativos de la situación organizacional por medio de los cuales presenta su diagnóstico de la misma. Textos estos como informes verbales o escritos, gráficas, diagramas, cuadros comparativos, matrices, v.g. la matriz FODA.

De igual manera, respecto de las *decisiones estratégicas*, la segunda fase, el gerente «estratega» realiza la acción de decidir los objetivos estratégicos, los cuales declara en proposiciones que especifican el estado deseado a alcanzar en el largo plazo: un texto que amerita ser claro para que los involucrados en las acciones necesarias para su logro lo comprendan a cabalidad. Este texto contentivo de los objetivos estratégicos constituye una expresión de una proposición o acto de habla; un acto ilocucionario generado con el propósito de generar un acto perlocucionario.

La declaración de la filosofía organizacional: visión, misión, valores o principios y políticas, constituye un texto por medio del que la alta gerencia informa sobre los lineamientos rectores de las acciones de los involucrados en las actividades de la organización. Ello, necesariamente, exige provocar en los

interlocutores actos perlocucionarios, en respuesta de los actos ilocucionarios que, en *esencia*, constituyen los mencionados textos, sin considerar que las estrategias decididas por los gerentes incluyen campañas de publicidad, programas de relaciones públicas, capacitación y adiestramiento de personal, negociaciones, entre otras acciones sin las cuales, si no constituyen en sí mismas actos de habla, su ocurrencia es impensable de manera inconexa de una acción discursiva.

Es prácticamente imposible la *ejecución estratégica* desvinculada de actos de habla, por ejemplo, penetrar un nuevo mercado sin la utilización de herramientas de promoción o en el desarrollo de un nuevo producto sin mostrar el diseño. Además, evaluar y controlar el proceso de gerencia estratégica requiere, por regla general, de algún tipo de actos perlocucionarios, por ejemplo, por medio del *cuadro integral de mando*, el cual en sí mismo constituye un documento codificado en lenguaje diagramático que retroalimenta a la organización con información proveniente del *feed back* de los involucrados.

Lo expuesto en los párrafos precedentes indica que la acción discursiva constituye una propiedad de los procesos de gerencia estratégica y que la comunicación es un componente que atraviesa trasversalmente a las organizaciones. En este sentido, dentro del conjunto conformado por las secuencias de acciones inherentes a la gerencia estratégica existe una clase de acción de naturaleza discursiva –*acto de habla*–, sin cuya función sería inviable la ocurrencia de las secuencias de acciones de la gerencia estratégica.

Luego, analizar los significados atribuidos por los miembros de una organización a la acción discursiva asociada a la gerencia estratégica puede dar cuenta de cómo y por qué se producen de una determinada manera los procesos de gerencia estratégica en esa organización. El análisis del discurso cumple la función de permitir al investigador aprehender la realidad socio-cultural que estudia, lo cual incluye a las organizaciones.

Así mismo, en la medida en que la acción discursiva se adecue a la realidad organizacional, obviamente el proceso de gerencia estratégica será más eficaz. Sheinsohn (2011), Pérez (2008), Pizzolante (2006) y Serna (2014), entre otros autores, basan sus prescripciones, claramente, en la correlación positiva entre gerencia estratégica y gestión de la comunicación en las organizaciones. Los tres primeros desde la *comunicación estratégica*, dentro del campo de la comunicación, y el último, desde la propia gerencia estratégica, dentro del campo de la administración.

Por consiguiente, la alta gerencia marca el rumbo de la vida organizacional por medio de la acción discursiva asociada al proceso de gerencia estratégica. En tal sentido, los gerentes determinan cómo es una empresa desde el punto de vista competitivo, con el propósito de encontrar ventajas competitivas sostenibles durante un largo período. Esto requiere centrarse en cómo competir en el mercado y en cómo hacer que los involucrados en la gestión compartan los conceptos estratégicos, al punto de participar decididamente en su ejecución, lo cual ocurre, sin duda, únicamente si es vehiculado por una acción discursiva.

Según la literatura administrativa, un proceso de gerencia estratégica debe orientarse por una visión enmarcada en un sistema de valores y principios compartidos por todos los miembros de la organización, lo cual, incidiría en su desempeño, y consecuentemente, en el logro de los objetivos organizacionales.

Por ello, los gerentes de organizaciones –o las personas designadas– diseñan y declaran dentro del proceso de gerencia estratégica textos como la visión, la misión, los valores, los objetivos estratégicos, las políticas, etcétera.

Pero es el caso de que existen organizaciones en las que a sus miembros se les dificulta comprender los contenidos de la visión, la misión, los valores, los objetivos estratégicos, las políticas, los planes estratégicos y planes operativos, entre otros documentos. En esas organizaciones el texto declarado está lejos de cumplir su función ideal dentro del proceso de gerencia estratégica. Existen organizaciones donde las acciones realizadas en la realidad organizacional en lo referido al proceso de gerencia estratégica no se corresponden con los contenidos expresados en los textos vinculados a dicho proceso. En esas organizaciones una cosa es lo que se dice y otra cosa lo que se hace en la realidad. En palabras de Serna (2003) la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos declarados se convierten en letra muerta.

Lo anterior es importante porque cualquiera que sea la orientación política de un país y la forma de propiedad de sus unidades de producción –privada, familiar, cooperativista, mixta, estatal–, las organizaciones generan el empleo de la población. Las falencias en la efectividad de la acción discursiva, asociada a los procesos de gerencia estratégica, pondrían en riesgo la permanencia de las organizaciones estudiadas en Medellín, puesto que estas participan en mercados globalizados, demandantes de retos únicamente superables por medio de una gerencia estratégica a la altura de las exigencias. En tal sentido, estas organizaciones necesariamente deben enfrentarse con los productos de empresas multinacionales, bien sea porque exportan sus productos hacia mercados foráneos, o bien porque los productos de las organizaciones localizadas en los países con economías maduras son importados a esta región.

Ante tal realidad, la modernización requerida por las organizaciones locales trasciende de lo referido a meras inversiones en tecnologías de punta, para extenderse al terreno de la implementación de estrategias, cuyo éxito depende de un factor humano altamente capacitado y comprometido con su organización. Compromiso este únicamente alcanzable, según la literatura sobre gerencia estratégica, si se logra la adhesión de los involucrados. Parece algo trivial, por obvio, decir que a mejor calidad de comunicación, mayores probabilidades de alcanzar exitosamente los objetivos estratégicos de las organizaciones. Según Cess van Riel (1997), mientras mejor es la calidad de la comunicación de dirección, de organización y de mercadeo, mayores oportunidades tienen las organizaciones de ser exitosas. En tal sentido, si la comunicación entre la alta dirección y los demás miembros de las organizaciones es coherente con la realidad organizacional, obviamente habrá mayores probabilidades de que sea comprendida por los miembros de una organización. Mientras más coherente con la realidad sea la acción discursiva mayor oportunidad hay de encontrarle *sentido* a los procesos de gerencia estratégica, con el consecuente impacto en la cultura, en el clima laboral, en el desempeño de tareas, en última instancia, en la productividad.

De acuerdo con García (1998), hablar de *sentido de una acción* se refiere tanto a una entidad semántica, en cuyo caso *sentido*, en su acepción con carácter simbólico, connota *significado* –capacidad de representación–, como a una entidad de geometría del deseo, donde *sentido* significa *orientación* o sentido de marcha en relación a un fin apuntado. Entonces, más allá de la generalidad del concepto

comunicación con sus adjetivos de corporativa, organizacional, empresarial, etcétera, el *significado* o *sentido* –un problema semiótico–, cobra relevancia desde su relación con el fin apuntado en un proceso de gerencia estratégica.

En tal marco de ideas es pertinente aclarar que sólo se tiene deseo si lo es de algo, solo se cree si se cree en algo, solo se intenta si se intenta que algo suceda. Tales estados son caracterizados por dirigirse a algo. Siguiendo a Searle (1994), la intencionalidad de los actos constituyentes de la acción consiste en su direccionamiento, lo cual aparece como un contenido representacional o simbólico denominado *contenido intencional*, determinante de un conjunto de condiciones de cumplimiento necesario para que el estado se satisfaga, es decir, para que el deseo se cumpla, la creencia se confirme, o para que lo intentado suceda.

Por su parte, García (1998) explica que el significado de la acción depende en gran medida de lo que los interlocutores dicen de ella; tal como se mencionó antes, desde Weber se sostiene que la narratividad es un elemento constitutivo de las acciones humanas. Frente a las respuestas reflejo-conductuales de los animales, las acciones humanas se caracterizan por tener un sentido generado sobre la base de un marco, que es a la vez expresivo –representa, significa, dice, manifiesta–, y valorativo/normativo –se sitúa en y respecto de un orden social–. Un marco que carga o descarga simbólicamente y legitima o deslegitima utilizando la reflexividad, permitida y generada por la capacidad lingüístico conceptual propia de los seres humanos.

De acuerdo con Searle (1994), las diferentes interpretaciones de una misma expresión, cuyo significado literal se mantiene constante, son fijadas por el trasfondo de capacidades humanas, un trasfondo útil al realizar ciertas prácticas, de *know-how*, de formas de actuación, etcétera; sobre tal trasfondo se realiza la interpretación, esto es, la comprensión. Depende, entonces, de las características del terreno de experiencias de los participantes en la interacción, que se cumpla el proceso de comunicación, entendido éste como *poner en común*. Si los terrenos de experiencias que sirven de sustrato a la interacción difieren en cuanto a los valores predominantes, percepciones, intenciones, deseos, es decir, en la forma de concebir los objetos, posiblemente se le asignen significados distintos a un mismo texto y se amplíe la brecha entre lo dicho y lo hecho.

Visto desde el foco del interaccionismo simbólico, las actividades de las personas ocurren principalmente como respuesta a otro, o en relación con otro, lo cual exige que los seres humanos al interactuar entre sí, tengan necesariamente que considerar lo que cada uno hace o piensa, y se vean forzados a dirigir su propia conducta en función de ello. La acción humana consiste en tener en cuenta los diferentes objetos que se perciben y crear una línea de conducta sustentada en cómo se interpretan. En consecuencia, de las ideas expuestas en el desarrollo de los párrafos precedentes, se deduce el problema de investigación que se formula a continuación.

2.4. Formulación del problema de investigación

En términos concretos, el problema de investigación es el estudio de la acción discursiva asociada a la gerencia estratégica en las organizaciones seleccionadas como unidades de observación, para encontrar las causas subyacentes a las deficiencias en la comprensión de los principios asociados a los procesos de gerencia estratégica declarados por las organizaciones, y sus implicaciones en la realidad de las organizaciones. Sobre la base de este estudio se genera una construcción teórica explicativa de las relaciones de interdependencia entre la acción discursiva, la gerencia estratégica y la realidad socio-cultural de las organizaciones estudiadas.

2.5. Preguntas de investigación

- ¿Cómo se relacionan la acción discursiva asociada a la gerencia estratégica y los procesos de gerencia estratégica en la realidad de las organizaciones estudiadas?

De la anterior pregunta se desprenden otras más particulares, necesarias de responder si se aspira a explicar las relaciones entre la acción discursiva asociada al proceso de gerencia estratégica y, a partir de su comprensión, la realidad de las organizaciones estudiadas.

- ¿Cuáles categorías emergen de las experiencias vividas por diferentes clases de miembros en las organizaciones estudiadas desde sus respectivos roles?
- ¿Cómo se relacionan entre sí las categorías identificadas en las experiencias vividas por las diferentes clases de miembros en las organizaciones estudiadas desde sus respectivos roles?
- ¿Cuál es el significado atribuido a la gerencia estratégica por las diferentes clases de miembros de las organizaciones estudiadas desde sus respectivos roles?
- ¿Cómo se relacionan la acción discursiva asociada a la gerencia estratégica, los procesos de gerencia estratégica en sí y las categorías emergentes de realidad socio-cultural de las organizaciones estudiadas?

2.6. Objetivos de investigación

2.6.1. Objetivo general

Explicar las relaciones entre la acción discursiva vinculada a la gerencia estratégica y los procesos de gerencia estratégica en sí, con respecto a la realidad organizacional, en una muestra de unidades de observación conformada por organizaciones pertenecientes a diferentes sectores económicos de la ciudad de Medellín, Colombia.

2.6.2. Objetivos específicos

- 1) Identificar categorías emergentes de los datos obtenidos de las experiencias vividas por las diferentes clases de miembros de organizaciones seleccionadas como unidades de observación de las ubicadas en Medellín, Colombia, desde sus respectivos roles.
- 2) Establecer las relaciones entre las categorías identificadas en los datos obtenidos de las experiencias vividas por las diferentes clases de miembros en organizaciones seleccionadas como unidades de observación.
- 3) Comprender el significado atribuido a la acción discursiva asociada a la gerencia estratégica por las diferentes clases de miembros de las organizaciones seleccionadas como unidades de observación, desde sus respectivos roles.
- 4) Analizar las relaciones entre la acción discursiva asociada a la gerencia estratégica, los procesos de gerencia estratégica en sí y la realidad socio-cultural de las organizaciones seleccionadas como unidades de observación.

2.7. Propósito de la investigación

Generar una teoría a partir del análisis de las relaciones entre la acción discursiva asociada a la gerencia estratégica y el proceso de gerencia estratégica, con respecto de la realidad socio-cultural de organizaciones ubicadas en Medellín.

2.8. Justificación

Lo que hace viable esta investigación es su capacidad para obtener una explicación teórica acerca de los procesos de gerencia estratégica en organizaciones ubicadas en Medellín, en su propio contexto bio-psico-socio-cultural, lo cual podría impactar positivamente en todo lo referido a la formación adecuada de gerentes y colaboradores, al diseño de tecnologías de gestión innovadoras, en fin, a la desaparición de obstáculos al desarrollo socio-económico integral de la región de Antioquia, Colombia.

En otro sentido, las mejoras en las relaciones laborales repercuten en la sociedad en general. Un trabajador auto-realizado a través de un desempeño laboral reconocido, económica, social y moralmente, es potencial portador de una actitud positiva que proyecta en los entornos sociales donde se inserta como ser humano. Éste sería un ser potencialmente satisfecho consigo mismo, con las recompensas y el trato recibido en su entorno laboral.

La posibilidad de conocer en profundidad el efecto de los significados atribuidos por las diferentes categorías de miembros de las organizaciones, desde sus particulares posiciones, tiene el potencial de servir de insumo a la generación de tecnologías de gestión, capaces de impactar positivamente en la efectividad de los procesos organizacionales. Conocer qué pasa en el trasfondo de la interacción entre los gerentes y sus colaboradores, permitiría generar conocimiento de calidad científica, explicativo del por qué los procesos de comunicación de las estrategias en estas organizaciones no son lo suficientemente efectivos.

Asimismo, ello serviría de insumo para mejorar las prácticas de gerencia estratégica implementadas en las organizaciones locales y también para reajustar los programas académicos de las universidades de la región, según los requerimientos del mercado laboral donde se insertan sus egresados, principalmente, en lo que respecta al Departamento de Antioquia en Colombia. En la medida en que las competencias de los egresados sean coherentes con los requerimientos de las empresas, se estaría aportando un valioso insumo al desarrollo regional. En organizaciones donde se gestione el recurso humano en atención al complejo de sus necesidades, más allá de las meramente económicas, se haría factible el desarrollo de un contexto laboral propicio a la realización del ser humano.

Además, las empresas modernas comprenden el valor estratégico de los intangibles tales como imagen organizacional y de marca, pues les facilita la sostenibilidad en estos tiempos convulsionados, incrementando con ello la estabilidad laboral de quienes forman parte de su personal. El conocimiento científico resultante de esta investigación servirá de insumo para la toma de decisiones orientadas a modernizar la gerencia de las organizaciones en Medellín, lo cual en sí justifica desde el punto de vista pragmático esta investigación.

Desde el punto de vista teórico, la investigación se propone generar teoría explicativa de la propia realidad estudiada, en contraposición a las teorías importadas desde las que se pretende explicar e intervenir las organizaciones locales. Se trata de generar explicaciones teóricas a partir de los datos arrojados

por las experiencias de quienes están vinculados laboralmente en las organizaciones estudiadas. Es teoría contextualizada, autóctona, explicativa de un correlato empírico constituido por las interacciones en el entorno laboral en nuestro propio espacio bio-psico-socio-cultural-económico concreto.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación se guía por la tradición investigativa de la teoría fundamentada, con base en el interaccionismo simbólico, poniendo en práctica un conjunto de operaciones de investigación naturalista, que han sido altamente útiles para la comprensión y explicación de los fenómenos psico-sociales en otros contextos ubicados en países que han alcanzado un estado de evolución socio-económica calificable como maduro. La aplicación de teoría fundamentada, en sí, constituye una novedad en nuestro contexto académico e investigativo con potencial de servir de marco referencial para otras investigaciones.

CAPÍTULO III

En esta sección se exponen las conceptualizaciones de las categorías contenidas en la pregunta y el objetivo general del estudio que constituye el interés de esta investigación. Los constructos definidos constituyen la base teórica conceptual desde la que se debe comprender el significado de las categorías en esta investigación. En apego a la metodología de investigación teoría fundamentada se hará necesario incluir, durante el proceso de codificación propio de esta metodología, otras teorías o sistemas conceptuales requeridos para comprender y explicar las categorías emergentes del análisis de la data.

3.1. Nociones sobre la categoría *organización*

El significado de *organización* se entiende de manera pertinente a los propósitos de este estudio, a través del pensamiento de la tradición investigativa alemana. Desde este enfoque, el concepto *orden* se refiere a un estado de cosas en el cual una multitud de elementos de diversa especie se relacionan entre sí, de tal modo que el conocimiento de una parte espacial o temporal del conjunto permite formular expectativas adecuadas respecto del resto o, por lo menos, gozar de una elevada probabilidad de certeza.

Dentro de ese marco conceptual, Friedrich August von Hayek [1899-1992] fundamenta en su obra *Derecho, legislación y libertad*, publicada en 1982, un concepto de *orden social*, referido a las clases de relaciones sociales posibles de ocurrir entre seres humanos. Al respecto, von Hayek (1982) sostiene que existen dos tipos de organizaciones humanas: una organización de formación espontánea surgida desde lo endógeno de la convivencia cotidiana de los seres humanos en comunidad, significada por él, con el vocablo del griego antiguo, *Kosmos*; y otro tipo de organización, creada artificialmente de forma planificada, la cual es de origen exógeno a la propia sociedad, significada por él con el vocablo también del griego antiguo, *Taxis*.

En tal sentido, el término *Kosmos* se refiere a lo institucional de la sociedad. Esto es, al conjunto sistemático de reglas útiles para la supervivencia social: la familia, el lenguaje, la cultura, la sociedad, la moneda, la letra de cambio, entre otras. Estas instituciones se caracterizan por el hecho de prestarle al funcionamiento de una colectividad un valioso servicio en su sistema de reglas. Pero ello no responde a un plan preconcebido y dispuesto por una mente creadora capaz de diseñar sus complicadas estructuras, sino que dichas instituciones son resultantes de la interacción humana espontánea. Por su parte, el orden social *Taxis* se refiere a un orden artificial creado con una finalidad previamente establecida y susceptible de ser gestionado; es decir, un orden social normado creado con un propósito específico. Las *organizaciones* entran dentro de la categoría de orden social del tipo *Taxis*.

En consonancia con los presupuestos teóricos de von Hayek (1982), y según Peter Drucker (1909-2005), a diferencia de los conceptos "sociedad", "comunidad" o "familia", referidos a los agregados sociales tradicionales, una *organización* está diseñada a propósito, no basada en la naturaleza psicológica del ser humano, ni en sus necesidades biológicas, sino creada para existir durante un período considerable. En su pensamiento, la organización es siempre especializada, en tanto la sociedad o una comunidad se definen por lazos vinculantes entre los seres humanos: lengua, cultura, historia, tradición, geografía, etcétera.

Entonces, en el mismo orden de ideas, pero desde la tradición del pensamiento administrativo norteamericano, Drucker (1993) define su concepto de *organización* en términos de un grupo humano compuesto por especialistas que trabajan juntos en una tarea común. A partir de su definición, una multitud de académicos proponen las suyas prácticamente todas coincidentes en sus ideas nucleares. Entre otros, en el ámbito de la administración, Daft (2007) sostiene que las organizaciones son entidades sociales dirigidas por metas diseñadas como sistemas de actividades deliberadamente coordinadas, estructuradas y vinculadas con el entorno.

Por su parte, desde el enfoque de la psicología organizacional, Greenberg y Baron (2008) definen *organización* como un sistema social estructurado que consta de grupos e individuos trabajando juntos en alcanzar unos objetivos acordados. En el mismo orden de ideas, para Robbins y Judge (2009): “una *organización* es una unidad social coordinada en forma consciente, compuesta de dos o más personas, que funciona sobre la base de continuidad relativa para lograr una meta o conjunto de metas comunes”. (p. 7). Se podría hacer una lista con cientos de autores enmarcados en diversas escuelas, quienes en sus propias palabras repiten las mismas ideas centrales sobre el concepto *organización*.

Según Drucker (2006), en lo que podría llamarse la primera teoría de la organización, la definición de este concepto se basa en la fórmula utilizada por el rey Federico el Grande: “un ejército tiene tres partes: la infantería camina, la caballería cabalga y de la artillería se tira”. En ese sentido, una organización se define por lo que hace. Es el concepto subyacente en la teoría de la empresa de producción de Henry Fayol, desde cuya óptica el objetivo de la organización consiste en conseguir que la gente haga el trabajo, lo cual exige una estructura que traslade los trabajos similares, como ingeniería, producción y venta, a los correspondientes departamentos. En ese hilo conductor de ideas, Drucker (2006) afirma que después de la Primera Guerra Mundial y de la reorganización de la *General Motors Corporation*, llevada a cabo por Alfred Sloan, los autores, entre quienes se incluye, superpusieron al modelo de Fayol una estructura denominada unidad de negocios, con el propósito de equilibrar el objetivo interno de conseguir que las cosas se hagan con el objetivo externo de atender el mercado. De acuerdo con Drucker, ese es el concepto de organización que goza de mayor aceptación y uno de los elementos fundamentales del debate sobre el equilibrio de las «competencias esenciales» y de la «atención de mercado», así como del interés por la reingeniería.

No obstante, Drucker (2006) asegura que avanzado el siglo XXI ha surgido una nueva forma de entender el concepto *organización* que no sustituye a las anteriores, sino que se superpone a ellas. En tal sentido afirma que las organizaciones tienen como objetivo la obtención de resultados externos, es decir, alcanzar un rendimiento en el mercado, pero que, sin embargo, la organización no tiene únicamente una dimensión económica, definida por los resultados del mercado, sino que ante todo es un ente *social*. La organización es un grupo de personas, por lo que su objetivo tiene que ser que los puntos fuertes de las personas sean eficaces y sus debilidades irrelevantes; dice que, de hecho, es lo único que se puede lograr mediante las organizaciones y lo que hace necesaria su existencia.

Del abarque del concepto *organización* se infiere la complejidad de los hechos y fenómenos factibles de ser estudiados como correlato empírico de una ciencia fáctica. En tal sentido, López (1999) sostiene que las ciencias administrativas se ocupan del estudio de todo orden social creado artificialmente, cuyas normas rectoras relacionan su contenido con la ejecución de determinadas tareas, y en donde se presupone que el lugar ocupado por cada individuo dentro de su estructura ha de ser objeto de una especificación rígida sometida a normas dependientes tanto de la posición ocupada como de la misión asignada para tal posición.

En otro sentido, a diferencia de las ciencias administrativas, la sociología se ocuparía del estudio de las instituciones sociales, es decir, de los sistemas de interacciones humanas entre individuos y grupos de individuos, y entre estos con las entidades u organizaciones inmersas en un orden social espontáneo o *Kosmos*, con el propósito de describir, explicar y predecir, en la medida de lo posible, los comportamientos surgidos en ese espacio de interacciones.

Las ciencias administrativas se ocupan, entonces, del estudio de las *organizaciones*; es decir, de las interacciones humanas entre individuos y/o grupos de individuos, y entre estos con las estructuras tecno-económicas-funcionales, bajo criterios de autoridad, donde interactúan de manera previamente determinada con el propósito de alcanzar fines concretos, lugar donde se ubican las conceptualizaciones sobre los procesos de gerencia estratégica. En ese sentido, en la opinión de López (1999), el objetivo de las ciencias administrativas es describir, explicar y, en la medida de lo posible, predecir los comportamientos humanos y funcionales con el fin de producir tecnologías –como lo constituye el *strategic management*¹– capaces de optimizar la consecución efectiva de sus fines mediante la planificación, la organización de los recursos de todo tipo, la dirección de sus miembros, la coordinación entre ellos y el control de su desempeño. Desde una perspectiva epistemológica y ontológica, el correlato empírico u objeto de estudio de la teoría administrativa en su condición de ciencia fáctica es la *organización*.

Aparece, entonces, la organización como el correlato empírico de las ciencias administrativas, constituido por el conjunto de hechos y fenómenos observables en la realidad de las organizaciones. Se trata de las interacciones entre seres humanos, y entre estos con las estructuras tecno-económicas funcionales que forman parte de las organizaciones, en cuyo universo observable se ubican aquellos incluidos en la categoría «gerencia estratégica». De acuerdo con Drucker (2006), en los países desarrollados la sociedad se ha convertido en una sociedad de organizaciones. Esto significa que la mayoría de las tareas sociales son realizadas en organizaciones: ministerios de gobierno, empresas de negocios privadas, empresas públicas, sindicatos de trabajadores y/o de empleados, fuerzas armadas, partidos políticos, hospitales, cuarteles de bomberos, escuelas, universidades, miríadas de servicios comunitarios, fundaciones, orquestas sinfónicas, museos, asociaciones gremiales, asociaciones de consumidores, iglesias, entre otras.

En atención a las ideas desarrolladas en los párrafos precedentes, en este estudio se entiende el significado de *organización* como entidades sociales dirigidas por metas, diseñadas como sistemas de actividades, deliberadamente coordinadas, estructuradas y vinculadas con el entorno, cuyo elemento constituyente clave son las personas y sus relaciones interpersonales. Las organizaciones no pueden existir sin la interacción humana por medio de la acción discursiva. Las organizaciones son entidades sociales creadoras de valor, cuya dinámica de actividades está sujeta a la gerencia estratégica en aras de alcanzar sus metas u objetivos.

3.2. Nociones sobre la categoría *gerencia estratégica*

El concepto *gerencia estratégica* es utilizado por algunos autores adscritos a la disciplina de la administración para referirse a los procesos de gestión estratégica de las organizaciones (Serna, 2014), (Metzger y Donaire, 2007), (Gaitán, 2005), (Sallenave, 2002), (Zambrano, 2001) y (Villegas, 1990), entre otros. A fin de comprender el significado de los conceptos alusivos a la *gerencia estratégica* de *organizaciones* es pertinente comenzar por la comprensión del significado de *estrategia*.

¹ Concepto traducido al castellano como «gerencia estratégica», o «dirección estratégica» o «administración estratégica», según las preferencias de los autores y/o de las organizaciones editoriales.

Existen varios enfoques sobre el significado de estrategia. En ese sentido, Chandler definió el concepto estrategia a partir de un estudio realizado por él en cuatro grandes organizaciones norteamericanas como: “el elemento que determina las metas básicas de las empresas en el largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas” (1962, p. 13). Por su parte, Ansoff (1965) considera a la estrategia en términos de un hilo conductor que corre entre las actividades de la empresa, sus productos y mercados, con cuatro componentes: el alcance producto/mercado, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia. La definición de Ansoff concibe a la estrategia como un proceso que atraviesa a toda la organización y la relaciona con su entorno como *hilo conductor*.

En el mismo orden de ideas, Andrews (1985) definió el significado del concepto de la siguiente manera: “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar esas metas, representándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será (p. 13)”. En la opinión de Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), se trata de diferentes formas de concebir la estrategia que están estrechamente relacionadas y dominan la bibliografía e investigaciones sobre el tema. Chaffe (1985) afirma que las definiciones de Chandler (1962), Ansoff (1965) y Andrews (1985) tienen dos enfoques de la misma perspectiva: uno que ubica el proceso estratégico desde un modelo lineal y el otro desde un modelo adaptativo, y que la mayoría de definiciones de estrategia formuladas a partir de entonces son sólo variaciones de las definiciones de los autores citados.

Respecto de la noción del término *gerencia*, en la opinión de Sanabria (2007), su uso llegó a Hispanoamérica en virtud de traducciones de obras de diversos autores de origen estadounidense y europeo. En tal sentido, en los ejercicios de traducción de obras al español se ha interpretado el concepto *management* como *gerencia*, *administración*, *dirección*, *gestión*, etc., indiferenciadamente; de hecho, en los diferentes diccionarios de traducción del idioma inglés al español la palabra *management* es entendida como sinónimo de gerencia, gestión y administración.

Lo mencionado en el párrafo precedente se puede observar citando tan sólo dos ejemplos representativos del problema, dos obras consideradas hoy como clásicas para el pensamiento administrativo, a saber: *The Principles of Scientific Management* (1911) de Frederick W. Taylor, que fue traducida al castellano como *Principios de la administración científica* (1990), y el texto de Peter F. Drucker, cuyo título original es *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1973), traducido al castellano como *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas* (1975). Aunque los mencionados son tan solo un par de casos en los que la palabra *management* es traducida de manera diferente, en el primero como administración y en el segundo como gerencia, es posible encontrar muchos otros a través de la literatura administrativa, si se continúa con una revisión de este tipo, lo cual sale del propósito de esta investigación.

Según Sanabria (2007), *management* evoca la conducción o dirección de una empresa, y *mánager* el sentido de manejar o dirigir. Mientras que *gerer* y *gestión*, que provienen del latín: *gerére*, significan conducir, dirigir o gobernar; por su parte, *administrere* y administración, del latín *administratio-onis*, *administrare*, aluden a la administración de un bien en defensa de quien le confía su patrimonio. Este autor indica que la noción del término *management* puede verse como vinculada a la gestión de un sistema particular con el objeto de lograr un propósito determinado.

Aunque existen diferencias de orden etimológico incidentes en el significado de estos términos, en Colombia se habla indistintamente de gerencia de proyectos, administración de proyectos o gestión de proyectos; de gerencia financiera, administración financiera o gestión financiera; de gerencia de ventas, administración de ventas o gestión de ventas; de gerencia, administración o gestión de la producción; de gerencia, administración o gestión del talento humano; de gerencia, administración o gestión de empresas, entre otras expresiones que homologan el significado de estos términos. En tal sentido, según Sanabria (2007), la inclinación a utilizar un concepto u otro en Colombia responde a circunstancias de conveniencia, gusto, poder, o incluso a condiciones psicológicas, de imagen, en tanto suena mejor.

Para Drucker (1969), en todo tipo de organizaciones el trabajo del gerente –de *management*–, ya sea el supervisor de primera línea o el máximo dirigente, es fundamentalmente el mismo. Así que, a su modo de ver, no existe diferencia entre directores, gerentes, jefes o supervisores. En cualquier posición que se ocupe, se debe responder por la cooperación y el trabajo de los subordinados, y sólo puede alcanzar los resultados que le competen por medio de la cooperación. En ese orden de ideas, Sanabria (2007) afirma que ejecutivos, gerentes o administradores trabajan esencialmente en la decisión y establecen sentidos de dirección en sus organizaciones.

Dentro del marco de los conceptos expresados en los párrafos precedentes, en esta investigación se asume el término de *gerencia* para designar la posición de aquellos quienes ejercen roles de dirección de las organizaciones o de alguno de sus subsistemas, porque es el comúnmente utilizado en el argot administrativo, tanto en el ámbito empresarial como académico colombiano, para referirse al proceso de dirección de las acciones humanas y a las decisiones sobre el uso de recursos en aras del logro de objetivos preestablecidos.

En ese sentido, cuando se unifican los conceptos *gerencia* y *estrategia*, se hace referencia a la traducción de *strategic management*, aunque este concepto también ha sido traducido al español indistintamente como *administración estratégica*, *gestión estratégica*, *gerencia estratégica* y *dirección estratégica*. Sólo que en Colombia se tiende a referirse a las acciones involucradas en el concepto *strategic management* en términos de gerencia estratégica, tal como lo hace, por ejemplo, entre otros, Serna (2014), quien tituló su libro sobre el tema: *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índice de gestión, alineamiento y ejecución estratégica*.

En lo que respecta concretamente al proceso de gerencia estratégica, de acuerdo con Mintzberg *et al.* (1997), todos los enfoques tienen cuatro elementos en común: el concepto de un ambiente, la organización debe establecer metas y objetivos básicos, la gerencia de la organización debe realizar un análisis de la situación, y la organización proyecta como aplicar sus recursos con el fin de adecuarse a las circunstancias del ambiente. En atención a lo expuesto en los párrafos precedentes, en esta investigación se comprende el significado de *gerencia estratégica* como lo definen Dess *et al.*: “la gerencia estratégica consiste en el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas” (2012, p. 8).

Esta definición, según los autores, encierra dos elementos principales. En primer lugar, la gerencia estratégica supone tres procesos continuos: análisis, decisión y acción. Al respecto indican que se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas junto al análisis interno y externo de la organización. Luego del resultado del análisis, los líderes toman decisiones estratégicas a partir de dos interrogantes básicos: ¿en qué industria deberíamos competir? y ¿cómo deberíamos hacerlo?

Respondidas tales preguntas, la organización emprende las acciones necesarias para implementar sus estrategias, lo cual implica diseñar la estructura de la organización y asignar recursos a modo de realizar las estrategias. Este proceso de análisis, decisión y acción, de acuerdo con Dess *et al.* (2012), es continuo, cambiante y comporta una alta dosis de interrelaciones entre sus fases. En otro sentido, el meollo de la gerencia estratégica se encuentra en el estudio de por qué algunas empresas superan a otras. Los directivos necesitan determinar cómo es una organización desde el punto de vista competitivo, de forma que pueda obtener ventajas sostenibles durante un largo período. En consecuencia, con lo anterior, los gerentes también deben preguntarse cómo conseguir ventajas sostenibles, únicas y difíciles de imitar o sustituir por las organizaciones competidoras.

3.3. Nociones sobre la categoría *acción discursiva*

El concepto *acción discursiva* se toma de la teoría actos de habla propuesta en el campo de la semiótica por John Langshaw Austin en su obra *How to Do Things with Words* (Cómo hacer cosas con palabras), cuyos postulados fueron recogidos en una serie de conferencias dictadas por este autor en el año 1955 en *Harvard University*.

De acuerdo con García (1998), para comprender y explicar la acción, que en realidad es siempre parte de la corriente de acciones materiales y discursivas, hay que conocer los ejes sobre los que gira la configuración de su sentido. Se debe atender a las condiciones que posibilitan su configuración característica, que los objetos sociales dan por establecidas y asumidas. Las acciones son cargadas de significados, por lo que comprender los actos de habla conformantes de una acción discursiva es la manera correcta de entender las acciones humanas.

Ello concuerda con las premisas básicas del interaccionismo simbólico, las cuales son, según Blumer (1969), que los seres humanos actúan respecto de los hechos (*objetos sociales, objetos físicos u objetos abstractos*), basados en el significado que estos objetos tienen para ellos; que los significados de tales entes derivan de la interacción que la persona tiene con otros seres humanos; y que los significados son manejados o modificados por medio de un proceso interpretativo que la persona pone en juego cuando establece contacto con los objetos. Bien se trate de cualquier ente que la persona note en su mundo o de cualquier situación que encuentre en su vida diaria, siempre actúa en una relación dependiente del significado atribuido.

Por otra parte, en los programas desarrollados desde distintos campos disciplinares, como los de interés filosófico o los de interés socio-antropológico, y en otros propiamente lingüísticos, el análisis del discurso es fundamental para comprender los hechos sociales estudiados. En cada uno de los contextos aludidos, el concepto *análisis del discurso* tiene propiedades diferentes con base en fundamentos teóricos, estrategias y objetivos de investigación distintos. Ante la imposibilidad de plegarse sin lugar a equívocos a un programa de investigación concreto que utilice el concepto análisis del discurso, es necesario elegir en el nivel de los lineamientos más generales, un concepto más aglutinador aplicable a la investigación en Ciencias Sociales, en cuyo contexto parece que entender la comunicación como un proceso desarrollado a través del encadenamiento de acaecimientos, como actos de habla (ilocucionarios y perlocucionarios), puede verse como un tipo de *acción* incardinada en un contexto socio-espacio-temporal concreto, es decir, como un proceso «inter»-«accional».

En tal sentido, Austin (1955) plantea en su obra *Cómo hacer cosas con palabras*, que «hablar» es «actuar». Por su parte, Wittgenstein (1967) disminuyó la importancia del significado en los procesos del lenguaje para asignársela al uso: «*meaning is use*», lo cual fue tomado prácticamente como un axioma en el concepto *juegos de lenguaje*, desde cuyo entender se propone la existencia de un lenguaje para describir, otro para explicar, otro para controlar, etc., y desde donde es fácil captar la idea de que el lenguaje es *acción*. Así también, Searle (1969) tomó el concepto *actos de habla* de Austin (1955), a partir de la hipótesis de que hablar un lenguaje es tomar parte en una forma de conducta gobernada por reglas; en tal sentido, hablar un lenguaje consiste en realizar actos de habla, actos tales como hacer enunciados, dar órdenes, plantear preguntas, hacer promesas, y así sucesivamente; más abstractamente, actos tales como referir y predicar. Estos actos son posibles gracias a, y se realizan de acuerdo con, ciertas reglas para el uso de los elementos lingüísticos.

De acuerdo con Searle (1969), la unidad de la comunicación lingüística no es, como se ha supuesto en términos generales, el símbolo, la palabra, la oración, ni tan siquiera la instancia del símbolo, palabra u oración, sino antes bien, la producción o emisión del símbolo, palabra u oración al realizar el acto de habla. Considerar una instancia como un mensaje es entenderla como una instancia producida o emitida. En el mismo orden de ideas, Searle (1969) asegura que “una teoría del lenguaje forma parte de una teoría de la acción, simplemente porque hablar un lenguaje es una forma de conducta gobernada por reglas” (p. 27).

De la misma manera, desde la perspectiva de Searle (1969) hay dos clases de estudios semánticos distintos e irreductibles: por un lado, un estudio de los significados de oraciones, y por otro, un estudio de las realizaciones de los actos de habla. Grice (1975) introduce el concepto *reglas de cooperación*, idea que posteriormente Habermas (1987) reproduce en el concepto *conversación ideal*, para con ello trasladar las elaboraciones conceptuales de los racionalistas basadas en el concepto de *acción* hacia los programas *fenomenológico-dialécticos*. Por su parte, Charles Sanders Peirce propuso el concepto *pragmática* para referirse a un sistema teórico explicativo de las imbricaciones entre los *conceptos*, *significado* y *acción*, bajo la hipótesis de que el significado de una expresión o concepto se encuentra en sus efectos sensibles y de que el ser humano genera creencias –significados– a través de sus *hábitos de acción*, en lo que coincide con los supuestos teóricos del interaccionismo simbólico.

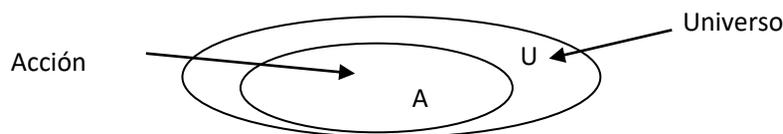
Lo expresado en los párrafos precedentes conlleva elegir en este estudio al concepto *acción discursiva* de base pragmática; esto es, incluyente de las relaciones de significación en el contexto específico donde se generan los significados. Ello porque a esta postura se le encuentran fundamentos sólidos en sistemas teóricos con mayor peso científico en las ciencias sociales que a conceptos como *comunicación corporativa*, *comunicación organizacional*, *comunicaciones integradas*, *relaciones públicas*, entre otros.

Esta base conceptual requiere observar el fenómeno estudiado desde fundamentos teóricos que permitan distinguir aquellos hechos que son *acción*, de aquellos otros que no lo son, y explicarlos. Luego, dentro de esa teoría explicativa de la acción, se requiere distinguir y explicar el sub tipo de *acciones discursivas* –textuales, comunicativas, lingüísticas, etcétera– diferenciadas de las otras acciones de otro género.

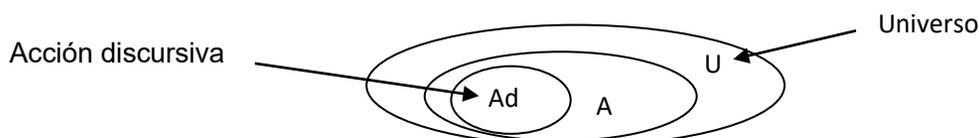
Según García (1998), Max Weber [1864-1920] define la *acción* como aquella conducta a la que un agente imputa un significado o sentido subjetivo. En ese orden de ideas, la intención del agente en la incardinación del movimiento corporal en un cierto sentido convierte una conducta comunicativa en una acción. De acuerdo con Parson y Shils (1953), toda acción puede describirse como una estructura relacional en la que se interconectan determinados componentes según diferentes niveles y bajo condiciones particulares. Sobre la base de esa idea, se pueden aislar los siguientes componentes vinculados por especiales relaciones: una «situación inicial» (S_0), una «situación final deseada» (S_n'), una «secuencia de situaciones intermedias» ($S_1, S_2, S_3, \dots, S_{n-1}$) y una «situación final obtenida» (S_n).

La estructura relacional mostrada en el párrafo anterior permite describir, analizar y explicar las acciones racionales tales como estudiar, batallar, martillar, despedirse, prometer, etc. Pero, si se analizan comparativamente algunas de las acciones mencionadas se observa claramente la diferencia entre, por ejemplo, «martillar» y «prometer» o entre «batallar» y «despedirse». La diferencia consiste en que las segundas de cada par constituyen un discurso o se ejecutan mediante un discurso –mediante el lenguaje–, mientras que las primeras de cada par no lo hacen. Actos como despedirse y prometer implican la inter-acción social por medio de símbolos. Es obvia la existencia de un subconjunto de acciones consistente en actos de habla dentro del conjunto de las acciones.

Dentro del universo de hechos (U) existe una clase llamada «acciones».



Dentro de la clase de hechos llamados «acciones» existe una clase de «acción discursiva» concretada en un acto de habla que es un texto. De acuerdo con van Dijk (1996), el producto de un discurso es un texto.



El concepto *acto* se entiende como referido a *producto de la acción*; concepto este que refiere al *proceso*. En tal manera de entenderlo, acto será una acción cumplida y acción será la estructura procesal. La *interacción comunicacional* puede concebirse como un sistema relacional en el cual, dado un conjunto de participantes o interactores (P), suceden en dicho conjunto cuatro clases de relaciones internas llamadas por van Dijk (1996) *relaciones pragmáticas* o de contexto (C), *relaciones semánticas* o de significado (S), *relaciones sintácticas* o de lenguaje (L) y *relaciones físicas* o de medio de transmisión/recepción (M). Las relaciones pragmáticas o contextuales C vinculan entre sí a los miembros de P (participantes o interactores) de acuerdo a una situación socio-espacio-temporal, a unas intenciones y unas convenciones de acción. Las relaciones semánticas o de significado S, por su parte, vinculan a los miembros de P de acuerdo a una red de mapas mentales representacionales, compartidos, de los cuales se selecciona una parte como elemento relevante de interacción / modelación / interpretación.

Por otra parte, las relaciones sintácticas L, o relaciones del lenguaje, vinculan característicamente a los miembros de P según el uso canónico de un sistema de signos (código o gramática) y en función de la tarea encodificación/descodificación. En último término, las relaciones físicas o de medio M conectan entre sí a los participantes de acuerdo al uso convencional de un cierto tipo de soporte material de naturaleza mecánica, electrónica, química, electromagnética, etcétera. Comprender la acción discursiva asociada al proceso de gerencia estratégica en un determinado contexto conlleva a la comprensión de ese propio contexto socio-cultural particular. Con el propósito de fundamentar tal afirmación es conveniente revisar el trabajo de Austin (1955).

La hipótesis de Austin (1955) en su trabajo denominado "Actos de habla" es que hablar un lenguaje es participar en una forma de conducta gobernada por reglas: "hablar consiste en realizar actos conforme a reglas" (p. 25). Ello significa, entonces, que la discursividad es una acción, en este caso concreto, una acción conductual enmarcada en reglas. Austin en su trabajo enuncia algunas reglas de acuerdo con las que se habla, para lo cual discrimina diferentes géneros de actos de habla. Su procedimiento consiste en enunciar un conjunto de condiciones necesarias y suficientes para la realización de géneros particulares de actos de habla, de donde extrae conjuntos de reglas semánticas para el uso de los dispositivos lingüísticos que caracterizan a las emisiones de los diferentes géneros de actos de habla y argumenta nociones de las categorías *proposiciones*, *reglas*, *significado* y *hechos*.

Cualquier persona que emite una oración en una lengua, como el castellano, por ejemplo, lo hace de una oración formada por palabras pertenecientes a esa lengua; pero, el hablante al emitir una oración está diciendo *algo* y no meramente profiriendo palabras. Esto significa que, el hablante está haciendo una aserción, una pregunta, dando una orden o expresando un deseo. Diferentes actos junto a los cuales el hablante realiza otros ciertos actos que les son comunes a todos: el hablante se refiere a, o designa cierto objeto y predica algo sobre ese objeto u otro objeto. De ese modo, dice Austin (1955) que aunque en una serie de emisiones la referencia y predicación sean las mismas, hay que separar de esas nociones la de actos de habla completos, tales como aseverar, preguntar, ordenar, etcétera.

La justificación de tal separación reside en el hecho de que pueden aparecer la misma referencia y predicación al realizar diferentes actos de habla completos. Austin bautizó a estos actos de habla completos con el nombre de *actos ilocucionarios*. En tal sentido, algunos de los verbos castellanos que denotan actos ilocucionarios son: enunciar, describir, aseverar, aconsejar, observar, comentar, mandar,

ordenar, pedir, criticar, pedir disculpas, censurar, aprobar, dar la bienvenida, prometer, objetar, solicitar y argumentar. Según Austin, en el inglés existen más de un millar de expresiones de este tipo. Austin (1955) ilustra sus aseveraciones con el siguiente ejemplo:

1. Juan fuma habitualmente.
2. ¿Fuma Juan habitualmente?
3. ¡Juan, fuma habitualmente!
4. ¡Plugiuese al cielo que Juan fumara habitualmente!

Al emitir cualquiera de esas oraciones, el hablante se refiere o menciona un cierto objeto, a saber: «Juan», y predica la expresión: «fuma habitualmente» en alguna de sus formas de conjugación, de tal modo, en la emisión de las cuatro oraciones del ejemplo, la referencia y la predicación son las mismas («Juan» y «fuma habitualmente»); no obstante, esa referencia y predicación aparecen como parte de un acto de habla completo, diferente en cualquiera de los otros tres actos de habla, de tal manera se separan las nociones de referir y predicar de las nociones de actos de habla completos, que en los casos del ejemplo son aseverar, preguntar, ordenar y anhelar, respectivamente.

La primera reflexión de Austin es que al emitir cualquier oración, como las de su ejemplo, un hablante está realizando al menos tres géneros distintos de actos: a) la emisión de palabras (morfemas), b) referir y predicar, c) enunciar, preguntar, mandar, prometer, etc., lo cual etiqueta con las siguientes categorías o conceptos:

- a) Emitir palabras (morfemas, oraciones) = realizar «actos de emisión».
- b) Referir y predicar = realizar «actos proposicionales».
- c) Enunciar, preguntar, mandar, prometer, etc. = realizar actos ilocucionarios.

Austin aclara que los diferentes géneros de actos de habla no son cosas separadas que los hablantes hacen simultáneamente, sino que al realizar un acto ilocucionario se realizan característicamente actos proposicionales y actos de emisión; asimismo, que los actos proposicionales y los actos de emisión no constituyen medios para la ocurrencia de los actos ilocucionarios –fines–. La razón para abstraer cada uno de esos géneros consiste en que los *criterios de identidad* son diferentes en cada caso, en tanto los actos proposicionales pueden ser comunes a diferentes actos ilocucionarios.

De igual manera, se puede realizar un acto de emisión sin realizar en absoluto un acto proposicional ni un acto ilocucionario, en el sentido de que se puede emitir palabras sin decir nada, por ejemplo, las siguientes proposiciones: «Con la civilización hemos pasado del problema del hombre de las cavernas al problema de las cavernas del hombre» (Edgar Morin) o esta otra: «se puede invertir lo que nosotros siempre pensamos: nos pusimos de acuerdo porque encontramos la verdad. Lo cierto es lo contrario: decimos que encontramos la verdad cuando nos pusimos de acuerdo» (Gianni Vattimo). En ambos ejemplos, únicamente se predica y se refiere, es decir, se emiten oraciones/proposiciones a las que no es posible conseguirles un significado concreto. No hay un acto de habla ilocucionario asociado al

significado literal de los morfemas utilizados. De modo indirecto o implícito pudiesen constituir actos ilocucionarios como «impresionar» o «alardear»; depende del contexto donde se produjo la predicación y del trasfondo de intencionalidad.

De igual manera, al realizar actos de emisión diferentes, un hablante puede realizar actos proposicionales e ilocucionarios similares, por ejemplo, la emisión de la oración: «el señor Juan Martín es un asiduo fumador de tabaco» constituye idéntico acto ilocucionario que la oración del ejemplo de Austin: «Juan fuma habitualmente» –ambas son la misma proposición y aserción–, construida con la emisión de palabras diferentes en las que sólo coincide la palabra «Juan». Los actos de emisión consisten simplemente en emitir secuencias de palabras; los actos ilocucionarios consisten característicamente en emitir palabras dentro de oraciones, en ciertos contextos, bajo ciertas condiciones y con ciertas intenciones. Cuando un gerente emite secuencias de palabras orales o escritas en la organización dirigida por él está incardinado un *sentido* de una *acción* desde una *intencionalidad* apuntando en una *dirección* en un contexto particular.

De ahí que, a las tres nociones explicadas en los párrafos precedentes, Austin (1955) añade la de acto *perlocucionario*. En tal sentido, según el autor, correlativamente a la noción de actos ilocucionarios se encuentra la noción de las consecuencias o efectos que tales actos tienen sobre las acciones, pensamientos o creencias de los receptores. Por ejemplo, mediante una argumentación se puede *persuadir* o *convencer* a alguien, al aconsejarle se puede *asustar* o *alarmar*, al hacer una petición se puede *lograr que alguien haga algo*, al informarle se puede *convencer* o *instruir* o *elegir espiritualmente*, *inspirar* o *lograr que se dé cuenta*. Las expresiones en cursiva constituyen actos perlocucionarios.

Con base en lo anterior se argumenta la definición de la categoría *acción discursiva* como la estructura relacional entre interactores sociales mediante la producción encadenada de *actos de habla* capaces de vincularlos entre sí e incardinar sus movimientos en un cierto orden de deseo y de sentido en un contexto particular donde coexisten.

MARCO METODOLÓGICO
DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO IV

En esta sección se expone el esquema de operaciones para el logro de los objetivos planteados. Igualmente, se precisan las fases de ejecución y el cronograma de actividades realizadas, así como el esquema metodológico.

4.1. Investigación cualitativa

Esta investigación se realizó desde el paradigma de investigación cualitativa, particularmente desde la tradición de investigación de la teoría fundamentada. En términos de metodologías se considera que la investigación cualitativa es un vocablo comprensivo que se refiere a diferentes enfoques u orientaciones. De acuerdo con Sonera (2006), estas distintas tradiciones disciplinarias, estos diversos presupuestos filosóficos, con sus métodos y prácticas, estas diversas concepciones acerca de la realidad, de cómo conocerla, determinan que no pueda afirmarse ni que haya una sola forma legítima de hacer investigación cualitativa ni una única posición o cosmovisión que la sustente.

Entonces, la investigación cualitativa no constituye un único enfoque sino un variado mosaico de perspectivas de investigación. Su desarrollo prosigue en diferentes áreas, cada una de las cuales está caracterizada por su propia orientación metodológica y por sus específicos presupuestos teóricos y conceptuales acerca de la realidad. Entre las más importantes tradiciones de la investigación cualitativa, Flick (2009) menciona: la teoría fundamentada, la etnometodología y el análisis de la conversación, del discurso y de género, el análisis narrativo, la hermenéutica objetiva y la sociología del conocimiento, la fenomenología y el análisis de pequeños mundos de la vida, la etnografía, los estudios culturales y los estudios de género.

Por su parte, Creswell (1998) considera que la investigación cualitativa es un proceso interpretativo de indagación basado en distintas tradiciones metodológicas. Quien investiga construye una imagen compleja y holística, analiza palabras, presenta detalladas perspectivas de los participantes y conduce el estudio en una situación natural. La investigación cualitativa es, para Denzin y Lincoln (2005), multimetódica, naturalista e interpretativa. Es decir, que los investigadores cualitativos indagan en situaciones naturales intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en los términos del significado que las personas les otorgan. La investigación cualitativa abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos, tales como estudio de caso, experiencia personal e introspectiva.

Como se puede inferir, la respuesta a la pregunta ¿qué es la investigación cualitativa? depende del enfoque, la tradición seleccionada por el investigador entre las diversas perspectivas incluidas en el concepto *cualitativo*. La presencia simultánea de distintas orientaciones que difieren en cuanto a su desarrollo, presupuestos y métodos, en cuanto a sus concepciones acerca de la realidad social y respecto de aquello que constituye una evidencia cuando se trata de conocerla, determina la imposibilidad de sostener que la validez de la investigación cualitativa está ligada exclusivamente a una determinada forma de hacer investigación que responda a las prescripciones de una entre variadas perspectivas y tradiciones.

El significado de *investigación cualitativa* se puede comprender por los atributos reportados por la literatura propios de los investigadores ubicados dentro de este paradigma. En tal sentido, Strauss y Corbin (2002) dicen que los investigadores cualitativos deben dar un paso atrás, analizar críticamente la situación, reconocer y evitar sesgos para obtener datos válidos y confiables, y alcanzar el pensamiento abstracto. En ese orden de ideas, explican que para lograr los objetivos referidos al principio del párrafo,

quien investiga ha de tener sensibilidad social y teórica, mantener distancia analítica, a la vez que recurrir a su propia experiencia y conocimiento teórico, y que, además, debe contar con un agudo poder de observación y capacidad interactiva.

En este estudio se optó por la tradición de investigación basada en la metodología teoría fundamentada por considerar que se ajusta más que otras metodologías a interpretar los significados que las diferentes clases de miembros que conviven en los espacios laborales de las organizaciones ubicadas en la ciudad de Medellín le atribuyen a los procesos de la gerencia estratégica, para con base en la comprensión de esos significados producir hipótesis explicativas sobre la propia realidad organizacional con la mayor fidelidad posible. Hipótesis que luego se podrían, o se deberían, someter a contrastación por medio de métodos probabilísticos en el universo poblacional conformado por las organizaciones de Medellín, en una investigación posterior planeada a partir de los resultados de esta.

4.2. Metodología teoría fundamentada

Tal como se mencionó antes, este estudio se llevó a cabo por la tradición metodológica teoría fundamentada. Se trata de un procedimiento de investigación aplicable en ciencias sociales por medio del que, según Strauss y Corbin (2002), la teoría emerge desde los datos. Es una metodología que tiene por objeto la interpretación, comprensión y explicación de procesos sociales básicos, cuya propiedad básica es aplicar un método de análisis de los datos consistente en tres clases de codificación (abierta, axial y selectiva). Por esta metodología es factible descubrir aspectos relevantes de una determinada área de estudio. La teoría fundamentada utiliza una serie de procedimientos para, a través de la inducción, generar teoría descriptiva o explicativa de un determinado fenómeno estudiado. En tal sentido, los conceptos y las relaciones entre los datos producidos y examinados continuamente aseguran la generación de un conocimiento teórico con un alto grado de rigurosidad científica.

El aporte más relevante de la metodología teoría fundamentada es su poder explicativo en relación a las diferentes conductas humanas dentro de un determinado campo de estudio. La emergencia de significados desde los datos hace de ella una metodología adecuada para lograr un conocimiento con rigurosidad científica acerca de un determinado fenómeno social como el que se pretende explicar en esta investigación. En tal sentido, Strauss y Corbin (2002) afirman que la teoría fundamentada es útil a un mejor entendimiento de un fenómeno ya estudiado, sobre el que se desea profundizar. Aseguran que la naturaleza cualitativa de esta metodología favorece el desarrollo de respuestas sobre qué ocurre y por qué, respecto de fenómenos sociales estudiados. Es importante acotar que los programas de cómputo desarrollados para el procesamiento de datos cualitativos (v.gr. el programa Atlas.ti) se diseñaron para satisfacer las necesidades de tratamiento de la data por esta metodología.

4.3. Operaciones de tratamiento de datos empíricos

Una teoría es un esquema abstracto y analítico de un fenómeno relacionado con una situación particular. De acuerdo con el planteamiento de Strauss y Corbin (2002), la teoría fundamentada tiene los siguientes propósitos:

- Permitir la predicción o explicación del comportamiento.
- Contribuir al avance teórico en las ciencias sociales.
- Generar aplicaciones prácticas, es decir, a partir de las explicaciones y predicciones ofrecer cierto grado de control sobre las situaciones estudiadas.
- Proporcionar una perspectiva del comportamiento.
- Guiar y proporcionar un estilo de investigación en áreas específicas del comportamiento.
- La teoría generada debe cumplir con dos condiciones básicas: ser verificable en investigaciones actuales y ser fácilmente comprensible.

Para el análisis de datos, Strauss y Corbin (2002) proponen un procedimiento basado en la comparación constante de los datos obtenidos con la teoría emergente. Tal procedimiento implica, según estos autores, un procedimiento de tres pasos: codificación abierta, codificación axial y codificación selectiva.

4.3.1. Codificación abierta

El primer paso es la *codificación abierta*: es el proceso analítico por medio del cual se identifican los conceptos y se descubren en los datos sus propiedades y dimensiones. Los incidentes o hechos observados pueden codificarse en varias categorías que se generan por la comparación de un incidente con otro y, sucesivamente, comparando nuevos incidentes con las categorías emergentes. Las categorías y sus propiedades deben presentar dos elementos esenciales: tienen que ser analíticas, es decir, designar entidades y no sólo características, y deben ser sensibilizadoras, es decir, proporcionar al lector la posibilidad de percibir a las personas estudiadas.

Según Strauss y Corbin (2002), los conceptos son basamentos fundamentales de la teoría; las categorías son los conceptos que representan fenómenos; los fenómenos son ideas centrales en los datos, representadas como conceptos; las propiedades son las características de una categoría cuya delineación la define y le da significado; y las dimensiones se refieren a la escala en la cual varían las propiedades generales de una categoría, lo que le da especificaciones a la categoría y variaciones a la teoría; las subcategorías son conceptos que pertenecen a una categoría, que le dan claridad adicional y especificidad.

Strauss y Corbin (2002) explican que el descubrimiento de los conceptos es el meollo del proceso de codificación abierta; ello porque para descubrir, nombrar y desarrollar los conceptos se debe abrir el texto con los datos para exponer los pensamientos, ideas y significados contenidos en él. Sin este primer paso analítico no podría darse el resto del análisis ni la comunicación subsiguiente. Hablando en términos generales, durante la codificación abierta los datos se descomponen en partes discretas, se examinan minuciosamente y se comparan en busca de similitudes y diferencias. Los acontecimientos, sucesos, objetos y acciones o interacciones que se consideran conceptualmente similares en su naturaleza o relacionados en el significado se agrupan bajo conceptos más abstractos, denominados «categorías».

El análisis minucioso de los datos para encontrar diferencias y similitudes, permite discriminar y determinar diferencias entre categorías. En pasos analíticos posteriores, tales como la codificación axial y la codificación selectiva, los datos se reagrupan por medio de oraciones sobre la naturaleza de las relaciones entre las diversas categorías y sus subcategorías. Strauss y Corbin (2002) explican que a las oraciones que expresan las relaciones entre categorías se les suele denominar «hipótesis». La estructura teórica resultante nos permite formar nuevas explicaciones sobre la naturaleza de los fenómenos observados.

De acuerdo con los procedimientos indicados por dichos autores, el primer paso en el desarrollo de teoría es la conceptualización. Un concepto es un fenómeno al que se le pone una etiqueta. Se trata de una representación abstracta de un acontecimiento, objeto o acción/interacción, que el investigador identifica como significativo en los datos. El propósito de denominar a los fenómenos es permitir a los investigadores reunir acontecimientos, sucesos u objetos similares bajo un encabezamiento clasificatorio común. El principio de basa en que, aunque los acontecimientos o sucesos puedan ser elementos discretos, el hecho de que compartan características comunes y significados relacionados permite agruparlos.

Según Strauss y Corbin (2002), cuando los conceptos se usan en la interacción, suelen provocar un imaginario cultural común, lo cual se debe a que comparten ciertas propiedades; los autores proponen como ejemplo para ilustrar su idea de conceptualización, la palabra «vuelo», la cual tiene la misma connotación si hablamos de un pájaro, una cometa o un avión. Aunque los objetos puedan diferir en forma y tamaño, cada uno tiene la propiedad específica de ser capaces de volar; cuando pensamos en uno de estos objetos, imaginamos algo que se eleva en el aire. Por tanto, una cosa denominada es algo que puede localizarse, colocarse en una clase de objetos similares o clasificarse.

Cualquier cosa que esté ubicada en una clasificación dada tiene una o más propiedades (características) «reconocibles» (definidas, en realidad) tales como tamaño, forma, contornos, masa (o, en este caso, la capacidad de elevarse por los aires). A medida que se analizan los datos, si el investigador se topa con otro objeto, acontecimiento, acto o suceso de la clase del conceptuado, que comparte algunas características comunes con un objeto o acontecimiento, entonces se le asigna el mismo nombre, o sea, se le pone el mismo código. Otra manera de decirlo es que las propiedades particulares de un objeto o acontecimiento evocan una imaginería similar en la mente y debido a ello se agrupan.

Los autores mencionados sostienen que las propiedades son las características generales o específicas, o los atributos de una categoría, y que las dimensiones representan la localización de una propiedad durante un continuo o rango. Esta cualificación de una categoría mediante la especificación de sus propiedades y dimensiones particulares es importante porque permite formular los patrones de recurrencia y sus variaciones. Los patrones se forman cuando grupos de propiedades se alinean a lo largo de varias dimensiones, por ejemplo, el patrón de ausentismo laboral (una categoría) puede variar en cuanto a la dimensión, desde esporádico hasta frecuente.

En resumen, la codificación abierta es el proceso de agrupar puntos similares de acuerdo con algunas propiedades definidas y darles un nombre que represente el vínculo común. Al conceptualizar, se reducen grandes cantidades de datos a partes más pequeñas y manejables. Una vez se tengan algunas categorías, se especifican sus propiedades y también se muestra cómo los conceptos (categorías) varían según las dimensiones de cada una de estas propiedades. Por medio de la especificación y la determinación de las dimensiones se comienzan a ver modelos tales como los patrones de ausentismo laboral, los de vuelo y los de consumo de drogas, etc. Así se obtienen las fundaciones y la estructura inicial para construir una teoría.

4.3.2. Codificación axial

La codificación axial consiste en el proceso de relacionar las categorías a sus subcategorías, y es denominado «axial» porque las relaciones ocurren alrededor del eje de una categoría, en torno al que otras categorías (las subcategorías) se enlazan mostrando propiedades y dimensiones. Strauss y Corbin (2002) proponen el concepto de *paradigma* como una herramienta analítica diseñada para ayudar a los analistas a integrar la estructura con el proceso. La estructura es el contexto condicional en el que está situada la categoría (fenómeno) y el proceso se refiere a secuencias de acciones/interacciones pertenecientes a los fenómenos a medida que evolucionan en el tiempo.

El proceso refleja patrones de integración entre datos, lo que permite a los datos más importantes revelar similitudes y diferencias dentro de las categorías y entre estas. Estos patrones de integración entre datos y categorías permiten ver la teoría emergente. Los criterios de selección de categorías axiales son la densidad y las relaciones. La densidad se refiere a las veces que se repite la categoría en el análisis de los datos durante el proceso de codificación abierta y las relaciones al número de conexiones de la categoría con otras. Según estos autores, los esquemas explicativos no sólo guían el comportamiento, sino que también ofrecen algo de control y predictibilidad a los acontecimientos. En ese orden de ideas sostienen que los científicos operan con este tipo de esquemas, a menudo muy detallados.

En ese sentido sostienen que una explicación da cuenta de las relaciones entre las cosas o las personas y los acontecimientos. Para una explicación compleja se deben designar los objetos y acontecimientos, plantear o implicar sus dimensiones y propiedades, proporcionarles un contexto, indicar una o dos condiciones de cualquier acción/interacción que sean esenciales y señalar o deducir una o más consecuencias. De los procedimientos descritos se va refinando el sistema de hipótesis fundamentado en los datos, que al contrastarlos con el conocimiento teórico existente van dando lugar a una explicación teórica.

El propósito de la codificación axial, pues, es reagrupar los datos fracturados durante la codificación abierta. En la codificación axial las categorías se relacionan con sus subcategorías para formar unas explicaciones más precisas y completas sobre los fenómenos. Aunque la codificación axial difiere en su propósito de la abierta, no son necesariamente pasos analíticos secuenciales. Desde el punto de vista del procedimiento, la codificación axial es el acto de relacionar categorías a subcategorías siguiendo las líneas de sus propiedades y dimensiones, y de mirar cómo estas se entrecruzan y vinculan. Una subcategoría también es una categoría, como su nombre lo indica, sin embargo, en lugar de representar el fenómeno, las subcategorías responden a preguntas sobre los fenómenos tales como cuándo, dónde, por qué, quién, cómo y con qué consecuencias, dando así a los conceptos un mayor poder explicativo. Al comienzo del análisis, el investigador puede ignorar cuáles conceptos son categorías y cuáles subcategorías, lo cual se va haciendo evidente a medida que la codificación avanza.

Procedimentalmente, según Strauss y Corbin (2002), la codificación axial implica varias tareas básicas entre las que se encuentran las siguientes:

1. Acomodar las propiedades de una categoría y sus dimensiones, tarea que comienza durante la codificación abierta.
2. Identificar la variedad de condiciones, acciones/interacciones y consecuencias asociadas con un fenómeno.
3. Relacionar una categoría con sus subcategorías por medio de oraciones que denotan las relaciones de unas con otras.
4. Buscar claves en los datos que denoten cómo se pueden relacionar las categorías principales entre sí.

Cuando se analizan los datos hay dos niveles de explicaciones: (a) las palabras usadas por los entrevistados y (b) las conceptualizaciones de aquellas realizadas por el investigador. Cuando los analistas hacen codificación axial, buscan respuestas a preguntas tales como por qué sucede, dónde, cuándo y con qué resultados, y al hacerlo descubren relaciones entre estas categorías. Responder a estas preguntas ayuda a contextualizar un fenómeno, o sea, localizarlo dentro de una estructura condicional e identificar el «cómo» o la manera en que una categoría se manifiesta, porque la estructura o las condiciones establecen el escenario, o sea, crean las circunstancias en las cuales se sitúan o emergen problemas, asuntos, acontecimientos o sucesos pertenecientes a un fenómeno.

El proceso, por su parte, denota la acción/interacción en el tiempo de las personas, organizaciones y comunidades, en respuesta a ciertos problemas y asuntos. Combinar la estructura con los procesos ayuda al analista a captar algo de la complejidad que forma parte tan importante de la vida. El proceso y la estructura están ligados de manera inextricable, y a menos que se comprenda la naturaleza de sus relaciones es difícil captar verdaderamente qué sucede. Si se estudia sólo la estructura, entonces se aprende por qué, pero no cómo ocurren ciertos acontecimientos. Si uno estudia sólo el proceso, entonces comprende cómo actúan o interactúan las personas, pero no el porqué. Para captar la dinámica y la naturaleza evolutiva de los acontecimientos, se debe estudiar tanto la estructura como el proceso.

Las respuestas a preguntas tales como por qué, cuándo y dónde pueden estar implícitas o explícitas en las notas que el investigador toma durante las inmersiones que hace en el escenario de investigación y que registra en el diario de campo, esto porque las personas usan palabras que dan claves, tales como «puesto que», «a causa de», «cuando», y «porque», seguidas por algún acontecimiento o acción; por ejemplo, «porque no me gustaba la apariencia del jefe (condiciones estructurales) me fui rápido» y «entonces decidí ir al sitio donde nos reunimos los trabajadores del sector a preguntar por él» (estrategias de acción/interacción para manejar una situación problemática). En su conversación o en sus acciones, las personas también muestran las consecuencias, por ejemplo: «Allá me informaron que es un narcotraficante, entonces decidí mudarme».

Lo que se denomina paradigma, en el sentido de Strauss y Corbin (2002), es un esquema organizativo del tipo descrito en el ejemplo anterior. En realidad, el paradigma no es más que una perspectiva que se adopta sobre los datos, otra posición analítica que ayuda a recolectarlos y ordenarlos de manera sistemática, de tal modo que la estructura y el proceso se integren. La terminología empleada en el paradigma es prestada de los términos científicos normales y proporciona un lenguaje familiar que facilita la discusión entre los científicos. Además, los términos básicos empleados en el paradigma suelen seguir la lógica expresada en el lenguaje que las personas usan en sus descripciones cotidianas.

Al buscar los fenómenos, dicen Strauss y Corbin (2002), se están buscando patrones repetidos de acontecimientos, sucesos, o acciones/interacciones que representen lo que las personas dicen o hacen, solas o en compañía, en respuesta a los problemas y situaciones en los que se encuentran. En la codificación las categorías representan los fenómenos. Las condiciones son conjuntos de acontecimientos o sucesos que crean las situaciones, asuntos y problemas propios de un fenómeno dado, y hasta cierto grado, explican por qué y cómo las personas o grupos responden de cierta manera. Las condiciones pueden darse a partir del tiempo, el lugar, la cultura, las reglas, los reglamentos, las creencias y la economía, el poder, o los factores relacionados con el género, así como de los mundos sociales, las organizaciones e instituciones en las que nos encontramos, junto con nuestras motivaciones y biografías personales.

Strauss y Corbin (2002) recomiendan que aunque los investigadores deben tratar de descubrir todas las condiciones pertinentes, no deben presuponer que descubrirán todas las condiciones, ni decir que una condición cualquiera o conjunto de condiciones es pertinente, mientras no lo demuestre así su vinculación con el fenómeno de algún modo que sea explicable. Las condiciones tienen múltiples propiedades; su vía de influencia sobre las acciones/interacciones puede ser directa o indirecta, más o menos lineal. Las condiciones pueden ser micro (o sea, más cerca de la fuente de la acción/interacción, tales como la presión del grupo o querer desafiar la autoridad del jefe) o macro (tales como la disponibilidad de otros puestos de trabajo en la comunidad y las actitudes culturales con relación a intereses económicos). Para ser completas, las explicaciones deben incluir tanto las condiciones micro como las macros, así como las indicaciones de cómo se entrecruzan unas con otras y con las acciones/interacciones.

En la opinión de estos autores, lo importante no es tanto identificar y enumerar condiciones causales, intervinientes y contextuales, sino que el analista se fije en el entramado complejo de acontecimientos que lleva a que se den problemas, asuntos o sucesos a los cuales las personas responden por medio de alguna forma de acción/interacción, con alguna clase de consecuencias. Además, el analista puede identificar cambios en la situación original como resultado de la acción/interacción. Otra anotación que puede

hacerse sobre las condiciones es que las explicaciones requieren suposiciones sobre la pertinencia de la causalidad. Sin embargo, qué son estas suposiciones y cuál es su naturaleza, ha sido objeto de grandes debates entre los filósofos de la ciencia. Las diferentes disciplinas y especializaciones científicas difieren de manera considerable en lo que consideran causalidad, elementos causales y secuencias causales.

En otro orden de ideas, el concepto de inducción suele aplicarse a la investigación cualitativa. La posición de Strauss y Corbin (2002) sobre el asunto es que aunque las oraciones que expresan relación o hipótesis evolucionan a partir de datos (se pasa del caso específico al general), siempre que se conceptualizan datos o se desarrollan hipótesis, hasta cierto grado se está interpretando. Para estos autores, una interpretación es una forma de deducción. Se está deduciendo lo que sucede con base en los datos, pero también en las lecturas que hace el investigador de los datos junto con sus suposiciones sobre la naturaleza de la vida, la literatura que le informa y las discusiones con los colegas.

En la codificación axial el propósito es construir de manera sistemática las categorías y relacionarlas entre sí. Este paso del análisis es muy importante porque se está construyendo teoría. Los analistas deben tener en cuenta que lo importante no es la noción de condiciones, acciones/interacciones y consecuencias, sino descubrir las maneras como las categorías se relacionan unas con otras. Strauss y Corbin (2002) advierten que también es importante para los analistas recordar que, en cualquier momento y lugar, pueden presentarse «chispazos» (*insights*) acerca de la manera como se relacionan los fenómenos, por lo que se recomienda mantener el diario de campo a mano, para anotar estas experiencias sorprendidas y traerlas al análisis.

4.3.3. Codificación selectiva

En la codificación abierta de la metodología de la teoría fundamentada, de acuerdo con Strauss y Corbin (2002), el analista se preocupa por generar categorías y sus propiedades, y luego busca determinar cómo varían en su rango dimensional. En la codificación axial las categorías se construyen de manera sistemática y se ligan a las subcategorías. No obstante, sólo cuando las categorías principales se integran finalmente para formar un esquema teórico mayor, los hallazgos de la investigación adquieren la forma de teoría. La codificación selectiva es el proceso de integrar y refinar las categorías.

Se considera que la recolección de datos concluye una vez que del análisis ha surgido una teoría adecuada. Cuando dejan de emerger nuevos datos, nuevas propiedades, nuevas categorías o nuevas relaciones, se considera que se ha llegado a la saturación teórica. Una vez que los datos no ofrecen diferencias ni distinciones conceptuales importantes, las categorías se han saturado. La saturación teórica se refiere a conceptos, no a datos, y a un momento cuando ya no se requiere de conceptualización de datos. La codificación selectiva es el proceso de integrar y refinar la teoría. De acuerdo con Strauss y Corbin (2002), el concepto de saturación teórica se refiere al punto en la construcción de la categoría en el cual ya no emergen propiedades, dimensiones o relaciones nuevas durante el análisis. El rango de variabilidad es el grado hasta el cual varía un concepto en cuanto a las dimensiones de sus propiedades; esta variación se integra a la teoría por medio de un muestreo que busca la diversidad y los rangos de las propiedades.

La integración es una interacción entre el analista y los datos. De acuerdo con Strauss y Corbin (2002), a la interacción se trae una *gestalt* analítica, que incluye la evolución del pensamiento del analista, ocurrida en el tiempo gracias a la inmersión en los datos y el cuerpo acumulado de hallazgos registrado en memorandos y diagramas. Aunque las claves de la forma como se ligan los conceptos se pueden encontrar en los datos, sólo cuando el analista reconoce las relaciones como tales, estas emergen. En este sentido, Strauss y Corbin (2002) sostienen que las categorías son abstracciones y representan, no la historia de un individuo o grupo, sino las historias de grupos de personas reducidas a términos altamente conceptuales y representadas por ellos. Aunque dejan de ser datos específicos de individuos, grupos u organizaciones, las categorías se derivan comparando los datos de cada caso; por tanto, en un sentido general, deben ser relacionadas con, y aplicables a, todos los casos del estudio. Son los detalles incluidos en cada categoría y subcategoría, por medio de la especificación de propiedades y dimensiones, los que descubren las diferencias de los casos y las variaciones dentro de una categoría.

Adicionalmente, si construir una teoría es el objetivo de esta investigación, entonces los hallazgos deben presentarse como un conjunto de conceptos interrelacionados, no sólo como una lista de temas. Las afirmaciones que expresan relaciones, como los conceptos, se extraen, como abstracciones, de los datos. Sin embargo, como son interpretaciones abstractas y no detalles descriptivos de cada caso (datos crudos), el analista los «construye» (como los conceptos) a partir de los datos. Strauss y Corbin (2002) entienden por «construir» el proceso de reducción de datos a conceptos hasta convertirlos en conjuntos de afirmaciones de relación que pueden usarse para explicar, en un sentido general, lo que ocurre; raramente estos conceptos o afirmaciones son palabras exactas de un entrevistado o de un caso, aunque podrían serlo.

Según estos autores, el elemento esencial es que se interrelacionen las categorías para formar un esquema teórico más amplio, lo cual lleva a la selección de una categoría central. El primer paso para la integración es determinar la categoría central. La categoría central, algunas veces llamada categoría medular, representa el tema principal de la investigación. Aunque la categoría central va evolucionando a partir de la investigación, también es una abstracción. Una categoría central tiene poder analítico; lo que le otorga tal poder es la capacidad de reunir las categorías para formar un todo explicativo. Además, una categoría central debe poder dar cuenta de una considerable variación dentro de las categorías. Una categoría central, como cualquier categoría, debe definirse en términos de sus propiedades y dimensiones.

Strauss y Corbin (2002) explican que una categoría central puede evolucionar a partir de la lista de categorías existentes o que un investigador puede estudiar las categorías y determinar que, aunque cada una cuenta parte de la historia, ninguna la capta por completo y por tanto se necesita otro término o frase más abstractos, una idea conceptual bajo la cual se puedan agrupar todas las otras. Strauss proporcionó una lista de criterios que se pueden aplicar a una categoría para determinar si califica como central:

1. Todas las otras categorías principales deben estar relacionadas con ella.
2. Debe aparecer con frecuencia en los datos. Ello significa que, en todos, o en casi todos los casos haya indicadores que apunten a tal concepto.
3. La explicación que se desarrolla a partir de relacionar las categorías es lógica y consistente, y los datos no son forzados.

4. El nombre o la frase usados para describir la categoría central deben ser lo bastante abstractos para que puedan usarse en la investigación en otras áreas sustantivas, que lleven al desarrollo de una teoría más general.
5. A medida que el concepto se refina analíticamente por medio de su integración a otros conceptos, la teoría crece en profundidad y poder explicativo.
6. El concepto puede explicar las variaciones, así como el asunto central al que apuntan los datos; o sea, cuando varían las condiciones, la explicación se mantiene, aunque la manera como se expresa un fenómeno puede variar algo. También debería uno poder explicar los casos contradictorios o alternativos en términos de la idea central (1987, p. 36).

Una vez que el investigador ha esbozado el esquema teórico más amplio, debe refinar la teoría. Esto consiste en revisar el esquema para buscar su consistencia interna y brechas en la lógica, completar las categorías poco desarrolladas, recortar las excedentes y validar el esquema. En tal sentido, Strauss y Corbin (2002) dicen que un esquema teórico debe fluir de manera lógica y no presentar inconsistencias. Si los memorándums sobre el argumento de la historia y los diagramas son claros, debe haber lógica y consistencia. Sin embargo, durante la escritura final, el investigador puede sentir que algo no está del todo bien. En estas condiciones el investigador debe regresar y una vez más usar diagramas y repasar los memorandos.

La teoría emerge de los datos, pero a la hora de la integración representa una expresión abstracta de los datos brutos. Por tanto, es importante determinar qué tan bien encaja la abstracción con estos datos y también si se omitió algo sobresaliente en el esquema teórico, es decir, hay que validar la teoría. Strauss y Corbin (2002) aclaran que hablar de validar no se refiere a examinar las hipótesis en el sentido cuantitativo de la palabra, lo cual se le puede dejar a futuros estudios, si así se desea.

Hay varios modos de validar el esquema. Uno es regresar y comparar el esquema cotejándolo con los datos brutos, en un tipo de análisis comparativo de alto nivel; el esquema teórico debe poder explicar la mayor parte de los casos. Otra manera de validarlos en la realidad es contarles el asunto a los entrevistados y pedirles que lo lean y luego que comenten cómo les parece que encajan sus casos. Naturalmente, no todos los aspectos de cada caso pueden encajar porque la teoría es una reducción de los datos, pero en un sentido más amplio los participantes deben ser capaces de reconocerse en la historia que se está contando y de percibir que es una explicación razonable de lo que sucede, aunque no todos los detalles encuadren en los casos particulares.

En resumen, la codificación selectiva es el proceso de refinar e integrar la teoría. En la integración, las categorías se organizan alrededor de un concepto explicativo central. La integración se da con el correr del tiempo; comienza con los primeros pasos en el análisis y a menudo no termina sino en la escritura final. Una vez que se establece compromiso con una idea central, las categorías principales se relacionan con ella por medio de las oraciones que explican esas relaciones. Para facilitar el proceso de integración se pueden usar varias técnicas, entre las cuales se encuentra contar o escribir el argumento de la historia, usar diagramas, seleccionar y revisar los memorandos y emplear programas de computador (v.gr. Atlas.ti).

4.4. Unidades de observación

Este punto tiene el propósito de dar a conocer la manera como fueron seleccionadas las unidades de observación con base en sus características particulares y la adecuación a los fines de esta investigación; en cuanto a su potencial de aportar información valiosa, con apego a los criterios de la investigación cualitativa y particularmente a los requerimientos de la metodología teoría fundamentada. A continuación se exponen los criterios metodológicos del paradigma cualitativo para la selección de unidades de observación.

De acuerdo con Martínez (2012), en la investigación cualitativa las unidades de observación pueden ser muy diversas: personas, familias, grupos, instituciones, áreas geográficas o culturales, períodos, otras unidades de tiempo, programas, documentos, combinaciones de varias de las anteriores, entre otras. Toda esa diversidad da lugar a un amplio panorama de alternativas para la elección de las unidades de observación con las cuales se va a trabajar. En la opinión de Álvarez-Gayou (2003), en la investigación cuantitativa la selección de la muestra es crucial, puesto que al obtenerse por aleatoriedad se aspira a que tenga la misma distribución normal del universo para que los resultados obtenidos se puedan generalizar.

En consecuencia, en el ámbito del muestreo probabilístico se dispone de un repertorio de alternativas que incluye diseños como el aleatorio simple, el sistemático, el estratificado, el de conglomerados y el multietápico, entre otros, fundamentados en la teoría de la probabilidad. Entre sus características distintivas está la preocupación porque cada unidad constituyente del marco muestral tenga una probabilidad conocida de ser elegida. La selección se realiza en forma aleatoria y se procura garantizar la ausencia de sesgos. Lo que se pretende obtener, a partir de la muestra, es la información más amplia posible sobre los valores del parámetro estudiado en la población de la que esta se extrajo.

De acuerdo con Álvarez-Gayou (2003), en la investigación cualitativa no interesa la representatividad. Una investigación puede ser valiosa, aunque se realice en una sola unidad de observación, v.gr. la tradición metodológica del estudio de caso, aplicado, por ejemplo, en una familia, en un grupo de trabajadores de una fábrica, en una historia personal, inclusive. En la opinión de estos autores, en la investigación cualitativa se busca conocer la subjetividad, por tanto resulta absurdo pensar en generalizaciones. En ese orden de ideas, la investigación cualitativa se utiliza ampliamente en indagaciones sobre la vida organizacional y sobre el comportamiento del mercado, principalmente por medio de grupos focales, estudios de caso, cliente encubierto, entre otros métodos cuyos resultados se aceptan como insumos para la toma decisiones relevantes.

De forma similar, Martínez (2012) asegura que la invitación a participar en un estudio cualitativo sigue principios muy diferentes al de diseño muestral probabilístico. En esta modalidad de aproximación propia de la investigación cualitativa puede trabajarse con números relativamente pequeños de unidades de observación, incluso en ocasiones con un único caso, aunque también puede involucrar a un número elevado de participantes: los integrantes de cierta etnia, los pobladores de determinada localidad, los trabajadores de una localidad, entre otros. Cada unidad —o conjunto de unidades— es cuidadosa e intencionalmente seleccionada por sus posibilidades de ofrecer información profunda y detallada sobre el

asunto de interés para la investigación; de allí que al procedimiento de selección de las unidades de observación pertinente en la investigación cualitativa se le conozca como muestreo selectivo, de juicio o intencional.

Martínez (2012) explica que en la calidad de los resultados de una investigación basada en el muestreo probabilístico hay dos conceptos importantes: la validez externa, referida a la posibilidad de generalizar los resultados a otras poblaciones o situaciones similares a la estudiada, y la validez interna, referida a la posibilidad de hacer inferencias correctas sobre los sujetos, lo cual depende de la fidelidad con la que las observaciones reflejan el fenómeno en estudio e implica una medición libre de sesgos. Los investigadores cualitativos no son ajenos a esas preocupaciones, pero la solución es muy diferente. En este ámbito, la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos en determinado contexto a otro cuyo significado sea similar al del contexto estudiado, se fundamenta en lo que se denomina *transferibilidad*, la cual sólo puede darse a partir de la descripción rica y profunda de cada fenómeno en su contexto, y no tiene como fundamento el número de casos estudiados.

Para comprender los distintos significados de estas dos concepciones de generalizabilidad, Martínez (2012) distingue entre la generalización nomotética, en cuyo caso se trata de identificar leyes universales, objetivas e invariables, y la ideográfica o naturalista, la cual se ocupa de los acontecimientos singulares y cambiantes que se configuran en cada circunstancia, como es el caso de los sucesos históricos y sociales. De tal manera, una muestra probabilística está diseñada para realizar el primer tipo de generalización para hacer inferencias sobre las características formales del fenómeno examinado. La indagación cualitativa, en cambio, elige las unidades de estudio con otro propósito: lograr un conocimiento intensivo, profundo y detallado sobre los casos en los que tiene lugar el fenómeno de interés, generalizable para otras situaciones en las que dicho fenómeno ocurre.

Al respecto de lo señalado en los párrafos precedentes, Álvarez-Gayou (2003) explica que el número de unidades de observación a incluirse en el análisis de la investigación cualitativa depende del concepto conocido en el léxico propio de este paradigma con el término de *saturación* y se refiere al momento en el que durante la obtención de la información esta comienza a ser igual, repetitiva o similar. Un ejemplo para ilustrar el concepto puede ser el caso de que se planifique trabajar con grupos focales de una población específica y se decida en el momento de la planeación conformar diez unidades de observación; sin embargo, durante el proceso investigativo, cuando se está trabajando con el cuarto grupo o unidad de información, el investigador percibe que la información emergente es la misma, con mínimas variantes, y sucesivamente pasa lo mismo con el quinto grupo, entonces se habla de que se llegó a la saturación.

En esta investigación se llegó a la saturación con las entrevistas de nueve participantes pertenecientes a tres unidades de observación, sin embargo se continuó el proceso de entrevistas hasta quince participantes pertenecientes a los niveles de alta gerencia, gerencia media y a colaboradores de cinco organizaciones de diferente índole, entre quienes se incluyó personal adscrito a grandes empresas, a PYMES de carácter privado pertenecientes a diversos sectores de la economía y a una institución del sector público perteneciente al gobierno local de la ciudad de Medellín.

El criterio de selección de las unidades de observación fue que tuvieran la filosofía de gestión declarada y que poseyeran una estructura organizacional donde se pudieran observar claramente los niveles de alta gerencia, gerencia media y la base. Ello porque, por una parte, la filosofía de gestión es un elemento que forma parte del proceso de gerencia estratégica, lo que lleva a suponer que en la organización se aplican al menos algunos principios de gerencia estratégica; y por la otra, porque en una empresa jerarquizada en niveles es donde se pueden observar las fronteras entre lo estratégico y lo táctico. En resumen, las organizaciones donde se adscriben los participantes tienen cierto grado de complejidad que requiere de la implementación de un proceso de gerencia estratégica. Para el caso, los participantes se seleccionaron repartidos equitativamente de los diferentes niveles organizacionales.

Los participantes de este estudio son identificados con códigos que ocultan su identidad en acato a la Ley Estatutaria No. 1581 de 2012 y al decreto 1377 de 2013, sobre la Protección de Datos Personales en Colombia, en cuyos estatutos se imponen sanciones a personas e instituciones, tanto públicas como privadas, que vulneren la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos personales de terceros. En tal sentido, se codificó en términos de alta gerencia, gerencia media y colaboradores del 1 al 5, dígito referente a la unidad de observación a la cual se adscriben. No se incluye en el documento ni la identidad de los participantes, ni datos que permitan reconocer la identidad de la organización a la cual pertenecen. La codificación de los participantes en términos de clave es como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2. Participantes en la investigación

Alta gerencia 1	Gerencia media 1	Colaboradores 1
Alta gerencia 2	Gerencia media 2	Colaboradores 2
Alta gerencia 3	Gerencia media 3	Colaboradores 3
Alta gerencia 4	Gerencia media 4	Colaboradores 4
Alta gerencia 5	Gerencia media 5	Colaboradores 5

Fuente: Elaboración propia.

Las organizaciones seleccionadas como unidades de observación se distribuyen por diferentes sectores de actividades de la siguiente manera:

- Una mediana empresa dedicada al sector de servicios automotrices.
- Una perteneciente al sector gobierno.
- Una pequeña organización perteneciente al sector servicios de suministro de personal temporal a organizaciones de diferentes sectores económicos.
- Una mediana empresa manufacturera dedicada al remonte de llantas de vehículos y de tractores agrícolas.
- Una gran organización del sector de medios de comunicación social, con alcance internacional.

El perfil de los participantes adscritos a las unidades de observación es el siguiente:

- Región de origen: Valle de Aburrá del Departamento de Antioquia.
- Edad: entre 21-55 años.
- Sexo: masculino y femenino.
- Vinculación con el fenómeno: actores sociales que desempeñan roles en las organizaciones antioqueñas en diferentes posiciones jerárquicas.

Adicionalmente, el perfil de los participantes de alta gerencia es básicamente el de aquellos que desempeñan el rol de gerente general de la organización. No necesariamente que sea propietario de la organización, puede serlo, pero no fue la condición determinante; lo que sí fue una condición necesaria es que se desempeñe como la cabeza visible de la organización, alguien que participa directamente en el análisis de la situación y en la toma de las decisiones estratégicas. El perfil de los participantes de gerencia media alude a aquellos que desempeñen un rol al frente de un área funcional o un departamento de la organización –producción, mercadeo, relaciones públicas, gestión humana, contabilidad, o cualquier otro–, y que tienen una vinculación con la organización con una antigüedad de al menos un año. Por último, el perfil de los participantes colaboradores corresponde a aquellos que están vinculados a la organización con un contrato de al menos un año calendario y tienen por lo menos tres meses en su cargo.

Con los procedimientos implementados para la selección de las unidades de observación y de los participantes en la investigación se estima haber satisfecho los presupuestos indicados por la literatura sobre metodología de la investigación cualitativa y particularmente con los criterios para tales fines de la metodología teoría fundamentada.

4.5. Métodos de recolección de la data

Los métodos utilizados en la investigación fueron la entrevista semiestructurada con el apoyo de guion y la observación participante realizada durante las veces en las que se hizo inmersión en el escenario de investigación. En ese orden de ideas, con el propósito de guiar las entrevistas se prepararon tres cuestionarios semiestructurados, de respuesta abierta, dirigidos a participantes adscritos a la alta gerencia, a la gerencia media y a los colaboradores, respectivamente, orientados a conseguir respuestas a las preguntas de investigación. La observación participante se realizó cada vez que se hizo una inmersión en el escenario, principalmente, durante las entrevistas (Ver anexos A, B, C).

La entrevista, según Álvarez-Gayou “es una conversación que tiene una estructura y un propósito. Busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado y desmenuzar los significados de sus experiencias” (2003, p. 109). El propósito es obtener descripciones del mundo de vida del entrevistado respecto a la interpretación de los significados de los fenómenos descritos. Según estos autores,

en investigación cualitativa uno de los métodos es la utilización de preguntas semiestructuradas, las cuales tienen una secuencia de temas y algunas preguntas sugeridas cuya característica básica es que presentan una apertura al cambio de la secuencia y forma de las preguntas, de acuerdo con la situación de los entrevistados. Las entrevistas se registraron en audios en formato digital por medios electrónicos, y luego fueron transcritas para su posterior análisis e interpretación por parte del investigador.

Tal como se mencionó, se realizó observación participante en el contexto natural donde se desempeñan los sujetos de la muestra en su cotidianidad laboral. La observación participante supone un tipo de propuesta en la cual intervienen distintas técnicas y métodos vinculados tanto con formas de observación, modalidades de interacción, como con tipos de entrevistas: "Casi todo en el trabajo de campo es un ejercicio de observación y de entrevista" (Velazco y Díaz de Rada, 1997, p. 33).

De acuerdo con Álvarez-Gayou Jurgenson (2003, p. 104), la observación consiste en obtener impresiones del mundo circundante por medio de todas las facultades humanas relevantes. Este autor explica que en investigación cualitativa no se acepta la observación no participante, porque el solo hecho de interpretar los fenómenos observados convierte al investigador en participante. Lo que sí es posible es separar por clases de observador en función del rol desempeñado en el proceso. En este caso propone la siguiente clasificación: observador completo, observador como participante, participante como observador y participante completo.

El observador completo permanece oculto a los participantes, como el caso de la observación por medio de cámaras, videos, etcétera; el caso del observador como participante es cuando el investigador cumple sus funciones por períodos cortos, generalmente durante la realización de entrevistas; el participante como observador requiere que el investigador se vincule con la situación observada e incluso puede asumir responsabilidades en el grupo observado; y el participante completo es cuando el investigador es miembro del grupo observado. En el caso de esta investigación, el investigador cumplió el rol de observador como participante, puesto que entró al escenario de investigación durante períodos cortos a realizar entrevistas a participantes de diferentes niveles organizacionales, en cuyo proceso registró en el diario de campo las notas sobre hechos observados que resultaron de valor para realizar una interpretación más profunda y adecuada de los datos recabados en las entrevistas. Las entrevistas fueron del tipo semiestructurada, se grabaron por medios electrónicos, y luego se subieron al programa Atlas.ti en formato MP3 y sus contenidos fueron transcritos literalmente.

En el proceso de observación se utilizó un diario de campo donde se registró durante los momentos previos y en el desarrollo de las entrevistas notas de las percepciones del investigador provenientes de las interacciones entre los diferentes objetos sociales en las unidades de observación. Luego, los datos recogidos en el diario de campo se procesaron en memorándums que se consideraron en la interpretación de los datos obtenidos en las entrevistas. Todos los datos fueron procesados en el programa de computación Atlas.ti, versión 7, al que se subió la data constituida por los audios de las entrevistas, junto con las transcripciones y las notas del diario de campo para su análisis automatizado.

4.6. Operaciones de validación

En la opinión de Álvarez-Gayou Jurgenson (2003), en las investigaciones realizadas con base en el paradigma de «investigación cuantitativa», el criterio de aceptación se fundamenta en la validez, la confiabilidad y la muestra. La validez, desde tal perspectiva, implica que la observación, la medición o la apreciación se enfoquen en la realidad que se busca conocer y no en otra. La confiabilidad se refiere a resultados estables, seguros, congruentes, iguales a sí mismos en diferentes tiempos, y previsibles, así la muestra sustenta la representatividad de un universo y se presenta como el elemento crucial de la investigación para generalizar resultados.

Al respecto, Álvarez-Gayou Jurgenson (2003) sostiene que en investigación cualitativa se desdeña la utilidad de las condiciones de validez, confiabilidad y criterios estadísticos de diseño de la muestra. Desde la perspectiva del paradigma cualitativo, las descripciones, interpretaciones y explicaciones referidas a un mismo universo observable pudiesen diferir dependiendo de la subjetividad del investigador, por lo que, en última instancia, no existiría un criterio de validez más allá del sentido común del investigador apreciable en la credibilidad de la descripción, interpretación o explicación de los hechos resultante de su investigación.

Lo expresado conduce a inferir que el criterio de validez no implica la existencia de ninguna verdad objetiva, sino que el investigador debe entregar a sus pares razones que permitan distinguir las cuestiones creíbles de aquellas que no lo son. No se trata de propender al anarquismo metodológico de Feyerabend, sino de que no se exige la consecución de una verdad última para que un estudio pueda ser creíble y útil. En tal sentido, es pertinente citar a Adam Pzreworski y Frank Salomón (1995), quienes incluyen entre las preguntas de investigación, ¿cómo podemos saber qué las conclusiones son válidas?, y a Charles Bosk (2003), quien propone que todos los trabajos realizados por un solo investigador invitan a preguntarse: ¿por qué deberíamos creerle?

Por su parte, Linda Putnam (2014) sostiene que no se necesita un «patrón de oro» independiente del observador contra el cual comparar las hipótesis del investigador para ver si son válidas. Según la autora, todo lo que se requiere es la posibilidad de probar nuestras cuestiones contra el mundo, mostrando los fenómenos a nuestra comprensión en función de lo malo que podría tener nuestra interpretación. Desde su perspectiva, el concepto clave para la validez es la propia amenaza a la validez consistente en las equivocaciones en las que se puede incurrir durante la investigación. Esta concepción de amenazas a la validez y la manera como pueden ser tratadas es un problema clave en la investigación cualitativa. En tal sentido, el énfasis principal en una investigación cualitativa se enfoca en cómo se excluirán las alternativas particulares verosímiles de las interpretaciones.

Siguiendo esta idea, según Burke Johnson (1997) se discuten tres tipos de validación en la investigación cualitativa. Primero la validez descriptiva que hace referencia a la exactitud real del relato, tal como lo reporta el investigador. Segundo, la validez interpretativa que se obtiene en la medida en que los puntos de vista, los pensamientos, las intenciones y las experiencias son comprendidos y reportados por el investigador. Y tercero, la validez teórica que se obtiene en la medida en que una teoría o una explicación se ajusta a los datos y por tanto es creíble. La validez como componente de un diseño de investigación consiste en las estrategias para excluir las amenazas de error.

A su vez, Johnson (1997) propone las siguientes estrategias para asegurar la validez en la investigación cualitativa: el investigador como detective, una metáfora que caracteriza al investigador como si buscara evidencias sobre las causas y los efectos, eliminando sistemáticamente explicaciones rivales hasta lograr una explicación cuya credibilidad vaya más allá de la duda razonable; el trabajo de campo extendido, que reside en la recolección de datos en un período lo más extenso posible; los descriptores de baja inferencia, consistentes en el uso de una descripción muy cercana a los relatos de los participantes y en el uso de notas de campo por el investigador.

La triangulación, consistente en la información derivada de la revisión cruzada y las conclusiones a través del uso de múltiples fuentes o de procedimientos; cuando las diferentes fuentes o procedimientos están en concordancia se produce la corroboración. Existen cuatro modalidades básicas de triangulación: de los datos, de los métodos, de los investigadores y de la teoría. La revisión entre pares, lo cual incluye la discusión de las interpretaciones y de las conclusiones del investigador con otros investigadores. Y entre otras, la reflexividad, lo cual consiste en la toma de conciencia o auto reflexión crítica por parte del investigador sobre las predisposiciones y prejuicios que pueden afectar el proceso de la investigación y las conclusiones.

Para el caso de esta investigación se implementó como estrategia para alcanzar la validez la triangulación de resultados de los análisis de las categorías axiales que emergieron. Adicionalmente, la estrategia incluyó la triangulación de la teoría, consistente en la utilización del insumo de teorías sustantivas tomadas de diferentes ciencias y disciplinas, según fueron necesarias por su utilidad en el análisis de la data y para apoyar la explicación de los fenómenos observados.

En el proceso exploratorio de la investigación se recurrió a la estrategia de declaración de las creencias del investigador sobre el fenómeno a estudiar, con el fin de colocar en paréntesis las presuposiciones subjetivas del investigador sobre el universo de fenómenos a observar. Ello se concretó en la premisa de entrada, que un proceso de gerencia estratégica ocurre porque entre las acciones que lo conforman existe un tipo de acción discursiva que vehiculiza la ocurrencia de las demás. Esto constituye una creencia subjetiva del investigador, puesta entre paréntesis durante el análisis e interpretación de los datos.

En el mismo orden de ideas, en apego a las prescripciones de Strauss y Corbin (2002), en la fase final de la investigación se tomaron decisiones respecto de la adecuación del proceso de investigación por medio del cual se generó, elaboró o comprobó la teoría y se sacaron conclusiones acerca de la fundamentación empírica de la teoría. Los mencionados autores proponen la siguiente guía como base razonable a partir de la que juzgar lo adecuado o inadecuado del proceso de investigación como tal. Los tipos de información requeridos para la validez son planteados por (Barney Glaser y Anselm Strauss (1967) en forma de preguntas cuyas respuestas indican cómo pueden servir a los criterios de evaluación:

- Criterio 1: ¿Cómo se seleccionó la muestra original?, ¿sobre qué bases?
- Criterio 2: ¿Qué categorías principales surgieron?
- Criterio 3: ¿Cuáles fueron algunos de los acontecimientos, incidentes o acciones (indicadores) que apuntaban a alguna de las categorías principales?

- Criterio 4: ¿Con base en qué categorías se realizó el muestreo teórico?, o sea, ¿cómo guiaron las formulaciones teóricas la parte del proceso de recolección de datos?, ¿hasta dónde demostraron las categorías ser representativas de los datos después de realizar el muestreo teórico?
- Criterio 5: ¿Cuáles fueron algunas de las hipótesis pertenecientes a las relaciones conceptuales (o sea, entre categorías) y con qué bases fueron formuladas y validadas?
- Criterio 6: ¿Hubo casos en los cuales las hipótesis no explicaron lo que sucedía en los datos?, ¿cómo se explicaron esas discrepancias?, ¿se modificaron las hipótesis?
- Criterio 7: ¿Cómo se seleccionó la categoría central y por qué?, ¿fue esta recolección repentina o gradual, difícil o fácil?, ¿con qué fundamentación se tomaron las decisiones analíticas finales?

Adicionalmente, Strauss y Corbin (2002) presentan otra serie de preguntas equivalentes a los criterios para evaluar la fundamentación empírica de un estudio:

- Criterio 1: ¿Genera conceptos?
- Criterio 2: ¿Están los conceptos interrelacionados sistemáticamente?
- Criterio 3: ¿Hay muchos vínculos conceptuales y están las categorías bien desarrolladas?, ¿tienen las categorías densidad conceptual?
- Criterio 4: ¿Hay variación dentro de la teoría?
- Criterio 5: ¿Están incorporadas al estudio y explicadas las condiciones bajo las cuales puede encontrarse la variación?
- Criterio 6: ¿Se ha tenido en cuenta el proceso?
- Criterio 7: ¿Parecen importantes los hallazgos y hasta qué punto los son?
- Criterio 8: ¿Resiste la teoría el paso del tiempo y deviene en parte de las discusiones e ideas intercambiadas entre grupos profesionales y sociales importantes?

4.7. Fases de ejecución

El primer paso fue asumir que el único medio para conocer a los seres humanos y a los grupos, para detectar sus interacciones, es la investigación naturalista, lo cual implica estar en el lugar donde se presentan las interacciones de los grupos. La investigación implicó permanecer en interacción con los grupos conformados por los miembros de las organizaciones seleccionadas como unidades de observación, por lapsos suficientes al cumplimiento de los propósitos de la investigación, por lo que fue necesario

obtener la autorización de los representantes jurídicos. En tal sentido, hubo que garantizárseles la privacidad sobre los datos suministrados mediante el diseño y empleo de un código capaz de salvaguardar la identidad tanto de las organizaciones como tales, como de los participantes. De las organizaciones que cumplieron el perfil se seleccionaron para realizar la investigación cinco dedicadas a diferentes actividades. Estas pertenecen a diferentes sectores de la economía, de tal manera que se pudo observar la ocurrencia de patrones independientemente de la actividad realizada o del sector económico donde se inscriben. Como incentivo para participar se les ofreció un informe al final de su situación particular.

En las unidades de observación se seleccionó a los participantes quienes desempeñan roles en los diferentes niveles organizacionales: alta gerencia, gerencia media y colaboradores, los cuales fueron entrevistados mediante un guion configurado por preguntas de respuestas abiertas, y en cuya dinámica de interacción surgieron preguntas adicionales. El guion cumplió la función de mantener el discurso dentro del tema de interés. La observación participante se realizó en el propio ambiente de trabajo donde se insertan los participantes y se registró en el diario de campo del investigador, desde donde, después de depurada de datos inútiles, se registró en el programa Atlas.ti a modo de memorándums cuya información se trianguló con los datos provenientes de las entrevistas en un proceso automatizado por medio del mencionado programa.

El segundo punto a considerar consistió en la inspección, que apuntó hacia el desarrollo teórico, a desentrañar las relaciones y precisar los conceptos. Se considera que la inspección consiste en un examen del contenido empírico, acercándose al material desde diferentes ángulos, formulándose preguntas sobre él y regresando a la nueva valoración surgida a partir de tales preguntas. En esta investigación, los resultados sirvieron de base para modificar la orientación de las entrevistas y las observaciones, según las necesidades emergentes en el proceso.

El análisis de la data comenzó con la investigación y se mantuvo durante todo el proceso. Los datos arrojados en un primer momento permitieron evaluar la necesidad de continuar la investigación en otras unidades objeto de estudios adicionales hasta que se logró la saturación de información. Ello se estimó suficiente para generar datos que permitieron develar los elementos subyacentes en la interacción en el contexto de las organizaciones estudiadas, que tuvieron el potencial de llevar a la comprensión y conceptualización de categorías, propiedades y dimensiones emergentes de la data.

Los métodos de investigación sirven para proporcionar al científico el material que posteriormente podrá colocar dentro de los esquemas de pensamiento interpretativos. Al observar varias instancias discretas de un concepto o una serie de conceptos, los científicos pueden trascender las percepciones y observaciones inmediatas para no quedarse en lo aparente. Ello requiere del establecimiento de articulaciones entre las observaciones y alguna variedad de teoría sustantiva que sirviere para explicar los fenómenos observados.

El método de entrevista permitió conocer de las experiencias narradas por quienes ocupan posiciones en la alta gerencia de las organizaciones, la forma como interpretan la realidad organizacional y significan los objetos inherentes al proceso de gerencia estratégica, y los significados que atribuyen, quienes desempeñan roles en la gerencia media o como colaboradores de las organizaciones, al discurso

asociado a la gerencia estratégica y a los procesos organizacionales en general. La observación participante permitió registrar impresiones no captables de manera explícita en las entrevistas y datos del contexto que sirvieron para complementar los criterios de interpretación de los fenómenos.

La data recolectada permitió generar teoría fundamentada. Ello consiste en establecer un diálogo entre los datos y su análisis de donde va emergiendo una teoría. Este procedimiento implicó tres fases básicas. La primera consistió en la codificación abierta, lo cual implica identificar las categorías y sus propiedades en los datos; los incidentes o hechos observados se pudieron codificar en varias categorías o códigos generados por la comparación de un hecho o incidente con otro; las categorías son conceptos significativamente relacionados con las realidades de la interacción. La segunda fase trató de la codificación axial, es decir, la integración de las categorías y los datos mediante un proceso de comparación constante; este proceso reflejó patrones de integración entre los datos, lo cual permitió que aquellos más importantes revelaran las similitudes y diferencias dentro de las categorías y entre ellas; estos patrones de integración entre datos y categorías permitió la emergencia de la teoría. En la tercera fase se realizó la codificación selectiva, consistente en un proceso de supra codificación de la que emergió una categoría central que relaciona a todas las categorías axiales.

Las operaciones de investigación descritas en los párrafos precedentes se consideraron suficientes para generar una teoría de los procesos de gerencia estratégica de las organizaciones de Medellín, mediante la determinación de patrones de recurrencia presentes en las relaciones entre la acción discursiva asociada a los procesos de gerencia estratégica, las acciones de gerencia estratégica en sí y la propia realidad de las unidades de observación. El sistema de hipótesis emergente de la data, la teoría fundamentada en los datos, es transferible de manera lógica al universo de las organizaciones de Medellín, ya que los supuestos teóricos resultantes son identificables en otras organizaciones. No se puede hablar de tendencias calculadas en términos de probabilística; pero, los fenómenos categorizados son identificables en otras organizaciones diferentes de las unidades de observación estudiadas por otras personas vinculadas laboralmente o con experiencia laboral en Medellín, diferentes de los participantes, desde sus propias experiencias.

ANÁLISIS DE LA DATA Y DE LOS
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO V

En esta sección se procede a la codificación de la data recogida en el trabajo de campo, mediante los procedimientos de codificación abierta, axial y selectiva, requeridos o recomendados por la metodología teoría fundamentada, tendientes a la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos emergentes de la realidad estudiada en esta investigación.

5.1. Codificación

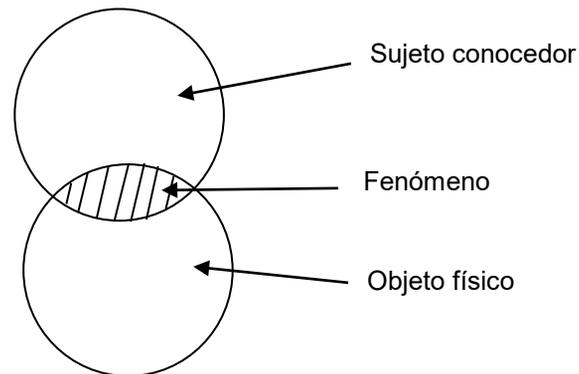
Se llama codificación a la operación consistente en comparar los datos obtenidos en el campo, con el propósito de darle una denominación común a los conjuntos de datos que comparten una misma idea. La primera fase en la codificación abierta consiste en leer analíticamente los datos para descubrir e interpretar relaciones ente ellos. De la comparación constante de la información surgen las categorías, que a su vez se comparan con las categorías teóricas preexistentes. Ello implica un corte o fractura de los datos para identificar y agrupar la información extraída del texto original, la cual, una vez recuperada, se organiza en un nuevo texto para descubrir las propiedades y dimensiones (sub-categorías).

La segunda fase consiste en la búsqueda activa y sistemática de relaciones entre las categorías emergentes, lo cual se denomina codificación axial. Luego, una vez obtenidas las categorías axiales, se procede a la codificación selectiva que implica el análisis de las relaciones entre las categorías axiales con el propósito de seleccionar una de ellas que se convierte en categoría central en torno a la que se refina la teoría en construcción.

5.1.1. Codificación abierta

Esta operación responde al primer objetivo específico de la investigación: identificar categorías en los datos obtenidos de las experiencias vividas por las diferentes clases de miembros de organizaciones seleccionadas como unidades de observación de las ubicadas en Medellín, Colombia, desde sus respectivos roles. Ello permite cumplir la fase descriptiva de los fenómenos estudiados en el desarrollo de esta investigación. El primer paso en el desarrollo de teoría es la *conceptualización*; es decir, colocar etiquetas a los fenómenos descubiertos en los datos aportados por los participantes, que por sus relaciones de similitud se puedan agrupar.

Los *fenómenos* son ideas centrales en los datos representadas como conceptos. De acuerdo con Mario Bunge (2004), un fenómeno es un acaecimiento «acontecimiento» o un proceso tal como aparece a algún sujeto humano. El autor explica que un fenómeno es un hecho perceptible, una ocurrencia sensible o una cadena de ellas. Según el autor, no puede haber fenómenos o apariencias sin un sujeto sensible situado en una adecuada posición de observación. Un mismo acaecimiento puede aparecer de modos diferentes a observadores diferentes, aunque se encuentren equipados con los mismos artificios de observación, razón por la cual, las leyes fundamentales de la ciencia no se refieren a fenómenos sino a redes de hechos objetivos.

Figura 1. Naturaleza del fenómeno

Los fenómenos son hechos ocurridos en intercambios entre el sujeto conocedor y su entorno.

Fuente: Bunge, (2004, p.719).

El procedimiento de interpretación de los datos consiste en etiquetar los fenómenos detectados en el análisis de los textos resultantes del trabajo de campo de esta investigación, mediante su inclusión en conceptos con capacidad de significarlos. Los conceptos más densos y con mayor número de relaciones se convierten en «categorías axiales» y los conceptos relacionados con la categoría axial son «subcategorías». La función de las categorías es significar fenómenos (hechos que son acaecimientos o procesos perceptibles) a los que el investigador puede encontrarle sus propiedades en las subcategorías, las cuales a su vez puede dimensionalizar, o mostrar de ellas sus posibilidades de ocurrencia extremas dentro de un continuum. Los fenómenos se significan como categorías axiales que se describen o explican por sus propiedades (subcategorías) y por sus dimensiones o intensidad de ocurrencia.

En ese orden de ideas, en el proceso de codificación abierta se identificaron cincuenta conceptos o categorías emergentes de la data. El análisis se realizó mediante el procesamiento digital de los datos con la asistencia del programa de computación Atlas.ti, versión 7.

5.1.1.1. Códigos emergentes de la data

Tabla 3. Códigos emergentes de la data (categorías)

Control del desempeño de tareas	Orientación al cliente
Acción discursiva	Percepción del éxito
Acto ilocucionario	Plan estratégico
Acto perlocucionario	Precio simbólico
Análisis de situación	Problemas de comunicación
Auditoría de la calidad	Proceso de gerencia estratégica
Capacitación	Estrategia
Componente humano	Reconocimiento
Compromiso	Responsabilidad social empresarial
Comunicación bidireccional	Significado atribuido a gerencia estratégica
Control del desempeño de tareas	Sistema de gestión de calidad
Cultura organizacional	Sistema de remuneraciones y compensaciones
Cumplir requisito legal o cuasi legal	Síndrome trabajo paraíso
Debilidad	Sobrecarga de trabajo
Direccionamiento estratégico	Temor
Empoderamiento	Trabajo en equipo
Esperanza	Trasfondo de intencionalidad
Estrategia diferenciación	Valores reales compartidos
Filosofía de gestión empírica	Mapa estratégico
Gestión de la comunicación	Maximización de la ganancia
Informática	Modelo tayloriano
ISO cultura	Modelo weberiano
Índices de desempeño	Objetivos estratégicos
Liderazgo	
Liderazgo transaccional	
Orientación a lo financiero	

Fuente: Programa Atlas.ti.

5.1.2. Codificación axial

Este segundo paso dentro del proceso de los datos responde al segundo objetivo específico de la investigación: establecer las relaciones entre las categorías identificadas en los datos obtenidos de las experiencias vividas por las diferentes clases de miembros en organizaciones seleccionadas como unidades de observación. En apego a la metodología de teoría fundamentada, según Strauss y Corbin (2002), la codificación axial es el proceso de relacionar *categorías* a sus *subcategorías*. Con tal propósito se toman las categorías con mayor densidad como ejes axiales en torno a los que se vinculan las subcategorías definitorias de sus propiedades y dimensiones, ordenando el conjunto en diagramas del tipo de mapas semánticos, los cuales son mecanismos visuales que muestran las relaciones entre los conceptos.

La categoría axial «eje» es seleccionada con base a su mayor densidad, es decir, al mayor número de relaciones con las respuestas de los participantes, o con los datos obtenidos en la observación participante, y al mayor número de relaciones con otras categorías emergentes de la data. El concepto «densidad» en la metodología teoría fundamentada significa que se han identificado las propiedades de un fenómeno en las citas de los participantes y las dimensiones sobresalientes gracias a lo cual se ha logrado variación y se le ha dado precisión a una categoría para aumentar su poder explicativo.

Una subcategoría también es una categoría, como su nombre lo indica, pero en lugar de representar el fenómeno, las subcategorías responden preguntas sobre los fenómenos tales como cuándo, dónde, por qué, quién, cómo, con qué consecuencias, todo lo cual otorga a los conceptos un mayor poder explicativo. Procedimentalmente, entonces, la codificación axial implica, de acuerdo con Strauss y Corbin (2002), varias tareas básicas:

- a) Acomodar las propiedades de una categoría y sus dimensiones.
- b) Identificar la variedad de condiciones, acciones/interacciones y consecuencias asociadas con un fenómeno.
- c) Relacionar una categoría con sus subcategorías por medio de oraciones que denotan sus interrelaciones.
- d) Buscar claves en los datos que denoten cómo se pueden relacionar las categorías axiales (principales) entre sí.

En esta investigación el análisis de la data se realizó en torno a las categorías teóricas expresadas en el título, pregunta y objetivo general de la investigación y a las seleccionadas de entre los códigos emergentes de la codificación abierta, con base en el criterio de su mayor densidad y mayor número de relaciones con otros códigos emergentes. Estas categorías axiales resultantes del análisis son las siguientes: acción discursiva, significados atribuidos al discurso estratégico, trasfondo de intencionalidad, gerencia estratégica y gestión de la calidad.

5.1.2.1. *Acción discursiva*

El análisis de la acción discursiva asociada a los procesos de gerencia estratégica, del trasfondo de intencionalidad de quienes desempeñan roles en la alta gerencia y de los significados atribuidos por los participantes que desempeñan roles subalternos en las organizaciones seleccionadas como unidades de información, permite responder a la pregunta de investigación: ¿Cuál es el significado atribuido a la gerencia estratégica por las diferentes clases de miembros de las organizaciones ubicadas en Medellín, Colombia, desde sus respectivos roles?

Según Abril-Curto (1995), la semiótica se ha desarrollado sobre una metodología para la interpretación *textos-discursos*. Un texto es el producto típico de las interacciones comunicacionales y refleja el resultado de las relaciones pragmáticas, semánticas, sintácticas y físicas de los interactuantes en una acción discursiva. La acción discursiva, como se explicó antes, se produce en secuencias de actos de habla completos, es decir actos ilocucionarios generados desde una intención de provocar respuestas en forma de actos perlocucionarios. Es importante aclarar que el alcance del concepto *actos de habla* va más allá de la expresión oral de enunciados e incluye toda forma de acción comunicativa; por ejemplo, una mirada puede constituir un acto ilocucionario si está cargada de significado, desde una intencionalidad de quien la genera.

En tal sentido, una idea central en la teoría del texto propuesta por van Dick (1996), dentro del campo de la semiótica, es que el resultado de un discurso de cualquier clase es un texto. Luego, los textos varían de clase de acuerdo a los componentes sintáctico y físico involucrados en su producción (orales, gestuales, escritos, icónicos, diagramáticos, etc.). Según Mijail Bajtin (1989), hasta las acciones humanas son textos potencialmente analizables desde los criterios de la semiótica. En ese marco conceptual, el discurso de un gerente, la actitud triste de un trabajador, la ira de un supervisor, el documento de la filosofía de gestión, una matriz FODA, los planos de construcción de una nueva sede, son todos textos cuyo análisis semiótico puede dar cuenta de la realidad.

En relación con la afirmación anterior, en semiótica se establecen cuatro niveles de análisis de los textos resultantes de la acción discursiva: semántico, pragmático, sintáctico y físico. De acuerdo con van Dijk (1996), el nivel de análisis semántico se refiere al significado de los actos de habla; da cuenta de las interrelaciones de modelación/interpretación que tienen lugar dentro de las redes representacionales del mundo compartidas por los interactuantes en una acción discursiva. Estas redes representacionales del mundo están constituidas por nodos de categorías y conceptos entrelazados que configuran la estructura cognitiva en la que los interactuantes interpretan y modelan el mundo.

El nivel de análisis pragmático da cuenta de las relaciones contextuales que gobiernan la acción discursiva en la interacción comunicativa, por tanto también la generación de textos. Los datos del componente pragmático se categorizan en situacionales, es decir, dan cuenta de la situación donde se produce la acción discursiva; datos presuposicionales, indicadores de las presuposiciones de los interactuantes sobre los objetos del contexto y; datos intencionales, referidos a las intenciones de quienes generan actos ilocucionarios, en relación a los actos perlocucionarios que esperan ocurran en el contexto donde se producen. Los últimos, los datos intencionales, juegan un papel preponderante en la conformación de los demás datos contextuales incidentes en la secuencia relacional de modelación de la realidad en los esquemas cognitivos de los interactuantes; esto es, en el proceso de interpretación, encodificación/descodificación y transmisión/recepción que ocurre en la comunicación, de donde los niveles semántico y pragmático no se pueden separar en el análisis.

El nivel sintáctico explica las interrelaciones de encodificación/descodificación que ocurren en la utilización de un sistema de signos, los cuales funcionan según reglas de selección/combinación. Este nivel incluye tanto los lenguajes naturales como los artificiales. En ese orden de ideas, analiza la manera como se seleccionan y combinan signos para generar un discurso, mediante lenguajes que van desde formas onomatopéyicas hasta los lenguajes de computación creados en el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación entre las últimas décadas del siglo XX y lo que va del siglo XXI. Por su parte, el nivel de análisis físico explica las interrelaciones de transmisión/recepción ocurridas en la relación entre un soporte o vehículo material del contenido de la acción discursiva (mensajes) y el acceso al contenido por medio del sistema sensorial del ser humano.

En el caso de las unidades de observación seleccionadas como participantes en esta investigación, desde el nivel de análisis sintáctico se producen textos codificados en lenguajes verbales, gestuales, dramáticos, diagramáticos, icónicos, multimedia, entre otros, y se utilizan soportes físicos como papel, tableros, conductores alámbricos, medios radio eléctricos y electrónicos, pero su análisis es irrelevante a los fines de esta investigación. Diferente es el caso respecto de los niveles de análisis pragmático/semántico, los cuales constituyen en sí la vía por medio de la que se pretende interpretar, comprender,

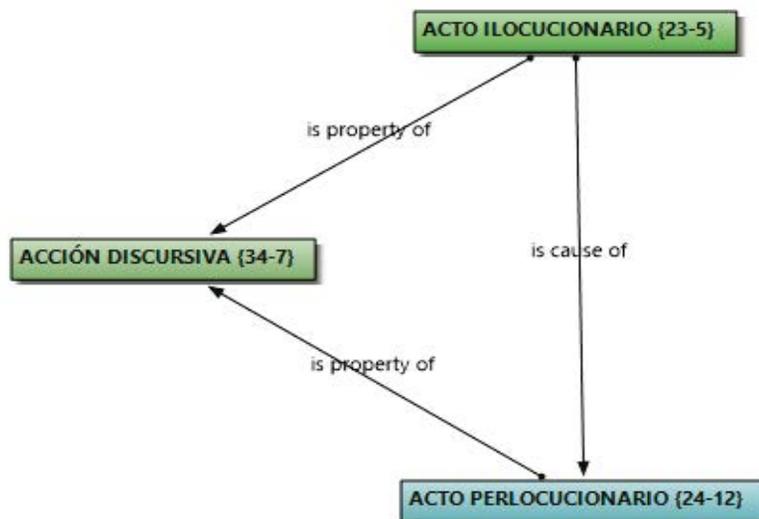
describir y explicar la realidad socio-cultural en las organizaciones seleccionadas como unidades de observación en esta investigación. Se habla de realidad socio-cultural en lugar de únicamente la realidad de la gerencia estratégica, porque tanto esta última como la comunicación, constituyen clases de acciones que atraviesan transversalmente a las organizaciones.

La gerencia estratégica porque involucra la toma de decisiones sobre todos los componentes del sistema organización, con base en la interpretación que hacen de la realidad quienes desempeñan roles de alta gerencia; y la comunicación, porque se comprende desde Weber que está presente en toda interacción humana y que constituye en sí misma una clase de acción. Siendo que la comunicación se concreta con el acto de significar, es decir, de establecer relaciones de modelación en referencia de la realidad, y que tanto la gerencia estratégica como la acción discursiva por medio de la que se produce la comunicación, afectan todo el sistema, parece lógico intentar aprehender la realidad de las unidades de observación seleccionadas por medio del análisis de la acción discursiva para llegar a inferencias sobre su realidad transferibles a organizaciones con similares características socio-contextuales.

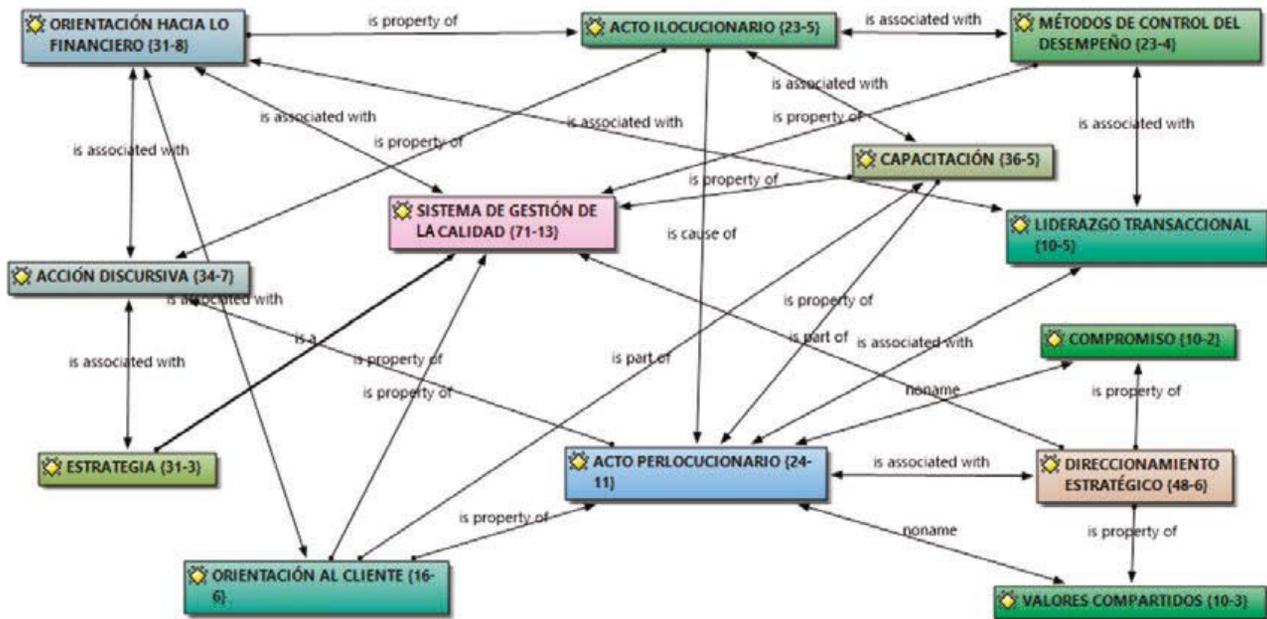
De este modo, si la comunicación se incluye en la clase *acciones humanas*, y estas son definidas por su *sentido*, en su doble acepción de significado y de direccionalidad, se infiere que los eventos textuales se pueden definir en términos de objetivos, propósitos o funciones de la acción en el contexto donde se producen. Por lo anterior se analizó el texto resultante de las entrevistas con los participantes en la investigación y los datos resultantes de la observación participante realizada en las unidades de observación, lo cual permitió identificar propiedades y dimensiones de la acción discursiva generada en ese contexto.

La categoría «acción discursiva», definida como una estructura relacional entre inter actores sociales mediante la producción encadenada de actos de habla de la clase «ilocucionarios» –causantes de la producción de actos de habla de la clase «perlocucionarios» que los vinculan entre sí en un contexto– conlleva comprender la ocurrencia de las secuencias de acciones incardinadas en un contexto particular como es una organización.

Diagrama 1. Esquema general de la acción discursiva



Fuente: Programa Atlas.ti.

Diagrama 2. Acción discursiva asociada al proceso estratégico en unidades de observación

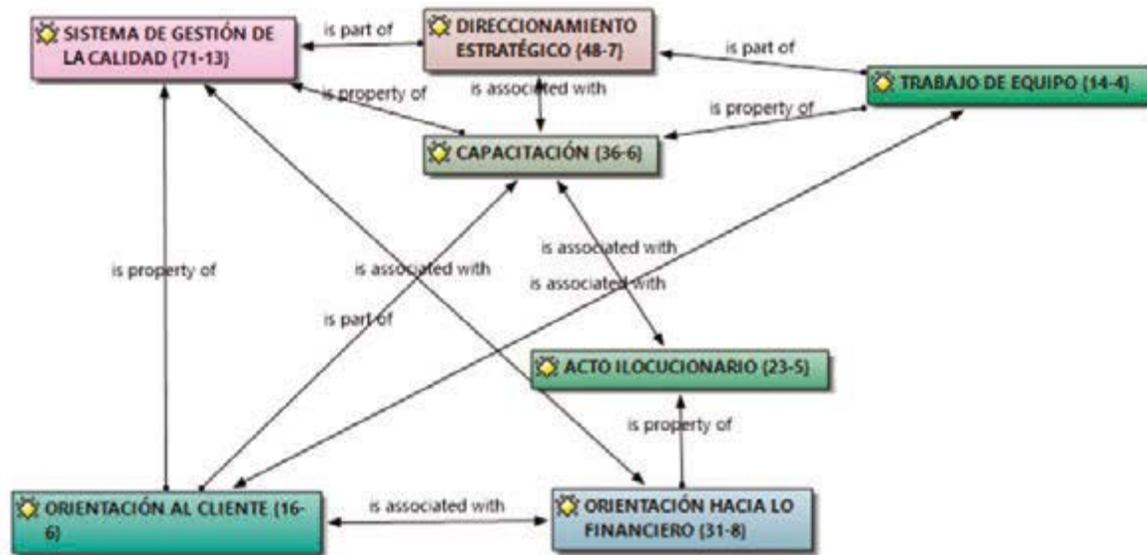
Fuente: Programa Atlas.ti.

El esquema muestra a la categoría sistema de gestión de la calidad como axial con una densidad de setenta y un etiquetas asociadas a las respuestas de los participantes y trece interrelaciones con otros códigos. Se observa una relación de homologación de significados entre las categorías *sistema de gestión de la calidad* (SGC en lo sucesivo) y la categoría *estrategia* en el imaginario de los participantes. La categoría SGC aparece asociada a una orientación hacia el logro de objetivos eminentemente financieros, lo cual, a su vez, se asocia a un estilo de liderazgo transaccional. La categoría *direccionamiento estratégico* se muestra incluida en la categoría SGC. En resumen, los conceptos emergentes del análisis de la acción discursiva en las organizaciones observadas son los siguientes:

1. La acción discursiva asociada al proceso de gerencia estratégica de las organizaciones estudiadas se produce vinculada a la implementación de un SGC.
2. El direccionamiento estratégico (visión, misión, valores y políticas) es parte del SGC.
3. Los valores organizacionales no emergen entre las categorías.
4. Emerge la orientación hacia lo financiero como una propiedad de los actos ilocucionarios de la acción discursiva.
5. Los actos ilocucionarios formantes de la acción discursiva asociada a la estrategia de implementar un SGC se producen principalmente en el contexto de las sesiones de capacitación de los colaboradores.
6. La mayoría de actos ilocucionarios consisten, principalmente, en «controlar» el desempeño de tareas de los colaboradores «interlocutores» en lo referente a los requerimientos del SGC, en tal sentido, constituyen actos de habla cuyo propósito es «informar», «capacitar» y «persuadir» desde un trasfondo de intención de «controlar» las conductas de los colaboradores en función de una orientación hacia lo financiero de la alta gerencia de las organizaciones.

7. Los «actos perlocucionarios» generados en respuesta de los «actos ilocucionarios» conformantes de la «acción discursiva» asociada al proceso estratégico de las organizaciones estudiadas, consisten, principalmente, en el desarrollo de las habilidades y destrezas en los colaboradores, necesarias para la realización de las tareas, de tal manera que se satisfagan los requerimientos del SGC, al punto de obtener la certificación del ICONTEC o de mantenerla si ya se posee tal condición de «organización certificada».
8. En la «acción discursiva» en las organizaciones estudiadas existe un tipo de *liderazgo orientado a las tareas* en una dinámica de *liderazgo transaccional* mediante el que se intenta lograr los «actos perlocucionarios».

Diagrama 3. Actos ilocucionarios



Fuente: Programa Atlas.ti.

De la observación y análisis de los datos arrojados por las entrevistas realizadas a los diferentes actores organizacionales seleccionados como participantes de esta investigación, se infiere que los actos ilocucionarios asociados al proceso estratégico en las organizaciones donde se realizó este estudio se vinculan con la estrategia de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, generalmente, certificable por el organismo acreditador en Colombia, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), con el único propósito de alcanzar objetivos financieros.

El SGC busca controlar los procesos organizacionales en aras de optimizar el grado de eficiencia en la realización de las tareas inherentes a dichos procesos, lo cual, a su vez, persigue el incremento del grado de rentabilidad de las organizaciones mediante la disminución de grado de desperdicios de recursos² de la organización.

² Recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos, cronológicos..., cualquier objeto incluíble en la categoría 'recurso'.



La categoría SGC surgida de la codificación libre de los datos se presenta con una densidad de relaciones de setenta y un vínculos a citas de las respuestas de los participantes y trece a otras categorías, lo cual supera al resto de los códigos generados en el proceso de codificación abierta. En tal sentido, a continuación, se trae a colación la relación de la subcategoría con las citas más ilustrativas.

Cuando se le preguntó al participante «Alta gerencia 1», cómo había sido el procedimiento para la creación y declaración de la filosofía de gestión, respondió que la empresa tiene una “ingeniería de gestión de calidad” con el conocimiento para hacerlo: “nosotros le entregamos todo a ella, porque ella tiene el conocimiento de cómo hacerlo, ella se encargó de plasmar en el papel lo que nosotros hacemos y esperamos”, fueron sus palabras.

Por su parte, el participante «Alta gerencia 2», perteneciente a una organización adscrita al sector público, respondió a la misma pregunta que ellos heredaron la visión, misión y valores de la administración pasada y que para ellos estos conceptos están regidos por patrones constitucionales; que la legislación colombiana obliga a los servidores públicos a cumplir con lo estipulado en el SGC, cuya implementación es obligatoria para las instituciones del gobierno colombiano, y que:

Cada institución tiene su propia misión y visión regladas por la Ley. O sea, nosotros, el empleado público, le rendimos cuenta a las leyes a nivel nacional. En este caso, a la Ley 909 que nos da las funciones que deben cumplir los servidores; las misiones que debemos cumplir están soportadas en los manuales de funciones que forman parte del sistema de gestión.

Explicó que, técnicamente, la organización tiene veintisiete procesos a partir de los que se genera la estructura organizacional, que cada uno de los 5.800 cargos existentes en la institución tiene su propio manual de funciones, el cual especifica la misión de cada cargo, todo ello, dentro de los lineamientos del SGC.

El participante «Alta gerencia 3» respondió que ellos contrataron a un consultor experto en plataforma estratégica, quien dirigió el proceso para la declaración de la filosofía de gestión, en el que participaron colaboradores de todos los niveles y condiciones: “nuevos, con mucho tiempo, técnicos especializados, técnicos empezando, todo el mundo”, dijo. Se le preguntó si ese proceso está asociado al SGC a lo cual respondió: “debe estar asociado a la gestión de calidad”.

El participante «Alta gerencia 4» explicó que en la declaración de la visión, la misión y los valores, participan todos los gerentes de la organización, que todos contribuyen en el proceso de generación de ideas, que les dan a los consultores, quienes reúnen todas esas ideas o propuestas y sacan unas conclusiones generales, y que después de realizado el proceso, se las informan a los gerentes de la organización.

Respecto de la utilidad de la filosofía de gestión dijo «Alta gerencia 4»: “nos parece fundamental para que todos tengamos, podamos hablar el mismo idioma, tengamos unos mismos ideales, unos mismos objetivos y procuremos estar encaminados, tanto los personales con los empresariales, para apuntar a un mismo objetivo general”. A la pregunta de si la organización tiene un plan estratégico respondió:

formalmente declarado, lo revisamos, lo repasamos, lo reiteramos con las diversas áreas, diversos procesos para que sepamos de qué se trata y en qué consiste, y sea dinámico. Va ligado al sistema, nosotros lo denominamos: el sistema de gestión. Nosotros trabajamos bajo una política de calidad, un modelo ISO, entonces, digamos que [para] nosotros esos dos conceptos son uno solo, el sistema de gestión de calidad y el plan estratégico de la empresa.

El participante «Alta gerencia 5» respondió a la pregunta de cómo se hizo en la organización para declarar la filosofía de gestión:

Nosotros tenemos una plataforma estratégica, donde tenemos nuestra visión, nuestra misión, y a partir de ahí, construimos una «política de calidad», unos «objetivos estratégicos» y unos «objetivos de calidad», pero todo basado en la visión y la misión, y a partir de ahí generamos todo. Esto es, asoció, la filosofía de gestión al SGC.

En tal sentido, el participante «Alta gerencia 1» respondió a la pregunta sobre sus aspiraciones en el corto y mediano plazo, en lo referido a su gestión frente a la dirección general de su organización, lo siguiente:

En este momento estamos apuntando en la empresa a la satisfacción del cliente particular y nos estamos enfocando en los contratos³, lo cual representa 80 % de los negocios de la empresa. El otro 20 % lo queremos fidelizar.

Al preguntársele sobre qué está haciendo para lograr esos objetivos dijo:

Estamos haciendo sensibilizaciones con los operarios, para que cuando un cliente venga realmente hagamos un diagnóstico [...]. Estamos haciendo permanentemente reuniones, los estamos capacitando y estamos empezando con el tema de liderazgo, más que todo, porque tenemos problemas de liderazgo más que todo.

Lo expresado por «Alta gerencia 1» denota que el interés se orienta hacia el sostenimiento de la certificación del SGC, por parte de ICONTEC, lo cual se intenta en el contexto de *capacitaciones* y *reuniones de equipo*, desarrolladas en la forma de una acción discursiva consistente en los actos ilocucionarios *informar* sobre los procedimientos requeridos para la atención de clientes y *persuadir* sobre la conveniencia de cumplir los procesos organizacionales, según lo estipulado por el SGC en los manuales de cargos y de procedimientos asociados. Se infiere, a juzgar por las deficiencias de liderazgo confesadas por el participante, que se carece de un direccionamiento hacia una visión compartida, lo cual es sustituido por la exigencia de comportamientos controlables por indicadores de desempeño propios de un SGC.

En el mismo sentido, el participante «Gerencia media 3» dijo:

Nosotros le inculcamos a nuestros trabajadores una buena capacitación; y en la capacitación estamos viendo las ramas que [son] el respeto por los clientes, la tecnología, el trato. Eso es muy importante, lo que le estamos inculcando a nuestros trabajadores en las capacitaciones que hacemos cada ocho días, para mirar todo lo que ha pasado en la semana, todas las cosas que debemos hacer, o en qué errores estamos cayendo, entonces siempre estamos corrigiendo a tiempo, para que nunca más nos pase.

³ Con el término «contratos» se refiere a la contratación con instituciones públicas tales, como Alcaldía de Medellín, Fiscalía General de la República, Ministerio de Justicia, entre muchas otras instituciones de gobierno.

Se observó en el campo que la llamada por el participante *capacitación* de los trabajadores funciona como proceso de retroalimentación de información; es decir, como práctica de investigación informal de la situación interna de la organización para *controlar* el desempeño del personal en lo referido a la atención del cliente externo.

El participante «Alta gerencia 3» dice que en su organización la obligación no es contratar gente que traiga el bachillerato sino que hace bachilleres, técnicos, tecnólogos, profesionales, para lo cual les da a los trabajadores el permiso para ir a estudiar y un subsidio para la matrícula; que ellos en la empresa hacen una medición de lo que denominó con el concepto *producto interno*⁴ *capacitación* un tema fundamental que debe ser permanente; que incluso reuniones muy puntuales como las de carteras, de ventas, de compras, etc., se aprovechan para capacitar a los colaboradores. En ese contexto se recuerda el contenido de la misión y de la visión, lo cual es esencial para el SGC. También se está recordando sobre estos contenidos por medio de correos electrónicos, carteleras, pantallas, monitores de computadoras, etc.

En consonancia con lo expresado por el participante «Alta gerencia 4», el participante «Gerencia media 4» aseguró que la filosofía de gestión de la organización está vinculada al SGC. Explicó que, a raíz del SGC implementado desde 2008, la visión y la misión son fundamentales para una estructuración ideal de los procesos organizacionales, en consonancia con las líneas estratégicas de la organización. En tal sentido, dijo:

la misión y la visión me dan una mejor manera, de poder entregar unos mejores resultados y también de *planificar*, de *hacer*, de *verificar* y de cumplir siempre las normas de calidad porque lo benefician a uno como ser humano y como integrante del grupo laboral.

El participante se refiere, en lenguaje coloquial, al Círculo de Deming o Círculo PDCA, por sus siglas en inglés, consistente en la realización de los procesos organizacionales en cuatro fases para conseguir la mejora continua: *planear*, *hacer*, *verificar* y *actuar*.

A la pregunta por cómo hacen para lograr que los subalternos entiendan y tomen en cuenta la filosofía de gestión, respondió:

porque existe una capacitación, un proceso de capacitación para todos los integrantes de la organización en Medellín, y no solo en Medellín, sino en toda Colombia. Todas las áreas tienen capacitaciones, se hacen capacitaciones dentro del SGC para que cada uno en su área y en sus funciones aplique en su día a día lo que le corresponde.

Seguidamente, se le preguntó qué le pasaría a un empleado de la organización si en una auditoría interna o de ICONTEC se le cuestionara sobre la filosofía de gestión y desconociera los principios básicos organizacionales, a lo cual respondió:

Hay repasos de capacitaciones, inclusive se está haciendo siempre con el personal que va ingresando a la cadena, porque tú sabes que siempre hay una rotación de personal, y desde el mismo comienzo, en el procedimiento de entrega de la documentación, se le están presentando las primeras capacitaciones; luego, cuando ya ha logrado ingresar a la cadena, sea a un área o en el proceso del que llegue a formar parte, tiene una capacitación un poco más completa sobre lo que es el SGC.

⁴ *Producto interno inteligente* es un indicador del SGC, particular de esa organización, que mide el avance alcanzado en las capacitaciones a los colaboradores. La última medición arrojó que el 48 % de los colaboradores estudia en el sistema formal de educación.

El participante «Alta gerencia 5» respondió lo siguiente a la pregunta sobre cómo hace para que los colaboradores se sepan la misión y la visión: “hemos utilizado muchos medios: los tradicionales; hemos hecho temas de capacitación, de formación; campañas de comunicación interna, se lo colocamos en el monitor del computador, en avisos, hemos hecho concursos...”. Dijo que en su organización hay una inducción y un seguimiento posterior. Al respecto, explicó que el seguimiento posterior se hace por medio de la evaluación de competencias: de una evaluación del desempeño. De esa evaluación del desempeño anual sale el plan de formación para el desarrollo de las competencias que serán evaluadas el siguiente año; si el colaborador no se sabe la misión, se debe someter a una capacitación al respecto y el año siguiente debe haber adquirido esa competencia. El participante incluye en la categoría *medios tradicionales*, la *capacitación* y la *formación*. Luego se infiere que es habitual en la organización intentar el acto perlocucionario de *conocer* la filosofía de gestión por medio de capacitaciones al personal.

Obsérvese que el discurso de los participantes está impregnado de términos propios del argot utilizado en gestión de calidad: procesos, procedimientos, manuales, control, medición, evaluación, auditoría, y otros similares, que se repiten en los contenidos de sus actos de habla, lo cual evidencia la inclusión de los componentes de la filosofía de gestión incluidos en la literatura sobre gerencia estratégica dentro de la categoría direccionamiento estratégico, en la categoría gestión de calidad.

Acorde con los lineamientos de los modelos ISO, se comunican los principios estratégicos de las organizaciones, principalmente en el contexto de los procesos de capacitación al personal. La capacitación se convierte en el escenario de una acción discursiva concretada en la entrega de información referente a la mejor manera de hacer las tareas directamente vinculadas con la atención a los clientes internos. Capacitar para que el cliente quede satisfecho, regrese y, además, se pueda lograr la certificación del organismo acreditador en Colombia, ICONTEC. Adicionalmente, el contenido del discurso se orienta a persuadir a los colaboradores de las organizaciones sobre la conveniencia de realizar las tareas, ajustados a los lineamientos expresados en los manuales del SGC.

Todos los participantes que ocupan roles a nivel de la alta gerencia de las organizaciones estudiadas asociaron aspectos que la literatura sobre administración de empresas ubica dentro del *proceso de gerencia estratégica* al concepto SGC. Esto significa que declaran los principios básicos organizacionales (visión, misión y valores), objetivos estratégicos, políticas, etc., porque son requeridos para obtener el estatus de organización certificada por el organismo acreditador en Colombia, ICONTEC. Con las declaraciones de los participantes que desempeñan roles en la alta gerencia de las organizaciones observadas, se saturan los datos que indican la asociación de la filosofía de gestión a los requerimientos de un sistema de gestión de la calidad.

Dentro de la práctica organizacional resultante del establecimiento de controles a la calidad de los procesos organizacionales, es típica la celebración de reuniones de rutina a las que se denomina, en un argot asociado al SGC, trabajo de equipo, reuniones de equipo, sesiones de capacitación o de formación, según sea la costumbre en cada organización. De acuerdo con Robbins y Judge (2009), un equipo de trabajo es un grupo en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones de cada individuo. Esto significa que un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado, y que los esfuerzos coordinados de los individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales.

Por su parte, un grupo de trabajo es aquel en el que sus integrantes interactúan sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a desempeñarse en su área de responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo, lo cual requiere un esfuerzo colectivo. Su rendimiento es por ello la suma simple de la contribución individual de cada uno de sus miembros. No existe sinergia positiva que genere un nivel de rendimiento conjunto mayor a la suma de las aportaciones individuales.

En la opinión de López-Morin (2005), el proceso de la administración de la capacitación permite a las organizaciones realizar una capacitación eficaz. La autora distingue ocho fases en este proceso:

1. Identificación y definición de las necesidades de capacitación manifiestas.
2. Detección de las necesidades encubiertas.
3. Fijación de los objetivos de las necesidades.
4. Elaboración de un plan de capacitación.
5. Elaboración de programas de capacitación.
6. Organización de los eventos de capacitación.
7. Evaluación del plan de capacitación y de los programas, así como de la realización y los resultados obtenidos.
8. Seguimiento.

Aunque los empleados deben poseer conocimientos previos sobre su área funcional al momento de la contratación, tales conocimientos deberán estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización. En tal sentido, los conocimientos, las habilidades y la destreza se relacionan con la posesión de determinadas capacidades que pueden ser desarrolladas por las organizaciones en sus planes de capacitación. Ello porque las empresas son las más interesadas en capacitar a su personal, debido a que los desembolsos realizados para brindar entrenamiento son una inversión de la que se obtienen beneficios perdurables en el tiempo a favor de la organización.

En el mismo orden de ideas, Capapé-Aguilar, Susaeta, Pin-Arboledas, Danvila del Valle y Suárez-Ruz (2016) consideran que la formación se basa en capacitar y desarrollar las potencialidades del trabajador. Capacitarlos para que adquieran nuevos conocimientos y corrijan las deficiencias existentes; y para que desarrollen las habilidades que resultaran necesarias para la organización en el largo plazo. Briceño, Rojas, Cardozo y Valero (2012) sostienen que para detectar las necesidades de formación se deberán ejecutar tres análisis determinantes: 1) un análisis organizacional para examinar toda la organización y determinar en qué área, sección o departamento se debe llevar a cabo la formación; 2) un análisis de las personas para saber a quién se necesita adiestrar y qué clase de formación se necesita; y 3) un análisis de las tareas del personal que se va a incorporar en el programa de adiestramiento.

Por su parte, Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) sostienen que toda inversión realizada por una organización para el adiestramiento del talento humano se divide básicamente en dos: la formación en el lugar de trabajo y la formación fuera del lugar de trabajo. En tal sentido, explica que la enseñanza directa por formación en el lugar de trabajo se creó como una forma de orientar a los empleados de la organiza-

ción con la finalidad de que sean capaces de desarrollar y potenciar sus habilidades. Los programas de adiestramiento en el lugar de trabajo comprenden la enseñanza directa, la formación de aprendices, la rotación de puestos y la preparación o tutoría.

Este tipo de formación, según estos autores, comprende cuatro etapas: a) cuidadosa selección y preparación del formador, b) completa demostración y explicación del trabajo que deberá ejecutar el personal en formación, c) ensayo en el puesto de trabajo por parte del formando, y d) sesión minuciosa entre formador y formando para generar retroalimentación. Por otra parte, de acuerdo con estos autores, la formación del empleado fuera del lugar de trabajo se viabiliza mediante la contratación de organismos externos (institutos de capacitación) para el dictado de clases, talleres y cursos. Estos métodos permiten transferir grandes cantidades de información a grandes grupos de personas en un único emplazamiento y son más útiles para la adquisición de nuevos conocimientos que para el propio intercambio de habilidades y actitudes.

Al contrastar las afirmaciones de los participantes con los supuestos revisados en la literatura sobre gestión del recurso humano, se observa que en las organizaciones estudiadas se confunde el trabajo en grupo con sesiones de capacitación del personal. En ese contexto, las reuniones llamadas de *capacitación* celebradas en los lugares de trabajo se entienden, a partir de las respuestas a las preguntas y de los relatos de los participantes, como el contexto donde se da una acción discursiva caracterizada por la presencia de los actos ilocucionarios *informar* y *sensibilizar* o *persuadir*, orientados a lograr los actos perlocucionarios consistentes en una actitud adecuada en la interacción con los clientes de las organizaciones que dé cumplimiento de los procedimientos requeridos por el SGC.

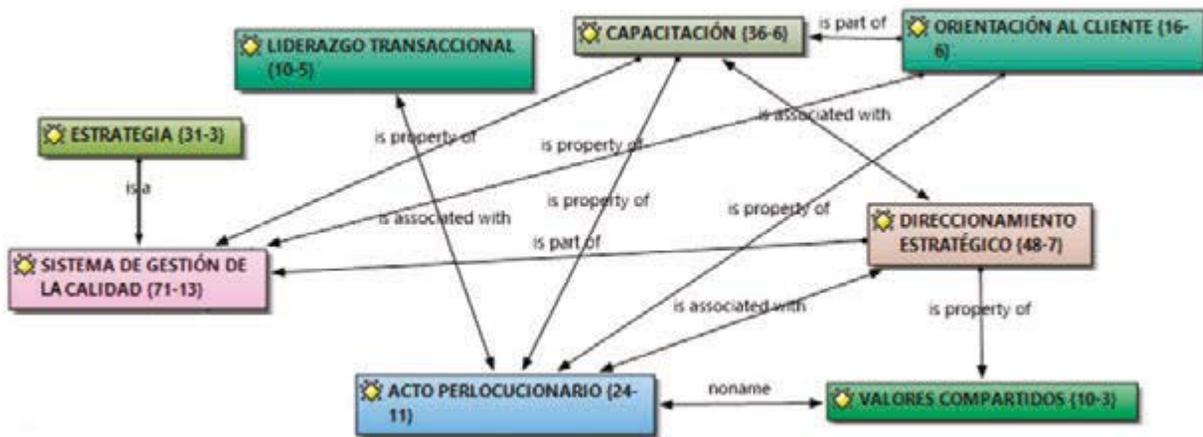
En algunos casos, las organizaciones estudiadas le proporcionan tiempo laboral a los colaboradores para que estos puedan asistir a sesiones de capacitación o formación escolarizada formal fuera del lugar de trabajo, lo cual forma parte de una práctica de liderazgo transaccional. En otras organizaciones se les exige a los trabajadores la participación en programas de formación externos, para lo que les otorga un subsidio, además del tiempo requerido para asistir a clases, ello para poder mostrar al ICONTEC en las auditorías de calidad la evidencia del cumplimiento de los requerimientos exigidos por el literal 6.2 de la NTC-ISO 9001.

No se evidencia en las respuestas de los participantes un proceso de análisis estratégico de la situación, desde donde se tomen decisiones estratégicas en materia de capacitación con base en las falencias de la organización o de los colaboradores en relación con los objetivos estratégicos, de una manera sistemática, de donde el proceso de gestión de la capacitación no se cumple en términos estratégicos, lo cual convierte la *capacitación* en una propiedad de la acción discursiva vinculada al SGC.

De igual manera, los actos ilocucionarios asociados al *direccionamiento estratégico* buscan cumplir con un requisito exigido por el ICONTEC en las auditorías de calidad y se producen, principalmente, en las sesiones de capacitación, o de las denominadas en el argot de las organizaciones «trabajo de

equipo» (reuniones de grupos de trabajo). Se profundizará en este aspecto en el tratamiento de la categoría *proceso estratégico*. Por su parte, los actos perlocucionarios en la «acción discursiva» asociada al proceso estratégico de las organizaciones estudiadas, consisten, principalmente, en el desarrollo de las habilidades y destrezas en los colaboradores, necesarias para la realización de las tareas asociadas al SGC, de tal manera que se satisfagan los requerimientos y se pueda obtener la certificación de ICONTEC, o de mantenerla si ya se posee la condición de «organización certificada».

Diagrama 4. Actos perlocucionarios



Fuente: Programa Atlas.ti.

Respecto de la subcategoría «actos perlocucionarios», los resultados de la investigación muestran los siguientes conceptos o hipótesis descriptivas en las organizaciones estudiadas:

1. El acto perlocucionario se logra por medio de un *liderazgo orientado a las tareas* en una interrelación del tipo *transaccional*.
2. Ausencia de valores declarados compartidos, en lugar de lo cual destacan en la realidad organizacional los valores «eficiencia», «eficacia», «rentabilidad» y los principios «orientación al cliente» y «responsabilidad» respecto de los procedimientos indicados o exigidos por el SGC. Esto, aunque se observó que las organizaciones declaran valores y principios organizacionales en textos de la filosofía de gestión.
3. El direccionamiento estratégico forma parte del SGC.
4. La comprensión de los lineamientos estratégicos se realiza en las sesiones de capacitación, o en reuniones de trabajo.
5. Los subalternos responden positivamente a un tipo de liderazgo transaccional.
6. Consideran el tener habilidades y destrezas una garantía de permanencia en el cargo o una mejor posibilidad de encontrar otro empleo si es el caso de pérdida del actual.
7. Bajo grado de conocimiento de los textos declarados en la filosofía de gestión.

El acto perlocucionario característico en la *acción discursiva* asociada al proceso estratégico de las organizaciones estudiadas es la aceptación y realización de los procedimientos indicados para el control de los procesos organizacionales, mediante la implementación de un SGC. Los valores y creen-

cias compartidos están asociados a lo financiero: «dinero», «ganancia», «rentabilidad», y al control del desempeño humano: «eficiencia», «eficacia», «competencia», «desempeño». Todo lo anterior asociado a un valor axial: «calidad», tanto en lo referido a los productos como a los procesos organizacionales, sean estos misionales o de apoyo.

La estrategia de las organizaciones es «controlar» el desempeño de tareas mediante un estilo de liderazgo transaccional consistente en el establecimiento de recompensas y sanciones disciplinarias con fundamento en el poder implícito en el ejercicio de las funciones de alta gerencia de las organizaciones, a la cual los subalternos responden con un desempeño adecuado al logro de los objetivos de quienes ocupan roles en la alta gerencia de las organizaciones.

Así pues, el acto perlocucionario que constituye la realización de las tareas no se logra como respuesta a los actos ilocucionarios generados en forma de una visión, misión y valores declarados por la organización. La filosofía de gestión queda en el plano de la expresión sin cumplir el propósito de la intención con la que lo recomienda la literatura. En lugar de ello, el acto perlocucionario «desempeño de las tareas» es estimulado por los actos ilocucionarios «prometer» recompensas a cambio del cumplimiento de los compromisos y «castigar» las desviaciones de lo establecido por la alta gerencia. Con el propósito de comprender tal aseveración, se revisan algunos conceptos propuestos por la literatura sobre el tema de los procesos estratégicos en las organizaciones.

Según Dess y Lumpkin (2003), un proceso de pensamiento estratégico, aunque se realiza por iniciativa del máximo responsable de la organización, es normalmente recomendable que se efectúe con la participación activa de la cúpula administrativa de la empresa, quienes, a su vez, deben de asumir una actitud de escucha en relación con el resto de los miembros de la organización. En tal sentido, cuando se procede de manera participativa, se creará en el equipo directivo de la organización una «*visión compartida*» con base en unos *valores compartidos*. En tal situación, cada área funcional podrá engranar su *propia misión* dentro de la *misión* de la organización. Asimismo, cada colaborador será consciente de cómo se inserta el aporte de su labor individual en los procesos de la organización y de la incidencia de la calidad de su trabajo en la satisfacción de los requerimientos de los clientes o usuarios de los productos.

De allí que un proceso estratégico se inicia, de acuerdo con Below, Morrisey y Acomb (1987), con la definición y declaración de los principios (o conceptos clave) de la filosofía de gestión organizacional: valores, misión, objetivos estratégicos y visión, lo cual delimitará el marco axiológico dentro de cuyo contexto se diseñará e implementará el complejo de políticas y estrategias organizacionales. Se trata del proceso identificado en la literatura con el concepto de direccionamiento estratégico. Los siguientes textos ayudan a comprender el significado y alcance de este concepto en la literatura sobre procesos de gerencia estratégica en las organizaciones:

“Para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, las organizaciones deben tener claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización” (Serna, 2014, p. 59).

Los empleados y directivos de toda la organización deben aspirar a metas y objetivos comunes. Al especificar los resultados deseados, se hace mucho más fácil avanzar. De lo contrario, cuando nadie sabe lo que la empresa está tratando de lograr, no tienen idea de hacia dónde trabajar. Las organizaciones expresan sus prioridades a través de metas y objetivos establecidos, que incluyen su visión, misión y objetivos estratégicos. (Dess *et al.*, 2012, p. 66)⁵.

Los nuevos empresarios deben decidir una dirección para entrar en un negocio particular, y las empresas establecidas pueden cambiar su dirección examinando en qué negocios están y en cuáles negocios quieren estar. Estas decisiones pueden representar cambios en los valores subyacentes de las corporaciones y sus gerentes. Las empresas requieren saber cómo competir en el negocio, así como si el negocio se ajusta a los valores y creencias de los empleados (Freeman, 2010, p. 86).⁶

Del análisis de los párrafos precedentes se deduce que el *direccionamiento estratégico* se refiere a las decisiones tomadas por la alta gerencia sobre la ruta a seguir y el modo para hacer a una organización sostenible. Estas decisiones abarcan la definición sobre a dónde se pretende llegar con el negocio (visión), cómo se debe hacer para alcanzar esa ‘meta’ que constituye una visión, la misión, y el marco axiológico donde se debe producir la acción empresarial, principios organizacionales o valores. La filosofía de gestión es el pensamiento de la organización expresado en el texto de la visión, misión, valores y las resultantes políticas organizacionales.

Pero, en las organizaciones estudiadas se observa claramente una inconsistencia entre los procedimientos para decidir su dirección y los conceptos expresados en los párrafos precedentes, por cuanto el diseño y declaración de su filosofía de gestión constituyen procesos delegados en «expertos» en el tema de gestión de la calidad, quienes recogen información en reuniones de trabajo –en cuya dinámica no necesariamente está presente la alta gerencia– para con base en la información recopilada diseñar el texto a declarar en forma de misión, visión y valores de la organización asociados al SGC. Luego, los expertos en SGC presentan el texto a la alta gerencia de las organizaciones para su aprobación y publicación. Obsérvense los siguientes fragmentos extraídos del discurso de los participantes:

Al preguntársele al participante «Alta gerencia 1», ¿cómo hizo para diseñar y declarar la filosofía de gestión?, respondió lo siguiente:

Nosotros tenemos una *ingeniera de gestión de calidad*, ¿sí?, [con quien] debatimos, pues, todo lo que la empresa espera, lo que la empresa tiene, ¿sí?, y lo que la empresa, pues, a lo que se dedica. Entonces, con base a eso, con todo eso y con lo que los socios esperan. Con base a eso, entonces, se hicieron los objetivos⁷, la misión, la visión.

⁵ Employees and managers throughout the organization must strive toward common goals and objectives. By specifying desired results, it become much easier to move forward. Otherwise, when no one knows what the firm is striving to accomplish, they have not idea of what to work toward. Organizations express priorities best through stated goals and objectives. What hierarchy of goals, which includes its vision, mission, and strategic objectives. (Dess *et al.*, 2012, p. 66).

⁶ Entrepreneurs decide on direction with the decision to enter a particular business, and ongoing businesses can change current direction or explicitly set a direction by examining the businesses they are in and want to be in. Such decisions may represent shifts in the underlying values of the corporations and its managers. New businesses sometime require new ways of thinking about how to compete in the business, as well as whether the new business fits with the values and beliefs of employees. (Freeman, 2010, p. 86).

⁷ Objetivos en el contexto del discurso se refiere a objetivos de calidad.

Es evidente el rol de quien se encarga de la gestión de calidad en la decisión sobre el direccionamiento estratégico. Por su parte, el participante «Alta gerencia 2» respondió:

Mira, eso es una herencia. No lo hizo esta administración [...] Creo que lo hizo la administración del sr. X⁸ y luego la administración del sr. Y⁹ hizo algo que se llama la 'Cultura Meta'¹⁰. Ellos han creado una cultura meta y la cultura meta dice cómo queremos ser y cómo funciona la misión. La misión nuestra está regida por patrones constitucionales que dicen para qué servimos los entes territoriales [...] La alcaldía a partir de 27 procesos genera una estructura organizacional y genera uno manuales de funciones para cada trabajador de la alcaldía; es decir, los casi cinco mil ochocientos cargos, cada uno tiene un manual de funciones que le da esa función y esa misión a cada cargo.

Obsérvese en el lenguaje empleado por el participante «Alta gerencia 2» la utilización de términos propios del argot empleado por quienes trabajan en la gestión de la calidad: procesos (organizacionales), manuales de funciones, razón por la que se le preguntó al participante si la misión, la visión y los valores declarados por la institución forman parte del SGC, a lo cual respondió: "Sí, exactamente".

En el mismo sentido, el participante «Alta gerencia 3», respondió a la pregunta ¿cómo hizo para declarar la filosofía de gestión? lo siguiente: "Realmente fue una planeación dirigida por un consultor"¹¹. De la misma manera, al preguntarle al participante «Alta gerencia 4» cómo hizo para crear la visión, misión y decidir los principios o valores organizacionales, respondió: "todos contribuimos en el proceso de generación, porque los encargados de hacerlo¹² nos consultan a nosotros y luego se reúnen, con esas ideas, con esas propuestas y sacan una conclusión general, que después nos la informan". Por último, los datos alcanzan el punto de saturación con la respuesta del participante «Alta gerencia 5», quien dijo:

Nosotros tenemos una plataforma, valga la redundancia, estratégica, donde tenemos nuestra visión, nuestra misión allá puesta y a partir de ahí construimos una política de calidad, unos objetivos estratégicos y unos objetivos de calidad, pero basados en esa visión y en esa gran misión que tenemos y a partir de ahí generamos todo.

Se le preguntó quién realizó el proceso, a lo cual respondió: "Nosotros".¹³

Es evidente la asociación entre direccionamiento estratégico y gestión de la calidad en el imaginario del participante. Emerge de manera nítida de las respuestas de los cinco participantes, que desempeñan roles en la alta gerencia de las unidades de observación estudiadas, la inclusión franca de los conceptos declarados en la filosofía de gestión como pertenecientes al SGC, lo cual constituye una inconsistencia respecto de lo recomendado por la literatura sobre la temática. En este caso, se presenta la filosofía de gestión como una propiedad del SGC.

En consecuencia, de lo expuesto hasta el momento sobre los actos perlocucionarios, estos se corresponden con lo exigido para el buen funcionamiento del SGC. En tal sentido, los colaboradores tienen presente la calidad de la atención al cliente como requisito *sine qua non*, de cuyo cumplimiento satisfac-

⁸ Se encubre la identidad del funcionario.

⁹ Se encubre la identidad del funcionario.

¹⁰ El concepto *cultura meta* se refiere a una cultura organizacional donde los colaboradores son capaces de cumplir con los requerimientos del SGC.

¹¹ Consultor experto en el tema de calidad bajo la NTC-ISO 9001.

¹² Entiéndase «los encargados de hacerlo» como los consultores externos en gestión de la calidad.

¹³ En este caso, el participante es profesional de la Administración de Empresas con estudios sobre gestión de la calidad, realizados en ICONTEC.

torio depende su permanencia en los puestos de trabajo. Tal como lo especifica la propia NTC-ISO 9001, la organización debe controlar la satisfacción de los requisitos del cliente, de allí que los colaboradores sean formados en los procedimientos necesarios de realizar para el aseguramiento de que el cliente quede satisfecho con el producto o el servicio. Entonces, en el contexto discursivo estudiado, el acto perlocucionario característico es la competencia de los interlocutores (colaboradores), consistente en la capacidad de realizar las tareas de acuerdo con lo estipulado por el SGC en los manuales de funciones.

Los actos perlocucionarios provocados por los actos ilocucionarios, componentes de la acción discursiva asociada al proceso estratégico de las organizaciones estudiadas, son, principalmente, el reconocimiento de la relevancia que tienen los clientes en la organización, habilidades para la interacción con los clientes, destrezas para la realización de tareas específicas de manera acorde con lo estipulado en los manuales de funciones del SGC y cierto grado relativamente bajo de comprensión cognitiva del significado de los conceptos *visión* y *misión*, según las definiciones aportadas por la literatura. Adicionalmente, se observa que la importancia concedida al tratamiento dado a los clientes por parte de los interlocutores (colaboradores), se asocia a la esperanza de conservar el empleo, de escalar posiciones en la organización y al miedo de perder la seguridad implícita en el hecho de contar con trabajo fijo.

El acto perlocucionario consistente en la comprensión, recordación e interiorización de los significados expresados en las proposiciones contenidas en el texto resultante de la acción discursiva asociada al direccionamiento estratégico: *visión*, *misión* y valores, no se produce en las organizaciones estudiadas, o en los casos en los que sí se produce es de manera altamente insatisfactoria. En tal sentido, los participantes no son capaces de recordar de manera satisfactoria los contenidos de la *visión* ni de la *misión* dónde se insertan laboralmente. Ninguno de los participantes es capaz de recordar los valores o principios organizacionales declarados y sobre los objetivos estratégicos declarados los participantes en la condición de colaboradores tienen ideas vagas. Sus respuestas giran en torno a los valores «atención al cliente» y «desempeño efectivo de las tareas». También se observó el sentimiento de «conformidad» con el estatus quo, con base en el interés de escalar posiciones laborales y el temor de perder el empleo.

En este sentido, se le preguntó al participante «Colaboradores 1» si conocía la misión de la organización, a lo cual respondió:

La misión de nosotros es servir al cliente de la empresa [...] saber para dónde vamos y qué es lo que vamos a hacer en cuanto a los productos que estamos [...] Sí yo no trabajo como es, la empresa se cae, si yo no trabajo y veo que esto no quiero, que esto siga hacia adelante, esto se termina como ha pasado en varios negocios. Hay que colocarle ganas y de esto aprende uno mucho.

Obsérvense dos detalles: 1) asoció la misión únicamente con el concepto *servicio al cliente*, 2) fusionó los conceptos *misión* y *visión* en uno solo. Lo expresado por el participante no tiene nada que ver con el contenido de la misión declarada por la organización:

Somos una empresa privada dedicada a la comercialización de productos, equipos y servicios integrales para el mantenimiento preventivo y correctivo del sector automotriz, con un personal competente, equipos e infraestructura adecuados, que brinden la satisfacción de los clientes, contribuyendo al bienestar de los empleados y la rentabilidad de los socios.¹⁴

¹⁴ Se oculta la identidad de la unidad de observación.

La observación se presenta como un acto perlocucionario resultante de la acción discursiva generada en el contexto de las capacitaciones. En otro sentido, el participante «Colaboradores 1» aseguró sobre el tema de la estabilidad laboral lo siguiente:

Depende de la empresa, en parte, pero eso también depende de uno, ¿por qué?, porque es que uno cada día, a pesar de que está acá trabajando, uno tiene que buscar es también prepararse por medio de la... eh, estudios. La empresa a veces brinda estudios, cuando los centros educativos¹⁵ la apoyan. Pero el resto, si yo digo que quiero estudiar, la empresa me dice vaya estudie, me da el tiempo. [...] Yo he aprovechado al ciento por ciento. Todos los años hago alguna especialidad.

Se le preguntó, además, ¿usted piensa que podría ser exitoso en cualquier otra empresa?, a lo cual respondió:

Sí, estoy preparado al ciento por ciento, que en cualquier empresa... eh, sé manejar. Sin embargo, pues, mientras no me digan nada, aquí estaré y aquí estoy. [...] Lo que menos me gusta es que me griten. El día que quieran pegarme en la oficina, tráiganme para acá, aquí me echan los... los pañitos al sol, no tengo ningún problema, pero delante de la gente pues es maluco, aquí y en cualquier lado.¹⁶

En las respuestas, y en lo que se observó del participante «Colaboradores 1», se infiere que aunque no se refirió insistentemente a la atención al cliente —sólo lo hizo una oportunidad—, el informante asoció el concepto cliente con el concepto misión organizacional, lo cual permite inferir que el discurso estratégico sobre la visión y la misión, inclusive insiste en el concepto satisfacción al cliente como requerimiento neural exigido a los colaboradores en el contexto de las capacitaciones sobre lo requerido por el SGC. Aunque el participante manifestó sentirse capacitado para desempeñarse de manera eficiente en cualquier otra organización, ha soportado tratos inadecuados de parte de sus superiores, sobre lo cual muestra resentimiento en la expresión gestual. El participante dice «aprovechar» todas las oportunidades de capacitación porque percibe que *ser competente* es lo que le puede garantizar la permanencia en ese o en cualquier otro puesto de trabajo. En ese sentido, «aprovechar» constituye un acto perlocucionario.

Por otra parte, el participante «Gerencia media 3», respondió cuando se le preguntó sobre el significado para él de la filosofía de gestión:

A ver... ¿la filosofía? Estamos hablando de... eh... cómo entenderlo o cómo abordar el tema de la filosofía, es como prestar un buen servicio, como nosotros nos enfocamos a prestar una buena atención de tal manera que sea de agrado para nuestros clientes, entonces que es lo que le gusta a los clientes, es llegar a ser muy respetuosos, ser personas que tengan valores éticos, valores que... infundirle esos valores que le permiten que el cliente se sienta cordialmente bien atendido, digamos formalidad, eh, digamos, uno también tener esa filosofía de que el cliente, acogerlo como una manera... como si fuera un individuo o una persona que sea parte como de la misma familia de uno, en eso se destaca mucho en Antioquia y los colombianos, en que nosotros tenemos muy buena acogida con el cliente, entonces nuestra filosofía es llegar de una manera respetuosa, muy cordial, sin ser tan confianzudos con el cliente, eso es lo que le permite que haya un buen servicio, una buena atención.

¹⁵ Con centros educativos se refiere a que las instituciones gremiales, las cooperativas de servicio a los trabajadores, los seguros dedicados a la seguridad ocupacional, etc., apoyan a las organizaciones y a los colaboradores agremiados con el suministro de programas de capacitación exonerados de matrícula o a costos significativamente por debajo de las ofertas del mercado educativo.

¹⁶ Se observó una expresión de amargura en el rostro. La situación también es síntoma de que en ocasiones los procesos se salen del control del SGC.

Es evidente la orientación hacia la *atención al cliente* en el discurso del participante «Gerencia media 3», concepto incluido como el componente nuclear del SGC. El participante no fue capaz de recordar satisfactoriamente ninguno de los conceptos expresados en la filosofía de gestión de la unidad de información donde desempeña un rol en la gerencia media. El participante «Gerencia media 3» continuó su discurso en torno a su significado del *servicio al cliente*:

Claro, entonces nosotros, como mandos medios, entonces nos damos cuenta de eso, entonces lo primero que hacemos es dialogar con la persona¹⁷, no es tanto castigar, sino como ehh, analizar qué fue lo que pasó, porque usted sabe que uno puede encontrar clientes que vengan groseros también, ¿cierto?, de parte y parte, entonces si vemos que la causa, la hizo más que todo el cliente, nosotros ya hacemos una... una... digamos un diálogo directamente con el cliente, le decimos que fallas tuvo él por tratar mal a la persona y que también se equivocó, le damos a entender eso. Porque no siempre el cliente es el que tiene la razón, pues yo no comparto esa idea como también lo han dicho en muchas partes, que siempre el cliente es el que tiene la razón, no, porque usted sabe que hay temperamentos, o hay clientes que se sienten mal atendidos y lo que hacen es como darle una mala imagen a la empresa y ese no es el objetivo, el objetivo es hacérselo saber para nosotros cambiar y ya nosotros incurrimos en esa parte [...] Cuando el trabajador es el que tiene la culpa, entonces ya nosotros tenemos, lógicamente, sanciones que son... son a través, primero de una llamada a la atención y luego ehh, seguimos con el siguiente procedimiento si él incurre en eso, ya después de tres faltas, nosotros estaríamos ya suspendiendo a la persona o llamándole la atención.

Emerge del discurso del participante una clara orientación a privilegiar la atención al cliente sobre cualquier otro proceso organizacional. En tal sentido, se limita a repetir ideas asociadas a la atención al cliente, como contenido de la filosofía de gestión. Así mismo, en esa organización se considera una falla, motivo de despido, el conflicto con los clientes, con lo que el participante no está completamente de acuerdo. Ello se corresponde con los presupuestos exigidos por la NTC-ISO 9001 como condición para obtener la certificación de ICONTEC, pero que únicamente se logra controlar por los dispositivos del SGC; no porque exista en realidad una «cultura orientada al cliente».

Se infiere que el participante no ha organizado en sus esquemas cognitivos la información recibida en las sesiones de capacitación sobre el SGC, en lo que respecta a la visión, la misión y los valores. Confunde los conceptos expresados en la filosofía de gestión, no tiene claras las ideas y mezcla significados de la visión, la misión y los valores, entre sí. Sobre el mismo aspecto, cuando se le pidió hablar al participante «Alta gerencia 3» sobre la misión y la visión, debió buscar el texto en los archivos y por último pedirle a su asistente de oficina que lo buscara, pero ninguno de los dos lo encontró, por lo que prometió enviarlo vía correo electrónico, promesa esta aún incumplida. El participante resumió su percepción de la siguiente manera:

Sí, porque ellos ven que la gerencia, la administración y el mercado, todos, nos untamos de clientes, y si todos nos untamos de clientes, perciben ellos un trabajo en equipo, y si el gerente está trabajando a las cinco de la tarde con ellos, aquí es trabajando para todo y todos somos iguales.

En este caso, el participante consideró que el modelaje constituye un acto ilocucionario, componente de su acción discursiva orientada a lograr el acto perlocucionario «atención al cliente». Por su parte, el participante «Colaborador 5» manifestó:

¹⁷ Con el sustantivo persona se refiere a un eventual subalterno.

Porque yo siento que cuando uno sale de la academia, sobre todo de un pregrado, [...] uno sale con muchos vacíos [...] Uno tiene una oportunidad laboral y por esos vacíos uno se choca contra una realidad y uno dice ¡Dios mío!, ¿qué es esto? [...] A mí me favoreció que venía con una experiencia laboral amplia [...] sabía lo que era que un jefe me regañe, lo que son metas, qué es competitividad, ¿cierto? [...] me dicen, usted tiene muy buen servicio al cliente, usted tiene como ese don de gente. Yo pienso que eso es fundamental.

Se observa el miedo al despido por causa de no atender a los clientes conforme a lo estipulado por el SGC. Adicionalmente, respecto de la importancia de la atención al cliente, dijo:

Por ejemplo, ahora veíamos que estamos teniendo falencias desde el 2015 al 2016 en el tema de servicio, ¿cierto?, entonces el doctor Luis nos dijo, listo, vamos a programar una capacitación frente al servicio al cliente, frente al servicio, a ver qué detectamos que pueda estar fallando, entonces yo considero que eso aporta mucho.

Se observa con nitidez la preferencia por la capacitación como contexto de la acción discursiva asociada al proceso estratégico, además de la preponderancia de la atención al cliente sobre los demás procesos organizacionales. Así mismo, el participante aseguró que cuando la alta gerencia de la organización le amonesta es porque se requiere, de donde se infiere la existencia de un sistema de control de la conducta del colaborador mediante amonestaciones.

Ella puede ser muy brava, porque ella es brava, ¿cierto?, pero es asequible a uno decirle [...] ella es una persona que también es muy humana y que cuando te hace retroalimentaciones es porque realmente se necesitan y porque cuando te llama la atención, por decirlo así, es porque se requiere y se necesita [...] Siento que de pronto pueda pasar eso¹⁸, que de pronto haya una reunión y que uno siente que la doctora X¹⁹ o el doctor Y²⁰ le puedan decir a uno, ehh, no estás colaborando con esto.

Se le preguntó ¿qué puedes temer?, a lo cual respondió: “No hacer las cosas bien, o sea, sentir que profesionalmente no las hago bien o que de pronto voy a emitir un concepto de alguien que pueda ser erróneo”. En el discurso del participante y en su actitud se observó nítidamente el temor a perder el empleo por causa de alguna no conformidad. También se observó la supervisión de las tareas por parte de la alta gerencia. Se infiere que los jefes están constantemente controlando el desempeño de los colaboradores. Son síntomas de la existencia de una cultura de control, aportada por la alta gerencia en la interacción simbólica.

Respecto de sus aspiraciones en el ámbito laboral, el participante «Colaborador 5» manifestó lo siguiente: “Ascender por la competencia²¹ y a través de la demostración de competencia lograr posiciones mejores”. Se le preguntó, ¿y no pensarías, en algún futuro, algún momento de su vida tener una empresa propia? A lo cual respondió que no, que prefiere llegar a ocupar el cargo de gerente de recursos humanos en la organización. Se observa la aspiración de ascender posiciones en la organización, lo cual conllevaría la aceptación de los procedimientos impuestos desde el SGC. Para las personas asalariadas es difícil pensar en el emprendimiento por la carencia de recursos financieros. La movilidad social ascendente se da por medio de la promoción en los puestos de trabajo.

¹⁸ Se refiere a perder el empleo.

¹⁹ Se encubre la identidad del funcionario.

²⁰ Se encubre la identidad del funcionario.

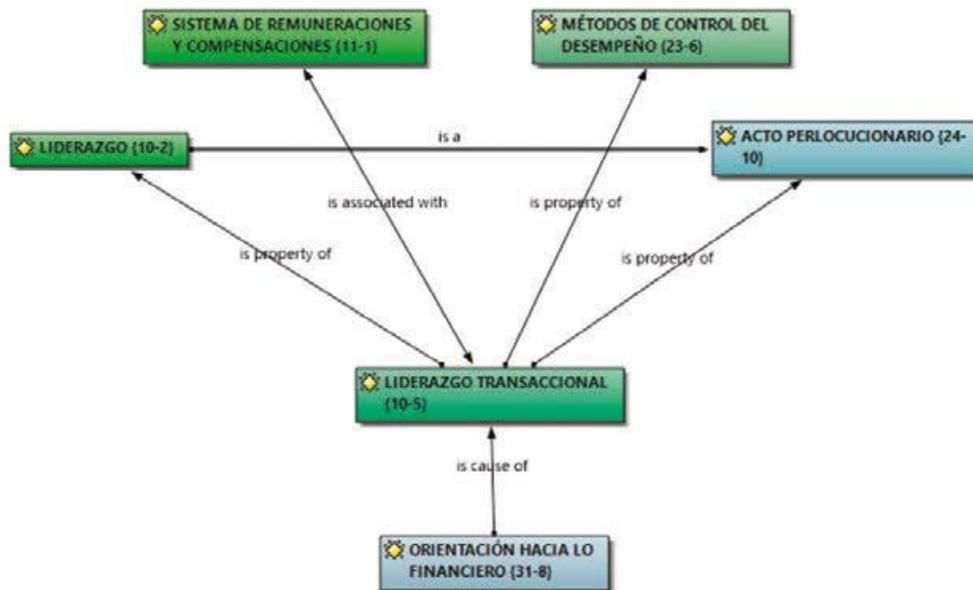
²¹ En este contexto textual, el término competencia se refiere a poseer capacidades: habilidades y destrezas para un desempeño superior, no a competición.

De los fragmentos extraídos de las respuestas de los participantes se evidencia en los datos los actos perlocucionarios «orientación al cliente», «aceptación de los procedimientos» indicados o exigidos por el SGC, como medio de permanencia en el cargo. En tal sentido, el direccionamiento estratégico forma parte del SGC y la socialización de los textos de declaración de la filosofía de gestión se realiza en las sesiones de capacitación, o en reuniones de trabajo, actividades ante las que los colaboradores responden positivamente pues las asocian a valores agregados, representados por los conocimientos adquiridos en los cursos y talleres que son aportados por las organizaciones. Consideran que tener habilidades y destrezas es una suerte de garantía de permanencia en el cargo o una mejor posibilidad de encontrar otro empleo, si es el caso de pérdida del actual.

En resumen, el acto perlocucionario característico en la acción discursiva asociada al proceso estratégico de las organizaciones estudiadas es la aceptación y realización de los procedimientos indicados para el control de los procesos organizacionales mediante la implementación de un SGC cuya finalidad es mantener o incrementar la rentabilidad del negocio. Ello ha generado una cultura organizacional construida sobre valores y creencias asociados a lo financiero y al control del desempeño humano, todo ello vinculado a un valor axial, «calidad», tanto en lo referido a los productos como a los procesos organizacionales.

Dentro de tal contexto organizacional, la alta gerencia en las organizaciones estudiadas logra de sus actos ilocucionarios la realización de los actos perlocucionarios asociados a la realización de las tareas mediante el ejercicio de un tipo de liderazgo transaccional asociado al sistema de remuneraciones y recompensas. Obsérvese el esquema de relaciones generado por el programa Atlas.ti como resultado del análisis automatizado de la data:

Diagrama 5. Liderazgo transaccional



Fuente: Programa Atlas.ti.

Una propiedad de la acción discursiva asociada al proceso de gerencia estratégica es definida en este estudio como *liderazgo transaccional orientado a las tareas*, y tiene como propiedad, a su vez, el constituirse como método de control del desempeño en asociación con el sistema de remunera-

ciones y recompensas; todo ello desde el trasfondo de una orientación únicamente hacia lo financiero. Consecuentemente, la situación resulta en un artefacto cultural perceptible en la interacción entre los diferentes miembros de las organizaciones observadas, como reflejo de la presencia en los componentes profundos de la cultura organizacional, de valores asociados a los sustantivos «control» y «finanzas», en un contexto organizacional caracterizado por estructuras jerarquizadas –modelo weberiano–, donde se realiza la ejecución de tareas bajo la aplicación de métodos de control del desempeño humano –modelo tayloriano–, orientados eminentemente hacia el logro de objetivos financieros. La comprensión de esta afirmación reclama su fundamentación en la literatura sobre liderazgo disponible en las ciencias administrativas y particularmente en la literatura sobre comportamiento organizacional.

En tal sentido, según Robbins y Judge (2009), “los líderes establecen la dirección mediante el desarrollo de una visión del futuro; después alinean a las personas al comunicarles esta visión e inspirarlas para que superen los obstáculos” (p. 385). El autor asegura que la administración consiste en implementar la visión y la estrategia de los líderes, con la coordinación del personal de la organización, para el manejo de los problemas cotidianos. Con fundamento en ese marco de ideas, según Robbins y Judge (2009) el concepto de liderazgo se define como: “capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas” (p. 385).

Por su parte, Otálora define el liderazgo organizacional como “un proceso entre personas que conlleva la intención de influir en otros individuos para lograr una determinada meta” (2010, p. 118). Esta definición, además de tratar el liderazgo como *proceso*, denota que son líderes, o están llamados a serlo, no únicamente quienes se desempeñan en los cargos de gerentes o directores generales o presidentes, sino todos aquellos con personal a cargo en una organización. Así pues, este autor explica que las primeras tesis doctorales del área de *comportamiento organizacional* datan de los años cuarenta del siglo XX y no se centran en determinar los rasgos comunes de los grandes líderes como Alejandro Magno, Napoleón Bonaparte, Julio César, por mencionar algunos, sino en la determinación de los comportamientos de los líderes. En esa dinámica, los investigadores de la Universidad Estatal de Ohio, en Estado Unidos, identificaron patrones de comportamiento en líderes, denominados por ellos estilos de liderazgo, conducentes a influir en el comportamiento de otras personas de manera efectiva. Estos investigadores generaron una lista de comportamientos y describieron mil ochocientos tipos de ellos en los líderes que agruparon en nueve categorías y finalmente consolidaron en dos dimensiones: *consideración e iniciación de estructura*. La primera categoría, *consideración*, incluye los comportamientos del líder asociados con el desarrollo del respeto y la confianza mutuos, con base en la preocupación por sus necesidades y los deseos de los colaboradores. Otálora-Montenegro (2010) explica que los líderes *considerados* aprecian explícitamente el trabajo *bien hecho* por los colaboradores, enfatizan en la satisfacción en el trabajo, mantienen y fortalecen la autoestima de sus colaboradores al tratarlos igualitariamente, se esfuerzan en hacer sentir cómodos a sus subordinados, tienen en cuenta sus sugerencias, las ponen en práctica y obtienen su aprobación en asuntos importantes. En sentido contrario, los líderes *desconsiderados* critican a sus subalternos en público, no tienen en cuenta sus sentimientos, amenazan su seguridad laboral y rehúsan aceptar sus sugerencias.

En cuanto a la segunda categoría, *iniciación de estructura*, el autor indica que se basa en los comportamientos del líder preocupado por maximizar el desempeño de los colaboradores y, por tanto, organiza lo que los grupos deben hacer para lograr fines. Insiste, principalmente, en mantener estándares y cumplir con plazos, a la vez que decide en detalle cómo se deben llevar a cabo las tareas. Los líderes efectivos

con comportamiento de iniciación de estructura promueven el establecimiento de canales de comunicación y de patrones de organización del trabajo. Su orientación es hacia las tareas y actúan sin consultar con el grupo.

En el mismo orden de ideas, según Otálora-Montenegro (2010), de manera simultánea a las investigaciones realizadas en la Universidad Estatal de Ohio, se realizaron otros estudios en la también norteamericana Universidad de Estatal Michigan con el mismo objetivo de identificar las características del comportamiento en los líderes relacionados con las medidas de efectividad del desempeño. Los hallazgos coincidieron con los de la Universidad de Ohio y determinaron que los comportamientos de los líderes se expresan en dos dimensiones: *orientación a las personas* y *orientación a la producción*. La primera se corresponde con la categoría denominada *considerados* y la segunda con la categoría *iniciación de estructura*.

En relación a las dos clases de liderazgo identificadas por los investigadores de las universidades de Michigan y de Ohio, un SGC busca primordialmente controlar la realización de tareas. Los principios de la gestión de la calidad expresados en la NTC-ISO 9000 muestran claramente la *idea de controlar para incrementar el desempeño*:

Para conducir y operar una organización de forma exitosa se requiere que ésta se *dirija y controle* en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño (NTC-ISO 9000: i, énfasis añadido).

El punto 0.2 de la NTC-ISO 9000: ii, referido como principios de la gestión de la calidad, establece en su literal d) textualmente lo siguiente: “Enfoque basado en procesos: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”. De la misma manera, el literal f) expresa textualmente: “la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta”. Es evidente la relación entre las teorías del liderazgo, denominadas por los investigadores de las nombradas universidades norteamericanas *iniciación de estructura* y *orientación a la producción*, con los principios fundamentales desde los que se implementa un SGC.

De acuerdo con Otálora-Montenegro (2010), otra teoría sobre el liderazgo es la del liderazgo carismático, desde cuyas proposiciones se supone que el carisma es una característica individual; consecuentemente, el liderazgo carismático será un tipo de influencia basado en el carisma personal del líder. En tal sentido, después de los años ochenta del siglo XX se encuentra un número importante de investigaciones empíricas cuyos resultados evidencian que aquellos líderes percibidos por sus seguidores como carismáticos reciben evaluaciones de desempeño más elevadas y son vistos como líderes más efectivos en contraposición con otros que ocupan cargos similares y no son carismáticos.

Dentro del marco programático de las investigaciones realizadas sobre liderazgo, Bernhard Bass y Bruce Avolio (2004) desarrollaron la teoría del liderazgo transformacional, desde cuyos enunciados se propone la noción de que los líderes transformacionales son aquellos capaces de motivar a sus colaboradores para que logren niveles de desempeño que excedan sus propias expectativas y las del propio líder,

en el momento cuando este destaca la importancia de ciertas metas y muestra los medios para lograrlas. Los líderes transformacionales estimulan las necesidades de autorrealización de sus seguidores, lo que genera compromiso, esfuerzo y alto desempeño.

Pareciera no existir diferencias entre la teoría del liderazgo carismático y la teoría del liderazgo transformacional, pero la diferencia es muy sutil. La mayoría de las dimensiones del liderazgo transformacional se superponen a las del liderazgo carismático; sin embargo, los autores logran ver una diferencia en el hecho de que los líderes transformacionales, a diferencia de los carismáticos, se preocupan genuinamente por sus colaboradores, los animan a actuar en forma independiente y les enseñan la manera de lograr por sus propios medios las metas propuestas.

La existencia de una visión compartida por los miembros de la organización sería una característica básica para hablar de la presencia de un estilo de liderazgo calificable de *carismático* o de *transformacional*. No obstante, no se evidenciaron en los datos recabados en el trabajo de campo indicios de la existencia de un liderazgo carismático o transformacional en las organizaciones estudiadas; ni los propios líderes fueron capaces de exponer satisfactoriamente su visión estratégica, ni los subalternos expresaron en su discurso atributos incluíbles en la categoría liderazgo carismático o transformacional; tampoco emergió evidencia de conductas de apoyo emocional ni de sensibilidad de los gerentes respecto de las necesidades personales de sus colaboradores y los indicios de apertura a las propuestas innovadoras fueron escasos.

En el marco de las ideas expresadas en el párrafo precedente, el participante «Colaboradores 5» respondió lo siguiente cuando se le preguntó sobre la coincidencia entre sus valores personales y los declarados por la empresa: “Sí, claro, son valores que van muy de la crianza que uno tiene hasta de la misma casa”. Seguidamente se le preguntó: ¿Cuáles son los valores de la empresa?, ¿te acuerdas de alguno?, a lo cual respondió: “Ehh, sí... se me fue, lo tenía acá en la cabeza, pero se me fue. ¿Sentido de responsabilidad? No. Se me fueron”.

Asimismo, se le preguntó al participante «Colaboradores 4» cuál es la visión de la empresa donde labora, a lo cual respondió:

La visión de la empresa es verse en el 2020 como una empresa... Como la primera compañía a nivel radial en Colombia, que genere rentabilidad a sus accionistas y que trabaje en la ejecución de los planes comunicacionales de manera rentable y también para sus clientes anunciantes. Que sea no solamente un medio de comunicación veraz y transparente, sino que también sea posicionada a nivel digital.

Lo respondido por el participante no se corresponde con el contenido de la visión declarada por la organización, la cual expresa: “Ser la primera opción como medio de comunicación para los oyentes, usuarios y anunciantes”. Por otra parte, la misión declarada por la misma unidad de observación se expresa en el siguiente texto: “Producir experiencias multimedia, interactuando a través de contenidos innovadores, para entretener, educar e informar, agregándole valor a la sociedad”. Luego, no hubo confusión entre los conceptos «visión» y «misión», sino simplemente que el participante no reconoce ni la visión, ni la misión de la organización donde se adscribe laboralmente, por lo tanto, se infiere que no comparte la visión de la organización.

Por su parte, el participante «Alta gerencia 4» se refirió en los siguientes términos a la visión compartida por los miembros de la misma organización:

No diría que sobre, ni arriba, ni abajo, sino que me parece que hemos logrado como ese equilibrio, no digo perfecto, pero hemos logrado el equilibrio y la coincidencia de los intereses; si estuviéramos apuntando a intereses diferentes, de pronto si habría esa dicotomía, ¿no es cierto? de que es "A" o es "B", pero en este caso le estamos apuntando a una misma afinidad de intereses, entonces resulta más fácil el cumplimiento de esos objetivos que son objetivos sociales. Si usted lo ve dentro de nuestros objetivos, de nuestros principios, de nuestros valores, siempre hablamos de la sociedad, siempre hablamos de la comunidad, pero no solamente referida a nuestros oyentes o seguidores, sino que lo hablamos en general de la comunidad como tal.

Compárese el texto de la respuesta del participante con el contenido de la «visión» y de la «misión» de la unidad de observación en la que desempeña el rol de alta gerencia, copiados en los párrafos anteriores. Adicionalmente, los «principios y valores» declarados por la organización se expresan en los siguientes conceptos:

a) Dedicación total a satisfacer y superar las necesidades y expectativas de nuestros oyentes, usuarios y anunciantes, con calidad e innovación, respeto al individuo, a la comunidad y al medio ambiente, b) integridad, ética y moral en todas nuestras actuaciones, c) compromiso con el bienestar y la calidad de vida de nuestros trabajadores y de sus familias, y d) compromiso con el progreso del país.²²

Es evidente la incoherencia entre los conceptos implicados en los textos resultantes del discurso expresado en el direccionamiento estratégico y la manera como los diferentes miembros de la organización comprenden el significado de esos conceptos. Adicionalmente, ninguno de los participantes narró en sus respuestas situaciones de acompañamiento de sus jefes, la utilización de algún tipo de símbolos como lemas, valores compartidos, o similares. No emerge de los datos evidencia de la valoración del aporte de ideas innovadoras en la manera de realizar los procesos, ni de la persona más allá de su función en lo concerniente a la realización de tareas dentro de la organización. Desde una perspectiva onto-epistemológica diferente, en lo referido a las teorías sobre el liderazgo, el esfuerzo de los investigadores ha conducido a la formulación de las denominadas teorías de contingencia, entre ellas la teoría situacional, la teoría de la trayectoria-meta y la teoría de los neutralizadores.

Según Robbins y Timothy (2009), la teoría del liderazgo situacional constituye un modelo ampliamente popularizado entre los ejecutivos y los consultores empresariales en los Estados Unidos. De acuerdo con esta teoría, los líderes deben diagnosticar las situaciones a las que se enfrentan, identificar el estilo de comportamiento más apropiado y actuar de conformidad; las situaciones van cambiando en el tiempo, por lo que los líderes deben autoevaluarse en forma permanente poniendo especial atención en las necesidades de sus seguidores en lo referido al apoyo emocional y a la dirección en la ejecución de tareas.

La teoría de los neutralizadores y sustitutos del liderazgo es también una teoría contingente y explica los casos en los que un líder no puede ejercer toda su influencia sobre los seguidores debido a que la situación escapa de su control, lo que obedece más a situaciones del entorno, o a las características

²² Se encubre la identidad de la unidad de observación.

de sus subordinados, que a sus propias habilidades de liderazgo. Esta teoría explica la existencia de factores que dificultan o impiden a los líderes ejercer algún tipo de influencia a sus seguidores: se trata de factores neutralizadores del liderazgo.

Según Greenberg y Baron (2009), la teoría de neutralizadores y sustitutos del liderazgo considera tres categorías de factores neutralizadores evidenciados empíricamente en diversos estudios en los que los subordinados manifestaron sus percepciones acerca de la influencia de sus líderes en sus trabajos, a la vez que respondieron sobre la influencia e importancia de los factores sustitutivos del liderazgo en su desempeño. Esta teoría propone los siguientes enunciados:

1. El liderazgo puede ser innecesario debido a las características de los seguidores, traducidas en un alto compromiso con la organización, un elevado compromiso con su trabajo y muy buenos conocimientos sobre el tema involucrado en la realización de sus tareas, todo lo cual hará superfluo decirles a los subalternos qué hacer y cómo hacerlo.
2. El liderazgo se tornará redundante si los trabajos están bien estructurados, en cuyo caso requieren poca dirección, o si son tan interesantes que se hace innecesario el estímulo del líder para su realización con alta calidad.
3. Las características de la organización pueden hacer innecesario el liderazgo. En tal sentido, si sus normas o la existencia de una cultura de cohesión entre sus miembros o las tecnologías utilizadas dejan suficiente espacio a los seguidores para la toma de decisiones y poco a los líderes para influenciarlos, se hacen superfluas las funciones de liderazgo.

Por otra parte, de acuerdo con Otálora-Montenegro (2010), la teoría trayectoria-meta (*Path-Goal Theory*) está estrechamente relacionada con la teoría de las expectativas, desarrollada en el Yale School of Management por el profesor Víctor Vroom, quien explica el funcionamiento de la motivación. Esta teoría propone el principio de que los comportamientos y las actitudes de los trabajadores se pueden predecir en la medida en que estos creen que *su desempeño en el trabajo los conducirá a obtener recompensas valoradas por ellos*. Esta teoría se basa en el *intercambio* e intenta explicar cómo las recompensas ejercen influencia en la motivación y la satisfacción de los subordinados. En ese orden de ideas explica que el líder aumenta el desempeño, la motivación y la satisfacción de sus seguidores cuando les clarifica el camino para lograr una meta y además les proporciona las herramientas o los instrumentos necesarios.

En atención al contexto de interacción social en torno a la realización de tareas en ambientes laborales, es pertinente traer a colación la teoría *Leader-Member Exchange* (LMX) propuesta, entre otros, por Blau (1964), traducida al castellano en términos de teoría del intercambio entre líderes y sus seguidores. Se trata de un marco conceptual basado en el supuesto de que las relaciones entre líderes y seguidores no son de contenido exclusivamente económico, sino que, además, existe un contenido afectivo denominado *intercambio social*, en cuya dinámica, si una persona le hace un favor a otra, espera a futuro algún retorno de ese favor.

Sobre tal fundamento, la teoría LMX supone que cada parte debe ofrecer *algo* percibido como valioso por la otra parte, de tal manera que cada una de las partes conciba el intercambio como justo. Del mismo modo, de acuerdo con Otálora-Montenegro (2010), la teoría de Blau (1964) se fundamenta en el

principio de reciprocidad con base en dos supuestos: uno, que las personas deben ayudar a quienes las han ayudado, y otro, que las personas no deben causarle daño a quienes las han favorecido. Por tanto, esta norma de reciprocidad les da estabilidad a las relaciones de los individuos pues genera obligaciones trascendentes más allá de las establecidas en los requerimientos básicos de la interacción social. Estas obligaciones se crean cuando una parte actúa en beneficio de la otra y esa acción supera las expectativas del rol social.

De lo expuesto en el párrafo precedente, se deduce que las relaciones entre los líderes y sus subalternos serán de naturaleza variada. En unas habrá más intercambio social que económico, mientras que en otras será exactamente lo contrario, lo cual explica los comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, orientados a establecer preferencias por ciertas personas y exclusión de otras. Respecto de las teorías trayectoria-meta y neutralizadores y sustitutos del liderazgo, las cuales implican una relación transaccional entre líderes y colaboradores, se evidencian en el discurso de los participantes muchos de los rasgos señalados.

De la data analizada emergió que en las unidades de observación estudiadas se orienta a la estructuración de las tareas con base en estándares establecidos por los manuales de funciones de los puestos de trabajo y en los documentos de las caracterizaciones de los procesos organizacionales requeridos por el SGC. Aunque la función de liderazgo está prevista en las funciones directivas especificadas en la NTC-ISO 9001, en cierto sentido la estructuración neutraliza o inhibe un liderazgo orientado a la relación. En el escenario se pueden observar rasgos de la teoría trayectoria-meta por cuanto se da un apoyo a los subalternos mediante la orientación en reuniones de grupos de trabajo y el aporte de procesos de capacitación o de facilidades para la educación formal de los trabajadores vinculados al logro de objetivos organizacionales.

En el caso de la teoría del intercambio entre líderes y sus seguidores LMX, esta pareciese describir la tendencia o la propensión en las unidades de observación estudiadas, pues se evidencian en los datos intercambios de resultados por recompensas ofrecidas por los gerentes. Así mismo, se observa la propensión a la preferencia o distinción de *empleados de confianza* y a la existencia de *roscas* integradas por *personal de confianza* en torno a los gerentes, al punto que uno de los dichos o refranes de mayor popularidad en la cultura de la región de Antioquia, en Colombia, reza que *lo malo de las roscas es no estar en ellas*. No obstante, esta teoría no supone una estrategia de coacción por parte del líder con base en la aplicación de potenciales castigos por causa de la comisión de no conformidades o de desviaciones de los estándares establecidos.

De allí que sea pertinente entender el liderazgo en las unidades de observación estudiadas como un proceso orientado a las tareas (iniciación a la estructura/orientación a la producción en las clasificaciones de las universidades de Michigan y Ohio), de carácter *transaccional* entre gerentes y subalternos, en una dinámica de interacción que incluye, además del ofrecimiento de *recompensas* a cambio del logro de objetivos acordados, la aplicación de *sanciones* en respuesta al incumplimiento, todo ello motivado desde un trasfondo intencional asociado a los intereses financieros de los interactores. En esta tesis se agrupa el conjunto de propiedades descrito bajo la etiqueta de la categoría *liderazgo transaccional*.

Este concepto consiste en que los líderes se preocupan por mantener el flujo normal de operaciones mediante la utilización del poder disciplinario e incentivos para motivar a los empleados a dar lo mejor de sí. En el mismo sentido de lo explicado por la teoría LMX, el término *transacción* se refiere al hecho de motivar a los colaboradores mediante el intercambio de recompensas por el rendimiento; pero, adicionalmente, esta visión incluye el castigo a los trabajadores por motivo del bajo rendimiento o de los desvíos respecto de los estándares. Básicamente consiste en la estrategia de negociar u otorgar recompensas y castigos, con el propósito de lograr que las tareas organizacionales fluyan con el menor grado de problemas posible. De acuerdo con este enfoque, los líderes enfrentan los problemas de funcionamiento de los procesos organizacionales rápidamente, mediante el otorgamiento de recompensas o sanciones, con lo que logran mantener a los colaboradores productivos, en términos de eficiencia del recurso humano.

En ese orden de ideas, desde el imaginario del líder transaccional los sistemas sociales de trabajo funcionan mejor bajo las órdenes de una línea de mando clara. Entiende que cuando los subalternos aceptan hacer un trabajo, ceden su autoridad, al punto de que la convicción más importante de un colaborador es que debe aceptar realizar las tareas según lo indicado por sus superiores. El líder transaccional trabaja creando estructuras, donde estén claros los requerimientos exigidos a los subordinados y las recompensas a recibir por acatar las órdenes. En la mayoría de las ocasiones, los castigos no se mencionan de manera explícita, pero los miembros de la organización los conocen.

El primer paso del liderazgo transaccional consiste en la negociación de un contrato de trabajo que establece el salario del colaborador y demás beneficios contractuales, a cambio de ceder a la empresa la autoridad sobre sí mismo. La motivación y dirección de los seguidores se basa en la apelación a sus propios intereses. Por lo general, el seguidor de un líder transaccional es un individuo racional, motivado por el dinero y por otras recompensas, cuyo comportamiento es predecible. De acuerdo con Bass y Avolio (2004), en los modelos de liderazgo basados en transacciones se asumen dos dimensiones:

1. **Recompensas contingentes:** remiten a una interacción entre líder y seguidor guiado por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de sus seguidores y realiza una transacción en función de las necesidades del grupo o las de cada persona; recompensa o castiga en función del cumplimiento de los objetivos. Los líderes transaccionales vinculan el objetivo a las recompensas, clarifican las expectativas, proveen de los recursos necesarios, establecen objetivos consensuados, específicos, medibles, realistas, para cuyo logro fijan un tiempo determinado, y si un colaborador no cumple le infringe una sanción que puede ir hasta el despido.
2. **Gestión por excepción:** el líder interviene únicamente cuando se requiere hacer correcciones o cambios en las conductas de los colaboradores. En general, las intervenciones son negativas o de crítica, para que los objetivos no se desvíen de su curso. Los líderes transaccionales controlan el trabajo de sus subordinados, verifican desviaciones a las reglas, aplican acciones correctivas y preventivas de las desviaciones de los procedimientos establecidos.

Con base en los supuestos teóricos sobre el liderazgo, se analizan en los párrafos siguientes las respuestas de los participantes en busca de datos que permitan identificar las características de las relaciones entre quienes ocupan las posiciones en la alta gerencia de las organizaciones observadas y sus subalternos, tanto los ubicados en posiciones de gerencia media, como quienes se ubican en la

base de las organizaciones. En tal marco de ideas, se le preguntó al participante «Alta gerencia 2» sobre cómo hace para lograr que sus subalternos le colaboren de manera que pueda lograr sus objetivos en el desempeño de su rol de directivo, a lo cual respondió:

Esta secretaría somos muchas personas. Somos más de 500 personas, entonces lo que hacemos es una *descentralización*. ¿Cómo? Con subsecretarías. Yo tengo cuatro subsecretarías con sus *líderes* de programas que me van respaldando [...] Es una *línea como de mando*, que me permite ir bajando, como las indicaciones, pero también hace ver un cumplimiento preciso de esos *manuales de funciones*.

En el argot empleado por el participante, el uso de palabras o frases como *descentralización*, *líderes* y *manuales de funciones* conduce a inferir un contexto organizacional jerarquizado en niveles burocráticos, al estilo de los supuestos weberianos. Con el concepto *descentralización* se refiere al proceso de delegación de funciones señalado en la literatura, principalmente, de origen norteamericano, en términos de *empowerment*. Asimismo, el vocablo, *manuales de funciones* constituye un índice de la existencia de una interacción basada en el SGC, lo cual implica el requerimiento de controlar las funciones inherentes a los cargos, de donde se infiere que incluye el concepto *liderazgo* en un contexto organizacional jerarquizado y orientado hacia la *iniciación de estructura* según los conceptos de la teoría LPC de Fiedler (orientación a la producción en los conceptos propuestos en la Escuela de Ohio). El SGC obliga a un contexto organizacional altamente estructurado. Por su parte, el participante «Alta gerencia 1» respondió lo siguiente a la pregunta sobre cómo hace para lograr la satisfacción de los clientes:

Estamos haciendo, eh, sensibilizaciones con los operarios para que cuando un cliente venga realmente hagamos un diagnóstico de bomper a bomper, ¿sí?, que lo atendamos como un príncipe y que el cliente realmente se vaya agradecido y que vuelva, entonces con ellos estamos haciendo permanentemente reuniones, los estamos capacitando y estamos empezando con... liderazgo más que todo, porque tenemos problemas de liderazgo más que todo.

El participante relaciona directamente el desempeño de los colaboradores con el tema de liderazgo, lo cual revela también la existencia de un *liderazgo orientado a las tareas o a los procesos*, vinculado a los requerimientos del SGC. En el discurso del participante «Gerencia media 3» también se observa la propensión a la estructuración con base en el SGC y hacia los principios de la teoría de intercambio entre líderes y seguidores: “Lógicamente, pues, yo me acojo mucho a las ideologías de la empresa porque son buenas, son buenas para retomarlas, tanto en capacitación, en trato con el personal”. También se evidencian rasgos de los indicados por la teoría LMX en el contenido del discurso del participante «Colaboradores 1»: “Hay ocasiones donde nos incentivan; todo, usted sabe que todo no puede ser trabajo, y para uno laborar con ganas tiene que haber un incentivo”.

La orientación a las tareas en el estilo de liderazgo observado en el escenario de investigación también se puede inferir del discurso del participante «Gerencia media 1», quien expresó los siguientes contenidos: “Pero el gerente es el que está aquí [...] es el que está pendiente de toda la organización y que todos hagamos las cosas bien”. En el mismo orden de ideas, el participante «Alta gerencia 4» dijo: «Les recordamos, pero también a través del ejemplo, ¿no?, si uno no imparte, no instruye, no orienta a través del ejemplo, pues, más difícil poder pensar que se pueda enseñar o se pueda difundir de otra manera».

Con los datos analizados se evidencia la orientación a las tareas características de las funciones del liderazgo en las unidades de observación conformantes del escenario de investigación, lo cual es coherente con los requerimientos de estructuración de las tareas y la normalización del desempeño de los trabajadores explícitamente señalados en las NTC-ISO 9001 y las demás aplicables según el tipo de actividad desarrollada.

Respecto de la orientación a la motivación de los colaboradores por medio de transacciones financieras, el participante «Alta gerencia 3» afirmó lo siguiente: “La gerencia tiene una autorización para premiar esas buenas ideas y se le da como bonificación en plata o en tiempo con la familia”. Luego, se evidencia el intercambio de prebendas por el aporte de soluciones o mejoras a asuntos relacionados con los procesos. En consonancia con lo expresado en el párrafo anterior, el participante «Alta gerencia 3» dijo lo siguiente: “Bueno, eh, la plata no es lo más importante, pero, quita mucho los nervios, entonces se gana el mínimo y se ganan comisiones por todo”. La afirmación del gerente confirma la propensión al intercambio de valores financieros por efectividad en el desempeño de tareas.

El participante «Alta gerencia 5» explicó cómo hace para motivar a sus colaboradores a incrementar la efectividad en el desempeño de las tareas: “los ponemos, digamos, a hacer tareas, pero esas tareas las hacemos a manera de concurso, o les damos, qué se yo, cualquier cosa pequeña, cualquier reconocimiento, un algo, un almuerzo, medio día libre, todas esas cosas”. El participante, desde su condición de gerente, ofrece recompensas a cambio de efectividad en la realización de tareas. Además, revela en su discurso la misma estrategia de liderazgo basada en transacciones con sus colaboradores, en las que involucra concesiones –principalmente monetarias– a cambio de un mejor desempeño en la realización de tareas, en el siguiente texto:

Una motivación, pequeñas, pues, por temas de presupuesto, pero al fin y al cabo son motivaciones que la gente va, creemos nosotros, lo va como agarrando y metiéndose en el cuento. Es más, hace poco, de hecho, la semana pasada, que no tiene que ver con la misión o la visión pero sí tiene que ver con un tema muy importante que es... que para nosotros es estratégico, que es el desempeño de los procesos, hicimos de hecho un concurso; nosotros aquí cada tres meses, los responsables de área deben presentar un informe de desempeño de procesos, de hecho la semana pasada hicimos el último concurso y se premiaron los tres mejores informes, ya ahora les llega una bonificación, y así.

Al participante «Colaborador 5» se le preguntó si conoce el plan estratégico de la empresa donde trabaja, a lo cual respondió: “Sí, igual la empresa lo ha estado fomentando de diferentes maneras, ¿cómo?, digamos... motivándonos de cierta manera, digamos, como a concursos donde lo motiven a uno a participar de ese plan estratégico”. Los datos extraídos de la respuesta evidencian el uso de transacciones o intercambios como mecanismo de motivación a los subalternos para inducirlos a lograr objetivos. No se evidenció el conocimiento del participante sobre los contenidos del plan estratégico de la organización. Por su parte el participante «Colaborador 4» expresó respecto de su percepción acerca de la dependencia de su éxito profesional como individuo al éxito de la organización donde trabaja, lo siguiente:

Dependiendo de los intereses de la compañía, porque como yo estoy en el área comercial, cuando X²³ tiene algún tipo de reconocimiento, se hace extensivo a los empleados en el área comercial a través unos incentivos, entonces para mí es muy importante. De pronto para el área administrativa no puede llegar a ser importante porque no se hace extensivo de una manera económica, por decirlo así, pero yo que estoy en el área comercial, para mí sí es muy importante.

²³ Se encubre la identidad de la unidad de observación.

El texto revela además de la orientación del liderazgo hacia una dinámica transaccional, una clara orientación de la organización hacia lo financiero. En otro sentido, los datos revelan la utilización de la coacción por medio de sanciones, lo cual constituye la característica no considerada en la teoría LMX. Por ejemplo, el participante «Colaboradores 1» respondió cuando se le preguntó qué es lo que menos le gusta de la organización donde trabaja: «que a veces me hagan reclamaciones delante de la gente». Seguidamente acotó la idea ya analizada en este trabajo: “Que le he dicho, si el día que quieran pegarme, en la oficina, tráiganme para acá, aquí me echan los... los pañitos al sol, no tengo ningún problema, pero delante de la gente pues es maluco”, de donde se infiere la aplicación de sanciones, en este caso, en forma de reclamos en presencia de otras personas.

En consonancia con lo expresado, el participante «Colaborador 5» afirmó: “cuando yo llegué acá, yo ya sabía qué era un jefe que lo regañara a uno [...] porque ella es brava, [...] me dijo: “es que no estás colaborando y estás llegando tarde”, ¿llegando tarde?, no Doctora” Por su parte, el participante «Alta gerencia 1» dijo: “Porque, pues, cuando vienen los auditores se ponen muy tensos. Entonces nosotros le decimos: no, no, no, no. No se pongan tensos”²⁴.

El participante «Gerencia media 3» dijo en ese sentido: “entonces nosotros, como mandos medios, entonces nos damos cuenta de eso, entonces lo primero que hacemos es dialogar con la persona, no es tanto castigar, sino como ehh, analizar qué fue lo que pasó”; y el participante «Colaborador 2»:

Porque, por ejemplo, yo tengo un préstamo, o hice un préstamo para algún negocio, una finca, otra casa, y entonces ya no tengo trabajo, entonces ya yo empiezo a tener problemas económicos y con la familia, y eso usted sabe que la plata es todo.

Tal como se infiere del discurso expresado por el participante «Colaborador 2», en buena medida la posibilidad de una sanción no es mencionada en el discurso de los gerentes abiertamente; pero, en los esquemas cognitivos de los colaboradores y de los gerentes medios está presente, funcionando como estímulo para lograr un desempeño de tareas eficaz, con base en el temor infundado de una eventual consecuencia negativa. Por su parte, al participante «Colaboradores 3» se le preguntó cómo hace el gerente general de la organización para lograr los objetivos, a lo cual respondió:

Desde la administración también se generan controles para saber que cada una de las funciones se esté realizando de acuerdo al manual del empleado. Y ya también si hay un incumplimiento, entonces mirar el tipo de sanciones, siempre hay es como el conducto regular, desde el coordinador de cada punto de servicio hasta la administración.

Se evidencia en los datos la existencia del uso de sanciones en el estilo de los líderes en las organizaciones observadas, cuya dimensión puede ir desde una simple amonestación en forma de reclamo en privado hasta el despido del empleo, como estrategia de persuasión al personal con el propósito de lograr los objetivos de las organizaciones. En un proceso inductivo, los datos analizados en los fragmentos extraídos de la data constituida por las respuestas de los participantes a las preguntas de las entrevistas, muestran con nitidez la propiedad de la acción discursiva, definida como en términos de la categoría *liderazgo transaccional orientado a las tareas*, cuyo concepto se define como la propensión a orientar

²⁴ Si los auditores consiguen no conformidades en el desempeño de las tareas o de los procesos, por regla general, el colaborador involucrado es despedido.

las relaciones laborales hacia a la efectividad de las tareas por medio de la estrategia de una relación transaccional entre gerentes y colaboradores con base en recompensas y sanciones, desde un trasfondo de intención hacia el logro de objetivos financieros de los interactuantes.

Entonces, en las unidades de observación estudiadas, la acción discursiva vinculada al proceso estratégico se produce en secuencias de actos de habla ilocucionarios, principalmente, *persuadir* —a los interlocutores—, asociado a los actos ilocucionarios *prometer*, *premiar* y *castigar*, con el objetivo de ocasionar la ocurrencia de los actos perlocucionarios deseados. Luego, la propiedad del acto perlocucionario es el desempeño satisfactorio de las tareas logrado mediante un *liderazgo transaccional* consistente en otorgar premios y castigos, asociados al sistema de remuneraciones y recompensas para que se realicen las tareas de manera ajustada a los estándares indicados en las proposiciones expresadas en forma de actos ilocucionarios, tales como *informar*, *capacitar*, *instruir* y *ordenar*, entre otros, constituidos en métodos de control del desempeño, desde un interés eminentemente financiero.

Las dimensiones observables en el estilo de liderazgo transaccional varían de acuerdo a las circunstancias presentes en el contexto: nivel de educación tanto de los líderes como de los empleados. En ese orden de ideas, el grado de dificultad de las tareas incide directamente en el balance entre premios y recompensas; cuando es el caso del desempeño de tareas repetitivas, exigentes de un bajo nivel de habilidades cognitivas, o destrezas específicas, se propende por el incremento del grado de la coacción mediante la eventual penalización de desviaciones de los estándares. Cuando se trata de tareas requirientes de la posesión de un alto grado de habilidades cognitivas, o de destrezas específicas, se propende por la premiación con base en el logro de objetivos preestablecidos. La acción discursiva asociada al proceso estratégico causa rasgos típicos de la cultura organizacional de las unidades de observación estudiadas cuya propiedad esencial es que los artefactos culturales giran en torno a la existencia de un SGC. Otras propiedades de la *cultura organizacional* son la presencia de *métodos de control de desempeño* y una *orientación hacia el logro de objetivos eminentemente financieros*, las cuales, a su vez, son propiedades de los sistemas de gestión de la calidad.

5.1.2.2. *Trasfondo de intencionalidad de la acción discursiva*

Esta categoría de análisis permite responder a la pregunta de investigación: ¿Desde qué intenciones se genera la acción discursiva asociada a la gerencia estratégica de organizaciones en Medellín? Comprender el sentido o significado atribuido al discurso asociado a la gerencia estratégica en las unidades de observación estudiadas, y consecuentemente, el propio proceso de gerencia estratégica, demanda develar las intenciones de los gerentes subyacentes a sus actos de habla ilocucionarios. Como ya se expuso en el área empírica y en el planteamiento centrales de esta investigación, de acuerdo con García-Selgas (1998), el sentido de una acción se refiere tanto a una entidad semántica, en cuyo caso, *sentido* significa *significado*, carácter simbólico, es decir, capacidad de representación, como a una entidad de geometría del deseo, donde *sentido* significa *orientación*, es decir, sentido de marcha en relación a un fin apuntado.

Adicionalmente, es pertinente aclarar que sólo se tiene deseo si lo es de algo, solo se cree si se cree en algo, solo se intenta si se intenta que algo suceda. Tales estados son caracterizados por dirigirse a algo. Siguiendo a Searle (1994), la intencionalidad de los actos constituyentes de la acción discursiva consiste en la directividad de esos actos de habla, la cual aparece como un contenido representacional

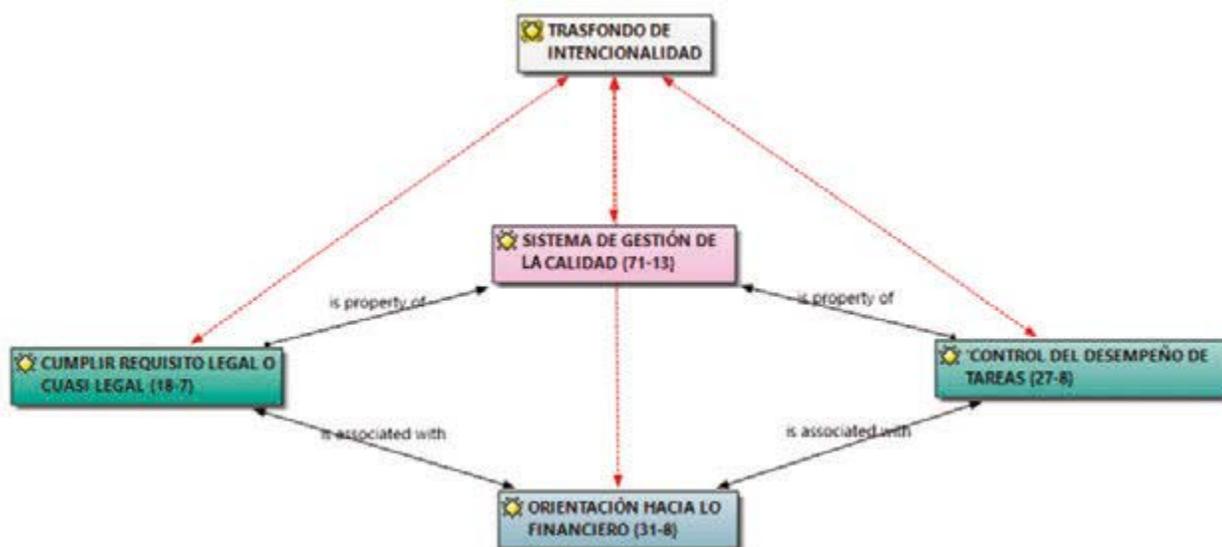
o simbólico denominado *contenido intencional*, determinante de un conjunto de condiciones necesarias de cumplirse, es decir, que un estado se satisfaga, que el deseo se cumpla, que la creencia se confirme, o que lo intentado suceda.

En ese orden de ideas, el significado de la acción depende, en gran medida, de lo que los interlocutores dicen de ella. En tal sentido, frente a las respuestas reflejo-conductuales de los animales, las acciones se caracterizan por tener un *sentido* generado sobre la base de un marco que es, a la vez, expresivo –representa, significa, dice, manifiesta, etcétera–, y valorativo/normativo –se sitúa en y respecto de un orden social–. Un marco que carga o descarga simbólicamente y legitima o deslegitima utilizando la reflexividad, permitida y generada, por la capacidad lingüístico conceptual del ser humano.

Luego, la interpretación del significado contenido en el discurso asociado al proceso de gerencia estratégica que se da en las unidades de observación estudiadas está condicionada al marco valorativo/normativo de los agentes interactuantes, constituido por el trasfondo de la intencionalidad del ilocutor (gerente-emisor), respecto del marco valorativo de sus interlocutores (colaboradores-receptores) en quienes se produce un acto perlocucionario en respuesta a las proposiciones del tipo actos de habla ilocucionarios, expresados por el gerente en el contexto de la gerencia estratégica de las unidades de observación seleccionadas.

De acuerdo con Searle (1994), las diferentes interpretaciones de una misma expresión, cuyo significado literal se mantiene constante, son fijadas por el trasfondo de capacidades humanas útiles para realizar ciertas prácticas de *know-how*. Desde el punto de vista de las ideas expresadas en los párrafos precedentes, los datos empíricos recogidos en el trabajo de campo de esta investigación muestran como resultado el siguiente trasfondo de intencionalidad desde donde se genera la acción discursiva expresada por los gerentes en el contexto de la gerencia estratégica de las unidades de observación estudiadas:

Diagrama 6. Tránsito de intencionalidad de la acción discursiva



Fuente: Programa Atlas.ti.

El trasfondo de intencionalidad de la acción discursiva asociada al proceso estratégico en las unidades de observación se produce desde el interés de implementar el SGC, principalmente en lo asociado a las propiedades control del desempeño de tareas y cumplimiento de un requisito, todo ello desde un trasfondo de intención de maximización del lucro.

En ese sentido, en las unidades de observación estudiadas, los actos de habla ilocucionarios expresados por quienes ocupan cargos en la alta gerencia, se genera con la intención de hacer cumplir con lo estipulado por el SGC, es decir, de controlar el desempeño de tareas asociadas a los procesos organizacionales desde un único de interés de lograr objetivos financieros. Obsérvese en los datos extraídos de las respuestas de los participantes, entonces, la propiedad *orientación hacia el logro de objetivos únicamente financieros*, subyacente en el sustrato más profundo de la intención generadora de la acción discursiva de quienes desempeñan roles en la alta gerencia.

Al respecto, el participante «Alta gerencia 1» respondió cuando se le preguntó sobre los objetivos estratégicos de su organización: “Nosotros tenemos el objetivo de permanecer en el mercado, permanecer con el buen nombre porque somos muy reconocidos y generar rentabilidad”. En su respuesta se capta claramente el interés únicamente por lo financiero: *permanecer en el mercado y generar rentabilidad. Mantener un buen nombre* se asocia fácilmente con el interés por el logro de objetivos financieros, puesto que constituye un activo intangible asociado a la imagen de la organización.

En la opinión de van Riel (1997), “La fuente (la organización) considera que la transmisión de una imagen positiva es el requisito previo esencial para establecer una relación comercial con los públicos objetivo” (p. 80). Por su parte, Andrea Mackiewicz (1993) asegura que la investigación empírica ha demostrado que nueve de cada diez consumidores señalan que, a la hora de elegir entre productos similares en calidad y precio, la reputación de la empresa determina qué producto o servicio comprar. Por otro lado, Capriotti-Peri (2009) sostiene que “la imagen corporativa (los atributos que los públicos asocian a una organización) adquiere una importancia fundamental, creando valor para la entidad y estableciéndose como un *activo intangible estratégico* de la misma” (p. 12). Después de analizar la forma como diferentes autores ven la *reputación* (como constructo de emisión y como constructo de recepción), con base en la búsqueda de similitudes y diferencias, este autor relaciona los conceptos *imagen* y *posicionamiento* e *imagen* y *reputación*, y establece una idea básica común para los conceptos *imagen*, *posicionamiento* y *reputación*, definiéndolos de forma global en términos de:

La estructura o esquema mental que una persona, grupo de personas o entidades (público) tiene sobre un sujeto (una organización, producto, servicio, ciudad, país, etc.), compuesta por un conjunto de asociaciones que dichos públicos utilizan para identificar, diferenciar y evaluar a dicho sujeto de otros (Capriotti-Peri, 2009, p. 102).

La idea central subyacente en la definición de Capriotti-Peri (2009), es que esa estructura o esquema mental de asociaciones está integrado por unas características, rasgos, emociones, creencias, valores o atributos, con las cuales los públicos identifican, diferencian y valoran a la organización. De esta manera, *imagen*, *posicionamiento* o *reputación* se establecen, fundamentalmente, como una estructura cognitiva de los públicos, como resultado del proceso interno de consumo por parte de los individuos de toda la información recibida desde la organización y desde el entorno, que dará como resultado la estructura mental de asociaciones de una organización.

Este *valor intangible* contenido en la reputación de la organización, expresado por «Alta gerencia 1» en términos de *mantener un buen nombre*, es comprendido en su imaginario como un *objeto abstracto* asociado a su utilidad en función de su interés de generar el mayor margen de ganancias posible con su negocio. En su proceso de adaptación al entorno lo interpreta desde su interés financiero e incardina su acción discursiva orientada en ese sentido dentro del contexto organizacional, principalmente, en lo referido a la acción estratégica.

No tiene un plan estratégico resultante de un análisis sistemático de la situación (por lo menos coherente con la realidad), lo tiene como requisito a cumplir para satisfacer los requerimientos de los auditores del SGC: un texto de naturaleza retórica capaz de persuadir a los evaluadores sobre su cumplimiento; pero, en sus esquemas cognitivos, sí se produce una representación mental de las relaciones de su empresa con el entorno externo e interno, desde cuyo conocimiento, impulsado por su interés financiero, genera las acciones estratégicas que en su imaginario podrían conducirlo al logro de su objetivo, desde la intención motivante de su acción. Por su parte, el participante «Gerencia media 1» se expresó respecto de la misión de la organización en los siguientes términos:

La misión nuestra es prestar servicios en el sector automotriz con personal idóneo, capacitado, precios competitivos, emm... garantizando un buen servicio, garantizando un... un buen nivel no solamente en el servicio sino humano, y obviamente todo esto redundando, en lo que, para que se hicieran los negocios, que son para beneficios y utilidades de los dueños. Esa es la misión de esta empresa y de todas.

Su concepto sobre la visión fue: “Continuar con la misión, sostenernos, sostenernos y obviamente, eh, sino somos, llegar a ser los números uno con todo el portafolio de servicios que ofrecemos”. Los contenidos expresados por el participante no concuerdan exactamente, sino en algunas ideas centrales, con los textos declarados en forma de *misión* y *visión* de la organización, cuyos contenidos son los siguientes:

Somos una empresa privada dedicada a la comercialización de productos, equipos y servicios integrales para el mantenimiento preventivo y correctivo del sector automotriz, con un personal competente, equipos e infraestructura adecuados, que brinden la satisfacción de los clientes, contribuyendo al bienestar de los empleados y la rentabilidad de los socios. Misión.

Mantenernos líderes en el mercado a nivel regional en la comercialización de productos, equipos y servicios integrales para el mantenimiento preventivo y correctivo del sector automotriz, con un Laboratorio Ambiental Móvil consolidado; apoyado en un personal competente y equipos actualizados, para lograr la satisfacción de los clientes, la permanencia de los empleados y la solidez financiera de los socios. Visión.

En estos fragmentos del discurso del participante «Gerencia media 1», se observa que decodifica el significado, o le atribuye al texto resultante de la acción discursiva, un significado coherente con el sentido indicado por la intención del locutor –Alta gerencia 1–; así mismo, se infiere que concibe la realidad organizacional como una función del interés financiero de los propietarios de negocios: *los negocios, que son para beneficios y utilidades de los dueños, llegar a ser los número uno*. Todo ello evidencia el sustrato de un trasfondo de intencionalidad, cuya base es el interés hacia el logro de objetivos únicamente financieros.

Los demás conceptos expresados se convierten en *retórica*, en un discurso carente de significado en el contexto de la realidad organizacional. La Real Academia de la Lengua Española define el significado de la palabra *retórica* como: “Arte de bien decir, de dar al lenguaje escrito o hablado eficacia bastante para deleitar, persuadir o conmover”. De acuerdo a los cánones de retórica de Aristóteles los discursos –o escritos– retóricos se centran en la persuasión, para lo que el filósofo señala cinco cánones: invención, arreglo, estilo, declamación y memoria. La *invención* se refiere a la integración del razonamiento y los argumentos del discurso; el *arreglo* se refiere a la organización del discurso en una estructura para la credibilidad del orador, lo cual refuerza la persuasión; el *estilo* referido a la estética en el uso del lenguaje; la *declamación* como forma de presentación del discurso; y la *memoria*, referida al almacenamiento de información en la memoria del orador.

Los textos expresados en forma de *misión* y *visión* en muchas organizaciones se ajustan a los cánones aristotélicos, pues constituyen un discurso inventado, ordenado, arreglado en función de lo esperado por los públicos receptores, redactado en un estilo convincente y orientado a persuadir a los públicos sobre unas supuestas *intenciones* que, en la mayoría de los casos, no coinciden con las verdaderas intenciones subyacentes a la acción estratégica. Aplica el dicho popular de que una cosa es lo que se dice y otra diferente lo que se hace. En el mismo orden de ideas, el participante «Gerencia media 1» se expresó en términos de los que se infiere con claridad el significado atribuido por él al discurso de la alta gerencia asociado al trasfondo de intencionalidad desde donde se genera: “a ellos lo que les interesa son los *números*”, números en el sentido de valores monetarios.

El gerente es el que está aquí y el representante legal es el que está aquí, dirigiendo este barco, los otros dirigen desde arriba y a ellos lo que les interesa es los *números*, pero el que está aquí es el que está pendiente de toda la organización y que todos hagamos las cosas bien.

Por otra parte, el participante «Alta gerencia 3» respondió a la pregunta sobre cómo hace para lograr que los empleados interioricen los conceptos expresados en la misión y la visión, al punto de que cuando se practique una auditoría puedan salir airosos, lo siguiente: “Cada ocho días *la misma cantaleta* en todos los puntos, cada ocho días, cada ocho días, cada ocho días, de siete a ocho de la mañana en un punto, de siete a ocho de la mañana en otro punto”.

Luego, si la *misión* y la *visión* de la organización son una *cantaleta*, evidentemente, no se están significando como una herramienta estratégica, sino como «algo» que se deben saber los empleados para poder responder satisfactoriamente a los auditores de la calidad. Se le repreguntó qué se hace en esa actividad, a lo cual respondió: “Mirar los desempeños, cómo vamos, cómo estuvo la venta el mes anterior, qué han dicho los clientes de nosotros, cómo están las nuevas estrategias, cómo está la competencia”. Adicionalmente, se expresó en los siguientes términos cuando se le preguntó cómo motiva al personal en esas actividades grupales para que interiorice la filosofía de gestión: “Bueno, la plata no es lo más importante, pero quita mucho los nervios, entonces se gana el mínimo y se ganan comisiones por todo. Por todas las ventas que tengan, desde una plumilla, un balanceo, una alineación, todo”.

En este caso, asoció el significado de la *misión* y la *visión* con la idea de desempeño financiero de la organización, lo cual revela su interés sustantivo: la orientación por el logro de objetivos financieros subyacente en el trasfondo intencional de su acción discursiva asociada al proceso estratégico. Además, en su imaginario la motivación laboral también depende de la remuneración en términos financieros. Por otra parte, sus respuestas evidencian la intención de controlar el desempeño de tareas de los subalternos.

Al participante «Alta gerencia 5» se le preguntó si el tema financiero tiene que ver con el proceso de direccionamiento estratégico, a lo cual respondió: “Sí claro, porque esto por ejemplo es una empresa familiar y el tema financiero juega un papel muy importante [...] Yo aspiro a ser una empresa rentable, independientemente del tamaño, que sea rentable”. Ello revela la orientación hacia relevar los aspectos financieros por encima de los aspectos de otra naturaleza: sociales, familiares, ecológicos, educativos, etc. En la misma dinámica, al participante «Colaboradores 4» se le preguntó cuál es la visión de la organización donde labora, a lo cual respondió con los siguientes conceptos:

La visión de la empresa es verse en el 2020 como una empresa... como la primer compañía a nivel radial en Colombia, que genere rentabilidad a sus accionistas y que trabaje en la ejecución de los planes comunicacionales de manera rentable y también para sus clientes anunciante y que sea no solamente un medio de comunicación veraz y transparente, sino que también sea posicionada a nivel digital.

El significado que le atribuye a la visión se orienta hacia el logro de objetivos financieros; ello muestra que el participante significa la acción discursiva asociada al proceso estratégico, generada desde la alta gerencia de la organización donde se inserta laboralmente, en función de la intención del ilocutor, produciéndose un acto de habla perlocucionario consistente en la aceptación de la validez de las intenciones subyacentes a la acción discursiva. El contenido de la visión declarada por la organización no se corresponde con el expresado por el participante: “Ser la primera opción como medio de comunicación para los oyentes, usuarios y anunciantes”. El participante asocia en sus esquemas cognitivos la visión en el campo semántico de lo financiero, porque decodifica en los mensajes contenidos en el discurso de los gerentes que la intención es el logro de objetivos financieros.

En ese mismo orden de ideas, se le preguntó cuál es el asunto de mayor relevancia para su jefe, el gerente de la organización, a lo que respondió: “Yo pienso que a veces para los gerentes el asunto de mayor importancia es como la rentabilidad de la compañía, como tal, siempre es como desde el punto económico”. Seguidamente, se le preguntó, ¿qué es lo más importante para ti en tu trabajo?, a lo cual respondió:

Los resultados a nivel económico porque estoy en la parte comercial, que se ejecuten de una manera inmediata los resultados míos, obviamente económicos porque yo, constantemente estoy comercializando planes de comunicación, entonces que yo realmente sea lo... mejor dicho que yo sea lo suficientemente, eh, rápida para comercializar los planes que X²⁵ diariamente saca, o sea, que yo no pierda vigencia.

Con el análisis desarrollado en los párrafos precedentes emerge de los datos el trasfondo de la intencionalidad de la acción discursiva generada por los gerentes de las organizaciones estudiadas. Los resultados muestran que el trasfondo de intencionalidad de la acción discursiva asociada a la gerencia estratégica de las unidades de observación estudiadas es *controlar el desempeño de las tareas* para cumplir con el *requisito legal o cuasi legal* –según sea el caso de un ente gubernamental o una organización con fines de lucro–, de obtener la certificación de la calidad, todo ello sobre la base de una intención de *lograr objetivos únicamente financieros* subyacente en los esquemas cognitivos profundos de quienes ocupan posiciones en la alta gerencia de las organizaciones.

²⁵ Se encubre la identidad de la unidad de observación.

Al respecto Shelly Taylor y Jennifer Crocker (1981) aseguran que existen tres tipos de esquemas condicionantes de la acción conductual de los seres humanos: *esquemas profundos*, *esquemas periféricos* y *esquemas superficiales*. Los esquemas profundos se refieren a creencias nucleares que representan el nivel más rígido y global de interpretación: son concepciones nucleares del sujeto sobre sí mismo y sobre el mundo. Los esquemas periféricos, denominados creencias intermedias, influidos por los nucleares, están constituidos por reglas en forma de normas, actitudes y supuestos; los esquemas superficiales, por su parte, son creencias deformadas o irreales desarrolladas en respuesta a una situación de crisis vivida por las personas.

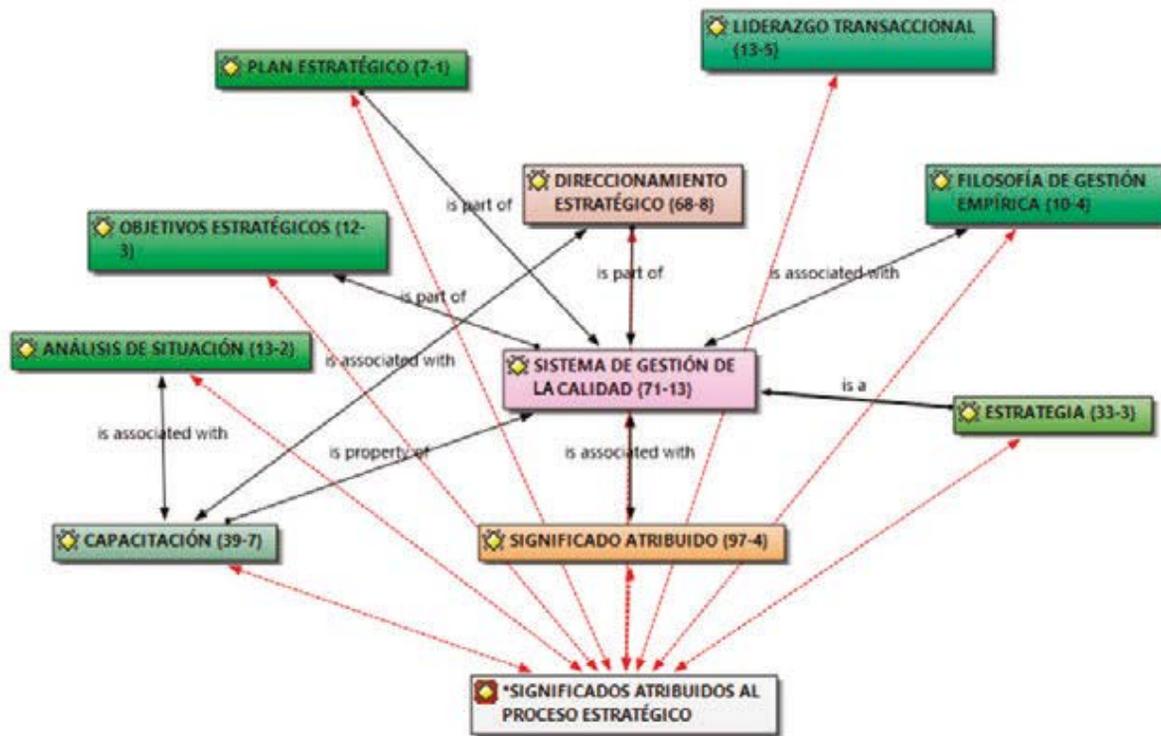
La intención de relevar el logro de objetivos financieros se ubica en los esquemas cognitivos profundos de quienes cumplen roles en la alta gerencia de las unidades de observación donde se realizó el estudio, por cuanto responden a creencias arraigadas relacionadas con la situación económica de las personas. Dentro de ese marco conceptual, la causa de un trasfondo de intención orientada hacia el logro de objetivos únicamente financieros, se encuentra en ese tipo de creencias sobre las categorías rico-pobre, enquistadas en los esquemas cognitivos profundos de las personas. La intención de controlar el desempeño para lograr la certificación de la calidad se ubica en los esquemas cognitivos periféricos en forma de estrategias, normas, procedimientos, todos ellos supuestos aprendidos que en la concepción del mundo de los ejecutivos es lo que los puede llevar a satisfacer la intención subyacente en sus esquemas cognitivos profundos.

Las intenciones de los ilocutores marcan el sentido de la acción discursiva en el contexto en el que los interlocutores o receptores de los mensajes decodifican el significado indicado en la orientación marcada por las intenciones de quienes generan los actos ilocucionarios, y como causa de la interpretación/decodificación de las intenciones subyacentes en la acción discursiva se produce o no el acto perlocucionario. Analizada la acción discursiva asociada a la gerencia estratégica y el trasfondo de intencionalidad desde donde se genera su sentido, resta analizar la interpretación/descodificación que realizan quienes desempeñan roles subalternos en las unidades de observación seleccionadas del significado.

5.1.2.3. Significados atribuidos a la acción discursiva asociada a la gerencia estratégica

El análisis de las relaciones en esta categoría axial permite responder al tercer objetivo de investigación: comprender el significado atribuido a la acción discursiva asociada a la gerencia estratégica por las diferentes clases de miembros de las organizaciones, seleccionadas como unidades de observación, desde sus respectivos roles. Describir los significados que las diferentes clases de miembros de las organizaciones observadas le atribuyen a la acción discursiva asociada al proceso de gerencia estratégica, conlleva descubrir cómo es el proceso de gerencia estratégica en la realidad de esas organizaciones. En tal sentido, los datos muestran que los miembros ubicados en los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones observadas atribuyen a los textos del direccionamiento estratégico, a los objetivos estratégicos y al plan estratégico, un significado que los incluye en la categoría SGC.

Diagrama 7. Significados atribuidos a los objetos de la gerencia estratégica.



Fuente: Programa Atlas.ti.

El esquema resultante del análisis computarizado revela que en las organizaciones observadas existe una declaración formal de principios, visión, misión y valores, etiquetados en el proceso de codificación abierta con la categoría *direccionamiento estratégico*, pero carentes de significado en el contexto real de esas organizaciones; en contrapartida surge del análisis de los datos una realidad cultural etiquetada con la categoría *filosofía de gestión empírica*, constituida por los valores que realmente subyacen en la cultura organizacional, los cuales se asocian a la categoría SGC. No se trata de un texto declarado, sino de un sistema de convicciones o significados compartidos que guían la forma como se realizan las tareas en la organización, es decir, sustituyen la función del direccionamiento estratégico. Asimismo, cuando se interroga a los miembros de esas organizaciones en relación con sus impresiones sobre los objetos estratégicos de las organizaciones donde laboran responden con conceptos asociados a la categoría SGC.

Con el propósito de argumentar las hipótesis emergentes de los datos se analizan algunas citas seleccionadas de entre las respuestas de los participantes. Por ejemplo, se le preguntó al participante «Gerencia media 2» cuál es la estrategia de la organización, a lo que respondió: «La estrategia de la organización es [...] el plan de desarrollo». El plan de desarrollo de la institución está asociado a lo exigido por la Ley 872 de 2003 y a los decretos 4110 de 2004 y 4485 de 2019, los cuales exigen a las instituciones públicas la implementación de la NTCGP 1000, homóloga a la NTC-ISO 9001, aplicable a las organizaciones privadas. Así mismo, se le preguntó cuál o cuáles son los objetivos estratégicos de la organización y en su respuesta es obvia la asociación del significado «objetivo estratégico» con la categoría SGC:

El sistema de gestión de calidad [...] Que funcione y que esté siempre llevándose a cabo de acuerdo a las actualizaciones, ahí tenemos la... lo que viene con la actualización ISO 9001 de 2015, entonces que trabajemos por proceso, que estén bien todos los trámites, todos los procesos.

Por su parte, al participante «Gerencia media 3» se le preguntó ¿Usted considera que la misión, la visión y los valores le son realmente útiles para prestar un buen servicio en la empresa? Su respuesta fue la siguiente:

Sí, sí, realmente todos ellos han sido muy exitosos, inclusive esta empresa ya tiene diecinueve años y lo que ha permitido que avance en su *calidad* es que nosotros le damos un direccionamiento, sobre el *manual de funciones* a cada uno [...] entonces nosotros tenemos como decir, un *protocolo* que a cada cliente [...].

Adicionalmente se le preguntó cuál es la estrategia de la organización donde trabaja, a lo cual respondió: “Una estrategia muy importante, que tenemos nosotros, es que en el mismo manual de funciones [...]” Es evidente la asociación semántica que hace el participante «Gerencia media 3» de los principios incluidos por la literatura sobre gerencia estratégica en el concepto *direccionamiento estratégico*, con los conceptos *calidad*, *manual de funciones* y *protocolo* y del concepto *estrategia* con el concepto *manual de funciones*. El participante incluye en sus respuestas los conceptos asociados a la categoría *gerencia estratégica* dentro del campo semántico de la categoría *gestión de la calidad*.

En el mismo orden de ideas se le preguntó al participante «Gerencia media 4» qué significan para él la misión, visión y los valores, a lo cual respondió: “Los principios, por estar X²⁶ certificada por ICONTEC, son fundamentales para poder beneficiar tanto al cliente externo como al cliente interno”. El investigador, entonces, complementó con la pregunta: ¿Para usted la filosofía de gestión está vinculada al sistema de gestión de la calidad?, a lo cual respondió: “Al sistema de gestión de calidad, correcto”. Seguidamente se le preguntó cuál es la estrategia de la organización, a lo que respondió: “La estrategia siempre es entregarles productos de *calidad* a los clientes externos y a los mismos clientes internos”. Es evidente en los datos la asociación del significado de los conceptos relacionados con la gerencia estratégica al concepto SGC.

Al participante «Gerencia media 5» se le preguntó sobre el objetivo estratégico del área bajo su responsabilidad, a lo cual respondió: “El objetivo de gestión humana es que las personas que estén vinculadas a la compañía se vinculen de acuerdo a lo que esté escrito en los *procedimientos*, o cada *perfil del cargo*”. Los términos *procedimiento* y *perfil del cargo* se incluyen en la terminología propia de documentación de los sistemas de gestión de la calidad. Se le preguntó, además, si en su opinión el direccionamiento estratégico, es decir, la misión, la visión y los valores constituyen un requisito del SGC, a lo cual respondió: “Todo debe responder tanto al requisito de calidad, como al requisito de sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo”, lo cual evidencia la inclusión semántica que hace el participante entre los significados de los componentes del direccionamiento estratégico en la categoría SGC.

Con base en los análisis realizados a los datos recogidos en las entrevistas a los cinco gerentes participantes que desempeñan roles en niveles organizacionales intermedios, se puede afirmar que les atribuyen a los conceptos pertenecientes al campo semántico de la gerencia estratégica significados que los incluyen dentro del campo semántico de la gestión de la calidad. El análisis define un escenario

²⁶ Se encubre la identidad de la unidad de observación.

organizacional donde el significado de la categoría gerencia estratégica se homologa al significado de la categoría SGC. En el imaginario de los participantes, gestionar estratégicamente en la organización o en las áreas funcionales bajo su responsabilidad, es implementar el SGC bajo la NTC-ISO 9001, o bajo la NTCGP 1000 en el caso de las instituciones públicas.

Por otra parte, se entrevistó con el mismo propósito a los participantes ubicados en los niveles jerárquicos inferiores de las organizaciones. En tal sentido, se le preguntó al participante «Colaboradores 1» cuál es la estrategia de la organización donde trabaja, a lo cual respondió: “Tener buenas competencias, ¿sí?, y cada día prepararnos más”. Su respuesta concuerda con el principio de mejora continua, declarado en el literal 0.2 de la NTC-ISO 9000. Al participante «Colaboradores 2» se le preguntó: ¿Considera que si esta organización, esta institución, no tuviese filosofía de gestión declarada, o sea una misión visión y valores, fracasaría? Su respuesta fue la siguiente: “No”. Se le preguntó por qué no, a lo cual respondió: “Porque, igual, eh... la misión se construyó basada en la norma”.

Adicionalmente se le preguntó si cuando habla de *norma*, ¿se refiere a norma legal o a normas ICONTEC? Su respuesta fue la siguiente:

cuando nosotros hablamos de la norma legal, estamos cumpliendo con las normas de ICONTEC, porque la norma de ICONTEC [...], más otras normas que aplican desde la función pública, más las políticas desde la institución, [...], incluyen los requisitos legales, los del cliente y las políticas de la entidad.

Las respuestas del participante «Colaboradores 2» evidencian la asociación en sus esquemas cognitivos entre los conceptos pertenecientes a la categoría gerencia estratégica y los pertenecientes a las NTC-ISO. Por su parte, al participante «Colaboradores 3» se le preguntó cómo hace el gerente general de la organización para lograr los objetivos estratégicos, a lo cual respondió:

Para eso existen conductos regulares, todos tenemos lo que es el manual, pues, del empleado, o sea, las funciones, los deberes, los derechos, lo que se puede hacer y lo que no se puede hacer, [...] desde la administración también se generan controles para saber que cada una de las funciones se esté realizando de acuerdo al manual del empleado. Y también si hay un incumplimiento, entonces mirar el tipo de sanciones, siempre hay es como el conducto regular, desde el coordinador de cada punto de servicio, hasta la administración.

La centralización de las respuestas del participante «Colaboradores 3» en el concepto *manual de funciones* evidencia la asociación de los conceptos pertenecientes al campo semántico de la gerencia estratégica con los conceptos referidos a requerimientos del SGC. En ese mismo orden de ideas, al participante «Colaboradores 4» se le preguntó sobre la existencia del manual de funciones de su cargo, a lo cual respondió: “Dentro de los lineamientos estratégicos que tiene X²⁷ ya desarrollados [...] existe una cartilla [...] donde se describe completamente cuál sería mi labor en ese departamento”. El participante incluye el concepto *manual de funciones* exigido por el SGC en la categoría *lineamientos estratégicos*.

De igual modo, se le preguntó al participante «Colaboradores 5» si conoce los objetivos estratégicos de la organización, a lo cual respondió: “Pues, así de memoria, no. Pero sí, digamos, acá se trabaja mucho como la parte de calidad, donde se trabajan los objetivos estratégicos”. Se le preguntó si los objetivos estratégicos y los objetivos de la calidad son distintos, si se tienen como algo aparte, a lo que respondió: “yo siento que los objetivos, tanto estratégicos y de calidad, son unos [...] que se unifican”.

²⁷ Se encubre la identidad de la unidad de observación.

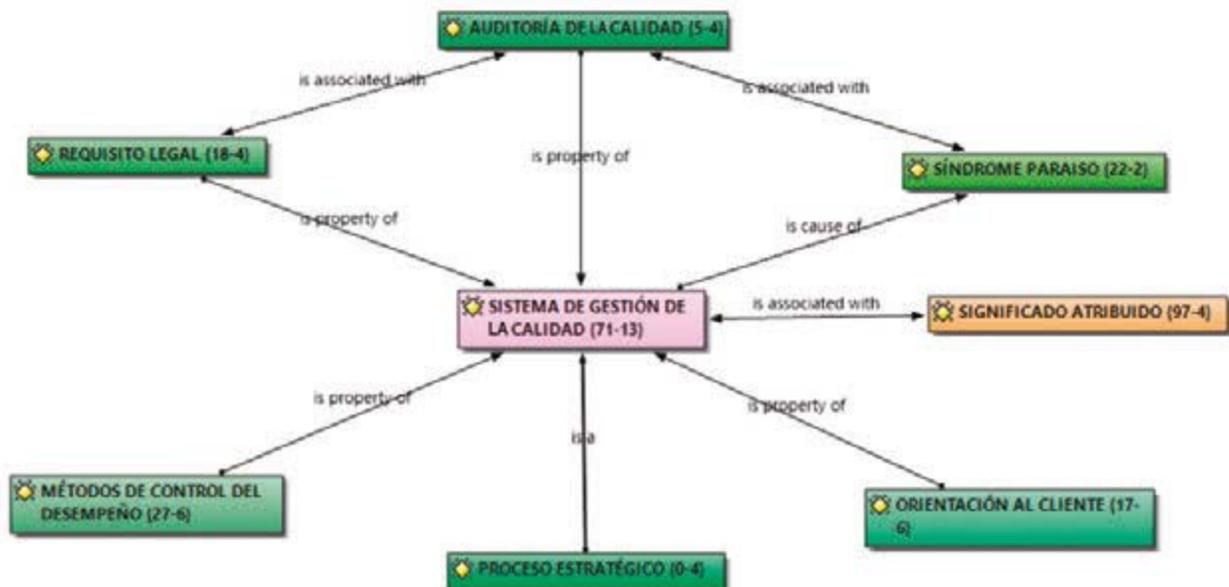
Es evidente la inclusión del significado de los conceptos pertenecientes al campo semántico de la gerencia estratégica en el campo semántico de los conceptos pertenecientes a la categoría gestión de la calidad. De los datos aportados por la totalidad de los subalternos entrevistados, tanto ubicados en niveles medios como en la base de las organizaciones, emerge como patrón recurrente que el significado atribuido a los objetos de la gerencia estratégica en las unidades de observación estudiadas los incluye en el campo semántico de la *gestión de la calidad*.

Ello descubre la propiedad de que el significado de los objetos del proceso de gerencia estratégica en las unidades de observación gira en torno a los requerimientos del SGC según la NTC-ISO 9001 o según la NTCGP 1000. En el análisis de la data se evidencia la condición del concepto SGC como categoría axial emergente alrededor de la que giran los objetos del proceso de gerencia estratégica en las unidades de observación estudiadas. A continuación, se analizan los esquemas generados por el programa para el análisis computarizado de datos cualitativos Atlas.ti sobre esta categoría axial.

5.1.2.4. Categoría axial sistema de gestión de la calidad

Tanto la acción discursiva asociada al proceso de gerencia estratégica como el significado atribuido por los diferentes miembros de las unidades de observación estudiadas, desde sus respectivos roles, a los objetos involucrados en el proceso de gerencia estratégica giran alrededor de la categoría SGC. Ello devela al SGC como la categoría axial resultante del análisis. La proposición expresada en el párrafo precedente se muestra en la gráfica arrojada por el programa Atlas.ti de las relaciones relevantes a los fines de caracterizar el proceso estratégico típico de las organizaciones estudiadas en Medellín.

Diagrama 8. Sistema de gestión de la calidad homólogo al proceso estratégico en las unidades de observación estudiadas y causa del síndrome de trabajo para ISO



Fuente: Programa Atlas.ti.

La gráfica muestra la tendencia de los objetos sociales –miembros de las organizaciones–, desde sus diferentes posiciones, a significar en su proceso de interacción simbólica al objeto abstracto –proceso estratégico– como homólogo del objeto abstracto –SGC–, de donde en las organizaciones de Medellín, el proceso estratégico consiste en la implementación de las prescripciones contenidas en la NTC-ISO 9001 o en la NTCGP 1000, según sea el caso de una organización privada o pública. Las propiedades de la categoría axial SGC se exponen y analizan en los párrafos siguientes:

a) Orientación al cliente: la NTC-ISO 9000 prescribe como punto de partida del proceso de diseño e implementación de un SGC en el numeral 0.2 literal ‘a’ el principio: “Enfoque al cliente», cuyo contenido expresa que “las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en satisfacer las expectativas de los clientes”.

Por su parte, la NTCGP 1000 prescribe en el numeral 1.2, referido a los principios de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios en su literal ‘a’, especificado como el principio «Enfoque hacia el cliente», lo siguiente: “la razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes; por lo tanto, es fundamental que las entidades comprendan cuáles son las necesidades actuales y futuras”. Ello deja claro por qué los participantes en su acción discursiva, generada durante las entrevistas, cuando se les pregunta sobre alguno de los componentes del direccionamiento estratégico de las organizaciones donde se insertan laboralmente: visión, misión, valores y objetivos estratégicos, aluden a la satisfacción del cliente como esencia de cualquiera de los mencionados objetos abstractos. En su interacción simbólica construyen ese significado, lo cual se devela como un valor organizacional subyacente en la cultura de estas organizaciones.

Los miembros de las organizaciones procesan cognitivamente las definiciones de los conceptos visión y misión. La visión la definen como la situación a la que pretende llegar la organización y la misión como lo que debe hacer para lograrlo; pero no son capaces de memorizar los contenidos de los textos declarados; ello porque en las sesiones de capacitación se les explican las definiciones conceptuales de esos conceptos y porque son interrogados al respecto en los procesos de auditoría aplicados por el organismo acreditador ICONTEC, de ahí que se observe nerviosismo en los participantes cuando se les pregunta –situación en la que inventan respuestas asociadas a la satisfacción del cliente–, porque reconocen al cliente en el eje de todo el proceso del SGC. No se trata de que tengan interiorizada la orientación al cliente como un valor en lo personal –en algunos casos particulares, sí–; sino que se les exige como un requisito para la permanencia en sus puestos laborales y se les inculca en la dinámica del ejercicio de un estilo de liderazgo transaccional ya analizado.

b) Método de control del desempeño laboral: la NTC-ISO 9001 establece mecanismos de control del desempeño de tareas laborales a lo largo de todo su contenido, principalmente en sus literales 7.6 –control de los equipos de seguimiento y medición–, 8 –medición, análisis y mejora–, 8.2 –seguimiento y medición–, 8.3 –control de producto no conforme–, 8.4 –análisis de datos–. En la opinión de Varela y Salgado (2010), el desempeño de tareas se refiere al grupo de conductas que definen el cargo, a las acciones demandadas por una posición. Enseñar y evaluar exámenes son ejemplos del desempeño de tareas para un profesor, así como manejar vehículos lo sería para el caso de un chofer; en tal sentido, el desempeño de tareas concentra aquellas conductas inherentes al cargo que permitan diferenciar una posición

dentro de una organización. El empleador se vale principalmente del desempeño de tareas para fijar las expectativas conductuales esperadas del empleado, por lo que, si este ejecuta eficazmente el desempeño de la tarea, se satisface el aporte esperado de él.

La NTC-ISO 9001 establece en su numeral 8 que la organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para a) demostrar la conformidad con los requisitos del producto, b) asegurarse de la conformidad del SGC, y c) mejorar continuamente la eficacia del SGC. Para cumplir tales propósitos aplica lo que se llama en el argot de gestión de la calidad, *caracterización de los procesos*, en respuesta a lo exigido en el numeral 4.1 que prescribe que la organización debe: a) determinar los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización, b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos, c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces, d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y seguimiento de estos procesos, e) realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos, y f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La norma indica que las organizaciones deben establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la realización de las tareas. Esos documentos incluyen los manuales de funciones de los cargos, donde se especifica el perfil requerido del empleado y los procedimientos a realizar en el desempeño de sus tareas. Así mismo, el SGC establece indicadores del desempeño que, en la medida de lo posible, se hacen con base en cálculos estadísticos capaces de mostrar el resultado de la productividad del trabajo, siempre desde un enfoque de mejora continua del desempeño. La NTC-ISO 9001 y su similar la NTCGP 1000 –también el resto de normas constituyentes de la familia ISO– constituyen en sí mismas un método de control del desempeño de los trabajadores en la ejecución de las tareas inherentes a los procesos productivos en los que se insertan laboralmente.

c) Auditoría de la calidad: esta propiedad se presenta como el instrumento de control más sofisticado del desempeño de las tareas en las organizaciones. La NTC 9000 indica en su numeral 2.8.2 que se deben realizar auditorías para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del SGC; así mismo, que los hallazgos de las auditorías se utilizan para evaluar la eficacia del SGC y para identificar oportunidades de mejora. En ese orden de ideas, las organizaciones deben programar planes de auditorías que incluyen auditorías realizadas por las personas encargadas dentro de la misma organización, las que se deben practicar con fines de otorgamiento de la certificación, y, además, deben someterse a las otras auditorías practicadas por los clientes de la organización

Se denomina auditorías de primera parte a las realizadas al nivel interno de la organización, o en su nombre, y pueden constituir la base para la auto-declaración de conformidad de una organización. De esta manera, los gerentes de las organizaciones verifican si los procesos están bajo control o si es necesario realizar ajustes. Las auditorías de segunda parte son las realizadas por los clientes de la organización o por otras personas en nombre de los clientes; en este caso, los clientes potenciales o actuales de la organización se cercioran de que su proveedor realmente realiza sus procesos productivos conforme a lo planificado, y de que lo comunicado a los clientes respecto de las bondades de los productos ofrecidos se corresponda con los atributos de los bienes o servicios a adquirir. Las auditorías de tercera parte son realizadas por organizaciones externas e independientes de las organizaciones auditadas; estas audito-

rías se aplican con fines de obtener la certificación por parte del organismo acreditador, que, en el caso colombiano, es una función ejercida por ICONTEC en ejercicio de las facultades delegadas por el Estado. Cuando las organizaciones consideran que sus procesos están controlados según las disposiciones planeadas en su SGC, entonces solicitan la auditoría a ICONTEC con fines de obtener la certificación.

d) Requisito legal: la NTCGP 1000 fue creada por la Ley 872 de diciembre de 2003, mediante la cual se creó el SGC como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados.

Posteriormente, el Decreto 4110 del 9 de diciembre de 2004 reglamenta y adopta la NTCGP 1000: 2004; y luego, el Decreto 4485 de 2009 actualiza el contenido en la NTCGP 1000: 2009. La NTCGP 1000 está diseñada con base a, y para ser compatible con, la NTC-ISO 9001. La NTCGP 1000 exige que los proveedores de los entes públicos deben estar certificados en la NTC-ISO 9001, como requisito para acceder al mercado conformado por las compras de gobierno. En tal sentido, el numeral 7.4 establece que la entidad debe asegurarse de que el producto o servicio adquirido cumple los requisitos especificados en los pliegos de condiciones o en las disposiciones aplicables. Una disposición aplicable en términos generales es que el proveedor está certificado en la NTC-ISO 9001, con lo cual «demuestra» su idoneidad.

De igual manera, las organizaciones privadas certificadas en la ISO 9001: 2008 demuestran ante los auditores de la calidad adscritos al organismo certificador ICONTEC, que controlan la calidad de los bienes adquiridos mediante la selección de sus proveedores —en la medida de lo posible—, preferentemente entre los que estén certificados en la ISO 9001: 2008; esto porque esta norma exige en su numeral 7.4, referido a *compras*, que la organización debe evaluar y seleccionar proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización, asimismo debe establecer los criterios para selección, la evaluación y la reevaluación. Un criterio generalizado para demostrar el cumplimiento de este requisito de la ISO 9001 es comprar las materias primas e insumos a proveedores *certificados* en la NTC-ISO 9001.

Así mismo, para acceder a los mercados internacionales mediante la exportación de los productos, en el marco de los tratados de libre comercio celebrados por Colombia, se exige que las empresas exportadoras estén certificadas por ICONTEC, como mínimo en la NTC 9001. Lo usual es que se exija en los mercados internacionales la certificación en otras normas como la HACCP,²⁸ en el caso de alimentos, NTC-ISO 14000, referida al medio ambiente, ISO 27001, en cuanto a la seguridad de la información, entre numerosas más. Lo mismo aplica en el caso del acceso a la colocación de los productos en los anaqueles de los almacenes de grandes superficies, los cuales exigen —o al menos prefieren de manera implícita— la certificación en la NTC-ISO 9001 en la selección de los proveedores de las mercancías que venden en sus establecimientos.

Luego, se produce una escala de valores discretos con base en la dimensión *certificada o no certificada* y en la dimensión *números de certificaciones* ISO 9001, ISO 14000, ISO 27001, IQNet²⁹, etc., como criterio de idoneidad para ser seleccionado como proveedor confiable, según los requerimientos de sus propios sistemas de gestión de la calidad. Adicionalmente, el Decreto 1072 de 2015 establece en su

²⁸ "Hazard Analysis and Critical Control Points". En español: El análisis de peligros y puntos críticos de control (APCC).

²⁹ IQNet The International Certification Network.

capítulo 6 como requisito de obligatorio cumplimiento el establecimiento en las organizaciones de un sistema de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo y regula el reglamento para su implementación, con base en la Norma OHAS 18001 y en la ISO 45000. Estas dimensiones del SGC, desde su condición de requisito legal de obligatorio cumplimiento o implícito para acceder a ciertos mercados, generan un efecto cascada en tanto las organizaciones se ven en la obligación de obtener como mínimo la certificación del sistema de gestión de la salud y seguridad laboral y en la necesidad de obtener la certificación de la calidad ISO 9001 para colocar sus productos en condiciones de relativa competitividad.

No se evidenció en los datos la implementación del proceso de gestión bajo el modelo de gestión denominado ciclo PHVA. Este modelo de gestión es una herramienta de la mejora continua, propuesto por Walter Shewhart y presentado e impulsado por Edward Deming a partir del año 1950, la cual se basa en un ciclo de cuatro pasos: planificar, hacer, verificar y actuar. La NTC-ISO 9001: 2008 en el numeral 4 referido al SGC, en el punto 4.1, establece que la organización debe: a) determinar los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización, b) determinar la secuencia e interacción de los procesos, c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces, d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios, e) realizar el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos, y f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos. Las prescripciones expuestas en el párrafo precedente se corresponden con la propuesta del modelo PHVA, de donde se recomienda su aplicación en el proceso de gestión de la calidad de las organizaciones.

En ningún momento durante el trabajo de campo de esta investigación se evidenció la implementación de los procedimientos implícitos en el modelo PHVA. Luego, se evidencia que la implementación de un SGC bajo las prescripciones de la familia de normas ISO y de otras exigidas por el Estado colombiano constituye en sí un requisito legal en unos casos y cuasi legal en otros. No se trata de un modelo de planeación estratégica con base en un análisis estratégico de la situación de la organización respecto de su entorno externo en relación con la situación de sus capacidades y recursos propios.

Se pueden evidenciar rasgos de pensamiento estratégico intuitivo en la actuación de los gerentes, pero ello se corresponde más con el *modelo interpretativo* del proceso estratégico de la taxonomía propuesta por Ellen Chaffe (1985), el cual concibe a la estrategia como una metáfora interpretativa de la realidad asociada a normas organizacionales, al concepto de estrategia emergente de las contingencias de la gestión, en cuyo caso la estrategia es flexible, al punto de que los gerentes por intuición interpretan la situación organizacional para decidir el rumbo de las actividades de la organización.

En el proceso estratégico de las organizaciones en Medellín, también se pueden encontrar rasgos del *modelo evolucionista* propuesto por Ludwid Whittington (2001), el cual incluye las teorías que restan importancia al análisis de la situación organizacional, en tanto los ambientes son dinámicos, cambiantes, y centran su foco en el mercado desde una perspectiva que considera la rentabilidad y la eficiencia, las variables esenciales a la supervivencia de la organización; es una analogía con el modelo de la lucha por la supervivencia biológica, desde cuya óptica el gerente toma decisiones estratégicas en respuesta a las contingencias del mercado.

Desde la clasificación de Mintzberg et al. (1999), el proceso estratégico de las organizaciones estudiadas tiene rasgos de la *escuela cognoscitiva*, desde cuyo enfoque los gerentes son autodidactas y arman la estrategia en un proceso cognitivo a partir de sus esquemas de pensamiento y de la experiencia directa. Esa experiencia los transforma; el emprendedor modifica su conducta en consecuencia, con lo cual reformula la experiencia siguiente. La estrategia es una creación de la mente del estratega a partir de su interpretación de la realidad. Mintzberg et al. proponen las siguientes premisas de la escuela cognitiva, sobre las cuales se evidencian rasgos en los hallazgos de la investigación:

1. La formulación de la estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.
2. En consecuencia, las estrategias emergen como perspectivas –en la forma de conceptos, mapas, esquemas o marcos– que determinan la forma como la gente maneja los mensajes del entorno.
3. Estos mensajes pasan por filtros distorsionantes antes de ser decodificados por los mapas cognitivos –desde un enfoque objetivista–, o se convierten en meras interpretaciones de un mundo que sólo existe en cuanto es percibido por el gerente –desde un enfoque subjetivista–.
4. Como conceptos, las estrategias son difíciles de concebir; cuando se les concibe, nunca son óptimas y son difíciles de cambiar cuando no funcionan.

Desde los enfoques teóricos propuestos por Mintzberg et al., también se captan en los datos rasgos de la escuela de poder, la cual caracteriza la formación de la estrategia como un proceso abierto de influencia que enfatiza en el uso del poder y la política en la negociación. Para los autores, el concepto *poder* da cuenta de una influencia más allá de lo económico, y el concepto *política*, de la explotación de ese poder. La autoridad formal, la cultura establecida y el conocimiento o experticia son algunas manifestaciones reconocidas de poder. Con base en el poder, desde un enfoque darwiniano, mediante el ejercicio de la política, los miembros más fuertes de las organizaciones alcanzan posiciones de liderazgo.

En esta dinámica de ejercicio del poder por medio de la política, los gerentes de las organizaciones negocian en una red de relaciones hasta alcanzar una estrategia colectiva; ello porque las organizaciones no funcionan en aislamiento, sino en complejas mallas de interacciones entre los actores involucrados, lo que abre la posibilidad a una variedad de acuerdos cooperativos. Este enfoque de Mintzberg et al. se corrobora en los datos a través de la tendencia al ejercicio de un liderazgo transaccional en la gestión del desempeño de los colaboradores; en las relaciones en los ambientes externos de las organizaciones podría observarse en las interacciones entre los gerentes y los públicos de interesados, como clientes, proveedores, agentes del gobierno, auditores del ICONTEC, entre otros.

De las contingencias surgidas en las interacciones internas y externas emergen las estrategias, con base en el uso del poder –el cual no necesariamente tiene que ser legítimo–, en un ejercicio político de negociación que involucra el intercambio de diversas formas de objetos físicos y abstractos. Mintzberg et al. proponen las siguientes premisas de la escuela del poder:

1. La formación de la estrategia depende del poder y de la política, interna y externa, por lo que las estrategias tienden a ser emergentes.
2. El micro poder ve a la estrategia como un juego entre inter-actores sociales.

3. El macro poder ve a la organización promoviendo su propio bienestar mediante el control o la cooperación.

En el caso de las unidades de información estudiadas, el juego entre interactores tiene un componente de control mediante el ejercicio del poder. Por otra parte, las dimensiones de la categoría SGC pueden oscilar también en una escala como variable continua desde una aplicación nula hasta una aplicación asfixiante conceptualizada en esta investigación como *síndrome de trabajo paraíso*.

Este síndrome de trabajo paraíso se define como la situación organizacional en la que el establecimiento de controles, tales como especificaciones de procedimientos, cumplidos de formatos, registros de documentos, mediciones, indicadores, entre otros, desvían el foco de la realización de la tarea hacia el cumplimiento de los requerimientos establecidos para el control del desempeño laboral, al punto que tornan la tarea improductiva. En ese caso, el interés se desvía de la calidad del proceso o del producto y se centra en demostrar ante los auditores del ICONTEC, o ante aquellos designados por los clientes, que se cumple con lo establecido en el SGC mediante los registros de las evidencias del cumplimiento de los procedimientos según lo planificado. Un ejemplo es lo expresado por los participantes «Alta gerencia 1» y «Alta gerencia 2» durante las entrevistas:

Primero que todo, fue para cumplir eso y para mostrar que somos una empresa organizada; porque yo he trabajado en varias empresas, y la verdad, ese programa de gestión de calidad es solamente en papeles. Y que cuando viene una auditoría, pues, la gente se enloquece, la gente se trasnocha llenando documentos, llenando formatos, desatrasándose.

Nosotros tenemos dos procesos de auditoría. Uno interno y uno externo. Y los dos se hacen en el segundo semestre del año [...] Mira, ¿cómo te digo? Eso en el sector público es muy aburridor, mirar eso. Uno como servidor público tiene la obligatoriedad de cumplir su manual de funciones al 100 %.

Esta desviación del trabajo hacia la demostración del cumplimiento de los requisitos del sistema ISO se torna obsesiva en algunas organizaciones, al punto de entorpecer el normal desarrollo de las tareas; por ejemplo, una emergencia médica podría tener un desenlace fatal a causa de enfocarse la atención en el cumplimiento del protocolo de registros con los datos del paciente: nombre, edad, sexo, lugar de residencia, entre muchos.

En las universidades certificadas ISO 9001, para un docente, por ejemplo, apoyar su proceso didáctico presencial con la herramienta del aula virtual en un sistema *b learning*, mediante la inclusión de algún documento académico o la programación de una actividad en el aula virtual, debe llenar un formato donde explica en qué consiste la actividad o cuál es la razón para recomendar la lectura del documento, señalar los objetivos a lograr en relación con el programa de la materia, cronograma de la actividad, etc., etc., al punto que es mejor desistir de utilizar la útil herramienta para complementar el proceso. El exceso de controles conlleva que los colaboradores trabajen para cumplir con los requerimientos ISO, lo cual hace el desempeño de las tareas, además de fastidioso, menos efectivo pues se dedica más tiempo a demostrar que se cumple con el SGC, que a la realización de las tareas en sí.

5.1.2.5. *Categoría axial gerencia estratégica en las unidades de observación estudiadas*

En la literatura sobre administración, la gerencia estratégica se plantea como una herramienta imprescindible para alcanzar la competitividad de las *organizaciones*. Se trata de un proceso determinado por los directores con el propósito de lograr la competitividad y asegurar la supervivencia de las *organizaciones* en el largo plazo, a partir del uso estratégico de sus fortalezas y la superación o minimización de sus debilidades. Consiste en analizar la situación de las organizaciones, tanto interna como externa, para, con base en ello, tomar decisiones sobre el curso de las acciones a seguir hacia el logro de las metas de las organizaciones.

En este sentido, Dess et al. (2012) sostienen que la gerencia estratégica tiene cuatro atributos clave: en primer lugar, la gerencia estratégica se dirige a las metas y objetivos globales de la organización; esto supone orientar el esfuerzo hacia *lo mejor* para el conjunto de la organización, no únicamente para una sola área funcional, es decir, ver a la organización como un sistema. En segundo lugar, la gerencia estratégica implica la inclusión en la toma de decisiones de los requerimientos, deseos y necesidades de múltiples grupos de interesados en la organización. En tercer lugar, la gerencia estratégica requiere incorporar tanto la perspectiva del corto como la del largo plazo; esto significa para los gerentes mantener tanto la visión de futuro de la organización como la preocupación por las necesidades operativas actuales. En cuarto lugar, la gerencia estratégica supone el reconocimiento de las interrelaciones entre la eficacia en la realización de las tareas y la eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

Según estos autores, una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y a asignar, con base tanto en sus competencias como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, asimismo, ayuda a anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. Para lograr tales propósitos, desde la perspectiva de Dess et al., en la práctica las estrategias no se desarrollan en un esquema lineal, sino que las fases integrantes del proceso de gerencia estratégica son altamente interdependientes; en ese sentido, el éxito aislado en alguno de estos procesos –comúnmente llamados análisis estratégico, formulación estratégica e implantación estratégica– no garantiza el éxito competitivo. Estas fases son el análisis estratégico, la toma de decisiones estratégicas, la ejecución de las estrategias y la evaluación y control. Dess et al. sostienen que la primera fase, el análisis estratégico, se puede considerar como el punto inicial del proceso de gerencia estratégica y se centra en el análisis externo e interno de la organización a partir de los siguientes procesos:

Ante todo, los gerentes deben tener claramente articulados las metas y los objetivos para canalizar por toda la organización el esfuerzo de los individuos hacia fines comunes. Las metas y los objetivos proveen criterios para la asignación eficaz de los recursos. Luego, explican que los gerentes deben examinar el entorno con el fin de obtener los insumos de información necesarios para la determinación de las oportunidades y amenazas. En ese sentido, hay dos niveles donde los directivos deben realizar sus análisis. En primer lugar, el entorno general, integrado por varios ambientes denominados segmentos demográficos, tecnológicos y económicos donde se producen los eventos con potencial de impacto sobre la organización. En segundo lugar, el entorno sectorial o competitivo compuesto por las organizaciones competidoras directas u otras con potencial de poner en riesgo el éxito de sus productos en los mercados.

En otro sentido, los gerentes también deben realizar un análisis interno de sus organizaciones. Dicho análisis se orienta a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa con potencial de determinar su éxito o fracaso. Analizar relaciones entre las actividades integrantes de la cadena de valor de una empresa constituye un medio de descubrir fuentes de potenciales ventajas competitivas. Así mismo, se debe valorar el potencial de los activos intangibles de la empresa: el conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales como patentes, marcas registradas, etc., cada vez más valiosos como inductores de ventajas competitivas.

Luego de analizados los ambientes externos e interno, los gerentes proceden a la formulación estratégica; esta se desarrolla a varios niveles: corporativo, unidades de negocio y áreas funcionales de cada unidad de negocio. En opinión de Philip Kotler y Kevin Keller (2006), las metas indican qué quiere conseguir cada unidad de negocio, mientras que la estrategia indica las actividades necesarias para conseguirlo. Cada negocio debe diseñar una estrategia genérica para alcanzar sus metas, a partir de la cual se desarrolla un conjunto estratégico que debe incluir una estrategia de mercadeo, una estrategia tecnológica y una estrategia de recursos, todas ellas compatibles.

En ese mismo orden de ideas, Michael Porter (1985) describe una estrategia competitiva como la toma de acciones ofensivas o defensivas orientadas a enfrentar exitosamente las cinco fuerzas competitivas a fin de crear una posición defendible dentro de una industria, y de esa manera generar un mayor retorno sobre la inversión. Así mismo, explica que las organizaciones han descubierto muchos enfoques diferentes para este fin, y que, en última instancia, la mejor estrategia para una empresa es construida de forma única como reflejo de sus circunstancias particulares. En tal sentido, propone que en un nivel amplio se pueden identificar tres estrategias genéricas internamente consistentes, las cuales pueden implementarse solas o en combinación para crear una posición defendible en el largo plazo y superar a los competidores en una industria:

1. Estrategia de liderazgo en costos.
2. Estrategia de diferenciación; y,
3. Estrategia de enfoque.

Tabla 4. Estrategias competitivas genéricas

Todo el mercado	Liderazgo en costos	Diferenciación
Segmento de mercado	Enfoque	

Fuente: Adaptado de Porter (1985).

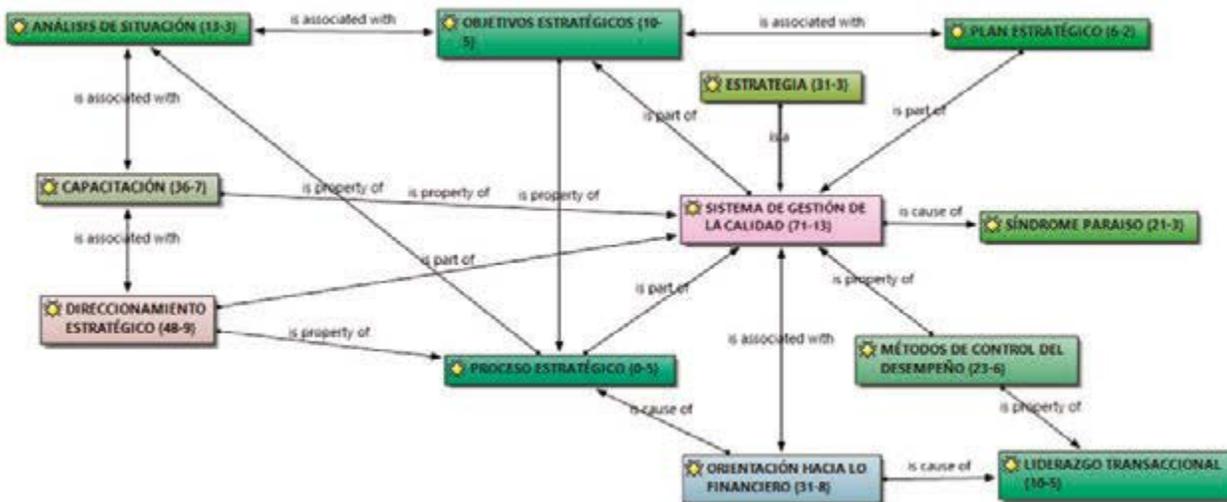
La estrategia competitiva *liderazgo en costos* se refiere a aquella situación cuando la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial y conseguir una mayor participación de mercado. Al respecto, dice Porter (1985), los productores de bajo coste venden clásicamente un estándar, hacen énfasis considerable en la escala de madurez u otras ventajas de costo absolutas provenientes de cualquier fuente; no obstante, el autor asegura que un líder en costo debe lograr una paridad o proximidad –un producto idéntico a los competidores o una combinación de atributos diferentes y preferida por los compradores– sobre las bases de la diferenciación, aunque su ventaja competitiva descansa en el liderazgo de costo.

Respecto de la segunda estrategia genérica, *diferenciación*, se trata de la situación en la cual una empresa busca ser única en su sector industrial a través de algunas dimensiones ampliamente valoradas por los compradores. El autor afirma que los medios de diferenciación son peculiares para cada sector industrial y pueden basarse en los atributos del producto, en el sistema de entrega de valor, en el enfoque de mercadotecnia o en un amplio rango de otros factores. La tercera estrategia genérica, *el enfoque*, descansa en la selección de un grupo o segmento para servirlo con exclusión de otros. Según el autor, la empresa que implementa la estrategia de enfoque busca lograr una ventaja competitiva en su segmento objetivo, aunque no posea una ventaja competitiva general.

Porter (1985) distingue dos variantes de la estrategia de enfoque. Por una parte, el enfoque de coste, consistente en buscar una ventaja basada en el liderazgo de coste dentro del segmento objetivo; y por otra, el enfoque de diferenciación, cuya orientación es diferenciarse en su mercado objetivo. Ambas modalidades descansan en la diferencia entre el segmento de mercado objetivo seleccionado por la empresa y los demás segmentos de mercado del sector industrial al cual pertenece.

Para una empresa alcanzar una ventaja competitiva requiere de elegir una sola estrategia genérica; así mismo, debe buscarla en un campo específico donde la pueda alcanzar. Una empresa que seleccione varias estrategias queda atrapada en el medio sin ninguna ventaja competitiva; al mismo tiempo, el autor asegura que la sostenibilidad de cualquiera de las tres estrategias genéricas –cada una de las cuales envuelve diferentes riesgos– demanda resistir la erosión del comportamiento de los competidores o la evolución de la industria. Esto requiere de una firma, levantar algunas barreras que dificulten la imitación de su estrategia.

Diagrama 9. Proceso de gerencia estratégica en las unidades de observación



Fuente: Programa Atlas.ti.

De acuerdo con los datos analizados con asistencia del programa Atlas.ti, las categorías *estrategia* y *sistema de gestión de la calidad* se homologan. En tal sentido, la categoría *estrategia*, mostrada en la gráfica con una densidad de 31 relaciones, se equipara con la categoría *sistema de gestión de la calidad*, la cual aparece en la gráfica como el eje axial del análisis con una densidad de 71 relaciones, superior a

la de todas las demás categorías y subcategorías, de donde se deduce que la categoría axial emergente en este análisis de los datos referidos al concepto *gerencia estratégica* es también la categoría *sistema de gestión de la calidad*.

En las unidades de observación estudiadas, el proceso de gerencia estratégica, cuyas propiedades incluyen el direccionamiento estratégico, el análisis estratégico de la situación, los objetivos estratégicos y el plan estratégico, forma parte del sistema de gestión de la calidad, cuya propiedad esencial es ser un método de control del desempeño de las tareas, lo que es, a su vez, una propiedad de un tipo de liderazgo transaccional orientado a las tareas causado por la existencia de una orientación hacia el logro de únicamente objetivos financieros.

Las propiedades de un proceso estratégico en estas unidades de observación: direccionamiento estratégico, análisis de la situación, decisión de objetivos estratégicos y plan estratégico, se presentan de forma diferente a la recomendada por la literatura académica –y empresarial–, ocupada del tema de gerencia estratégica. En los párrafos siguientes se analiza el resultado del análisis realizado con asistencia del programa Atlas.ti.

Con base en los supuestos teóricos revisados, se analizaron en las respuestas de los informantes los rasgos del proceso estratégico en las organizaciones estudiadas. Respecto de los procedimientos para el análisis de la situación de la organización, el informante «Alta gerencia 1» dijo lo siguiente: «Es una herencia que se ha ido como ajustando. Creo que lo hizo la administración del Sr. X y luego la administración del Sr. Y hizo algo que se llama la “Cultura-meta”. Luego, el alto ejecutivo entrevistado no tiene idea de cuáles fueron las circunstancias del entorno de la organización con base a las cuales se decidieron los objetivos estratégicos y las estrategias para lograrlos.

El informante «Alta gerencia 3», por su parte, dijo respecto de cómo hace para analizar la situación de la organización lo siguiente: “Mirar los desempeños, cómo estuvo el mes anterior, qué han dicho los clientes de nosotros, cómo están las nuevas estrategias, cómo está la competencia, cómo están los colegas, qué hay de nuevo de herramientas, tecnología, producción, todo vemos”. En este caso, el gerente celebra reuniones de trabajo con sus colaboradores en las que se informa de las circunstancias relacionadas con la situación de la organización dirigida por él, al respecto dijo:

Todos van a la reunión y se habla del desempeño, de cómo estuvieron, y hay algunos derroteros como un libro de los clientes qué escriben allá, en todas las cajas hay un libro que dice: «Directo a gerencia», sea una queja, un favor o una felicitación, un aliento, algo así, y los clientes escriben, o escriben quejas, la atención, entonces las socializamos entre todos.

Es importante aclarar que la revisión del gerente es intuitiva, pues no se utilizan herramientas como el análisis PEST, ni análisis de la cadena de valor, ni ninguna herramienta más allá de la intuición del empresario. Así mismo, dicha revisión se centra en la satisfacción del cliente, en consonancia con el sistema de gestión de la calidad. En las inmersiones realizadas por el investigador en esa unidad de información se pudo conocer que fue reprobada en la auditoría de la calidad, hecho que se trató de ocultar al investigador; la intención en todo momento fue mostrar que la organización funciona acorde con el SGC. De los datos emerge que el análisis situacional se centra únicamente en aspectos financieros:

Mucho, todos lo saben. *Todos saben los costos, todos saben la utilidad de la empresa, todos saben cuánto vendimos el mes anterior, bueno perdón, no sé si lo saben, al menos lo decimos en las reuniones ¿cierto? cómo estuvieron las ventas el mes anterior, cómo estuvo la utilidad de cada punto, cómo va la empresa y cuáles son las nuevas inversiones, lo saben todos muy bien.*

Por su parte, de la respuesta del informante «Alta gerencia 4» emerge la información de que a nivel regional no se toman decisiones estratégicas en esa unidad de observación; luego, a nivel de unidad de negocio no se participa en la toma de las decisiones estratégicas. Las estrategias son comunicadas desde el nivel corporativo. Los gerentes de las unidades de negocio son consultados únicamente como fuentes de información:

Se toman en Bogotá. Nosotros somos ejecutores de esas políticas, de esos delineamientos, obviamente, podemos aportar, pero, pues, hay una estructura base y es quien lo genera, quien lo crea, y a su vez existe también una junta directiva ante la cual se le reporta y, digamos, sobre esa estructura se generan los grandes delineamientos.

La respuesta del informante «Alta gerencia 5» sobre la pregunta si aplican algún método de análisis a la situación, revela que en esa unidad de observación no se utilizan las herramientas de análisis estratégico prescritas por la literatura sobre el tema de la gerencia estratégica, en su lugar se utiliza una herramienta para sistematizar problemas aplicada únicamente al análisis de los problemas del área comercial:

Sí. Nosotros acá cuando lo hicimos aplicamos una matriz de Véster en su momento. La matriz de Véster es qué problemas, o sea, qué problemas causan más problemas y partir de ahí los mismos datos, sacando y a partir, digámoslo, de lo que se estudia, de la parte, pues, comercial que se hace, porque cuando lo fuimos a plantear hicimos todo un tema de encuestas comerciales con los usuarios, qué querían los usuarios, qué esperaban de la temporal, y así.

La matriz de Véster es una herramienta útil para identificar las relaciones causa y efecto de una situación problemática; desarrollada por el alemán Frederic Véster, consiste en definir el tema a tratar e identificar en el lugar donde ocurre el problema y a qué o quiénes afecta, para luego, mediante una lluvia de ideas, identificar los problemas asociados y buscar soluciones sobre el tema en análisis. Es una herramienta aplicable a situaciones puntuales, diferente de las herramientas de análisis estratégico que analizan la situación de la organización desde una visión de ésta como sistema. Así, no es estratégico el análisis únicamente del área comercial de manera aislada, sino que sirve a los fines del SGC, ya que permite analizar los problemas relacionados con los clientes, cuya satisfacción de requerimiento es el núcleo de ese método de gestión.

Se le preguntó al informante, además, si el estudio se realizó con apego a las técnicas probabilísticas, a lo cual respondió: “No, simplemente como un sondeo abierto con los usuarios, los clientes, pues, que teníamos a conveniencia [...] basados también en el *tema de indicadores* que ya tenemos, toda *la parte comercial rastreados por el sistema de gestión*”. De los datos emergen dos propiedades de este tipo de análisis situacional: una que se centra únicamente en aspectos financieros, en el cliente que es quien genera el ingreso por ventas; y otra, asociada al sistema de gestión de la calidad: “todo el tema de indicadores [...] la parte comercial rastreada por el sistema de gestión”.

Adicionalmente, se le preguntó si utiliza métodos tales como el PEST o el análisis del sector industrial, a lo cual respondió: “DOFA sí, sí la utilizamos”. Entonces se le preguntó si el insumo para el DOFA había sido su intuición, a lo cual respondió: «No, el conocimiento del sector como sector, en este sector yo personalmente llevo muchos años, mi mamá que es mi socia, también lleva muchos años [...] en base a la información que se tiene del sector» Obviamente, el análisis situacional se hace mediante el uso de su intuición con base en el conocimiento que dice tener del sector al que pertenece la organización.

Se le preguntó, entonces: ¿aplicaron algún método particular para el análisis de la competencia, algo así como, algún tipo de matriz? A lo cual respondió: “La verdad, no. De lo que conocimos, de la información que recopilamos de los clientes, de la experiencia de los datos que nos provee la asociación, porque la asociación nos provee unos datos de mercadeo”. El entrevistador intervino con más preguntas: ¿organizaron la información en lo que pudieran ser oportunidades y amenazas, analizaron sus fortalezas y debilidades: un análisis exhaustivo de por lo menos ver cuáles son las capacidades, cuales son los recursos?, ¿lo hicieron? “No, la verdad no”. Seguidamente se le preguntó: ¿y de allí decidieron unos objetivos estratégicos? A lo cual respondió: “Sí señor, así tal cual”.

De los diálogos entre investigador e informante se infiere que el análisis estratégico de la situación en las organizaciones estudiadas tiene bajos niveles de sistematización y se orienta únicamente por aspectos financieros; muy particularmente en lo referido a la satisfacción del cliente con los productos, a tono con las prescripciones de la familia de Normas ISO.

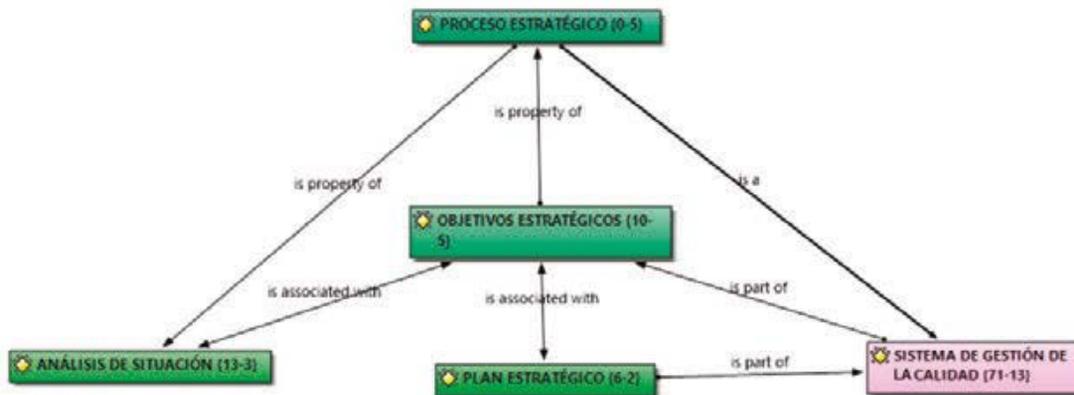
Tampoco se consideran aspectos relacionados con la gestión de los elementos de la cultura organizacional, ni con la gestión de la imagen global de la organización, entre otros, que deberían ser considerados en un proceso estratégico desarrollado sobre la base de las prescripciones aportadas en la literatura sobre el tema. Los datos revelan un procedimiento de análisis de la situación en la unidad de observación, con muy bajos niveles de coincidencia respecto de las prescripciones de la literatura sobre gerencia estratégica. Respecto a la sub categoría «objetivos estratégicos» —la cual es una propiedad reconocida en la literatura académica que aborda el tema de los procesos de gerencia estratégica de las organizaciones—, los datos empíricos la muestran incluida como parte del sistema de gestión de la calidad.

Según Serna-Gómez (2014), los objetivos estratégicos son los resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la organización o área de negocio. Dess et al. (2012, p. 70) definen el concepto de objetivos estratégicos en los siguientes términos: “*a set of organizational goals that are used to operationalize the mission statement and that are specific and cover a well defined time frame* (p. 70)”, lo cual se puede traducir al español como un conjunto de metas específicas de la organización que se utilizan para operacionalizar la misión declarada, para un marco de tiempo bien definido.

Tal como se evidenció en los datos empíricos obtenidos en el trabajo de campo realizado en el escenario de investigación, las dimensiones de la subcategoría «análisis situacional» se pueden definir por el nivel de sistematización del proceso como una variable continua con el potencial de tomar un valor en cualquier punto de una escala, que puede oscilar desde el nivel de sistematización nulo al nivel completamente sistematizado. En tal sentido, en las unidades de observación estudiadas este proceso analítico presenta un bajo nivel de sistematización, pues la tendencia en el *patrón conductual* observado en quienes desempeñan roles en la alta gerencia es a actuar intuitivamente, con base en los datos

obtenidos en las reuniones de trabajo, en conversaciones con los clientes, en el monitoreo informal de los datos producidos por las asociaciones gremiales, por las instituciones de gobierno y los publicados a través de los medios de difusión masiva de la información.

Diagrama 10. Objetivos estratégicos en las unidades de observación



Fuente: Programa Atlas.ti

En el mismo orden de ideas, en los datos empíricos se observa que el *patrón actitudinal* es incluir a los objetivos estratégicos como parte de la categoría «gestión de la calidad». En este caso, en los procesos de significación de los interactuantes se homologa la categoría «objetivos estratégicos» con la categoría «objetivos de calidad». En ese sentido, la NTC-ISO 9001: 2008, en el literal b) del numeral 5, referido a la responsabilidad de la dirección, exige el establecimiento de la «política de la calidad», y en el literal c) el establecimiento de los «objetivos de la calidad». Adicionalmente, en el numeral 5.3, referido a la «política de la calidad», se establece que esta proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.

De las respuestas de los informantes emerge el dato de que en las unidades de información estudiadas se homologa el significado de las categorías SGC y proceso de gerencia estratégica. En tal sentido, el informante «Alta gerencia 1» respondió a las preguntas: ¿qué aspiran lograr en la empresa en los próximos años?, ¿cuál es la meta organizacional? mediante otra pregunta: “¿Con respecto a la gestión de calidad?”. Cuando se le aclaró que la pregunta se refiere a los objetivos estratégicos de la organización, entonces respondió lo siguiente: “En este momento estamos apuntando en la empresa mucho a la satisfacción del cliente [...] particular, porque nos estamos enfocando mucho en los contratos, [...] o sea, fidelizarlos”.

Las prescripciones de la familia de Normas ISO giran en torno al epicentro de *satisfacer las necesidades del cliente*. En otro sentido, cuando el entrevistado expresa: “nos estamos enfocando mucho en los contratos”, se refiere a la contratación con instituciones de gobierno, para lo cual es un requisito *sine qua non* estar certificado en la NTC-ISO 9001 por ICONTEC. Antes se había explicado lo siguiente:

A ver. Nosotros somos fuertes en licitaciones, ¿sí? Licitamos con las entidades públicas, como es la Gobernación, como es la Fiscalía. Entonces, en la medida que nos vamos convirtiendo fuertes, también hay una exigencia, unas exigencias. Primero que todo fue para cumplir eso [requisitos de SGC] y para mostrar que somos una empresa organizada, porque yo he trabajado en varias empresas y, la verdad, ese programa de gestión de calidad es solamente en papeles.

Luego, en el contenido implícito –en el umbral de lo explícito–, se infiere la asociación entre ambas categorías; en el imaginario del informante, «objetivo estratégico» es sinónimo de «objetivo de calidad». Además, la certificación ICONTEC del sistema de gestión de la calidad bajo la NTC 9001 es un requisito legal exigido en los procesos de contratación con organizaciones gubernamentales.

Por otra parte, cuando se le pregunto al informante «Alta gerencia 2» sobre los objetivos de la organización, su respuesta también revela la homologación entre el significado de «objetivo estratégico» y «objetivo de calidad». En tal sentido, el informante se expresó en los siguientes términos:

Y lo que te digo. Todo está dado desde el plan de desarrollo. El plan de desarrollo te dice a ti como Secretaría, qué vas a cumplir y qué tenés que hacer. Hay unas cosas que son misionales y son dadas *per se* por la misma Secretaría y muchas cosas que no cambiarán, independientemente de la administración de turno, pero hay otras que traen nuevas administraciones. Entonces, digamos, que ese mapa de procesos, pero también esos manuales de funciones de los servidores, nos permiten hacer el cumplimiento, ¿de cuál es el proceso o proyecto que hay que cumplir? Eso es plan de desarrollo.

La respuesta no satisface la pregunta, pues no expresa concretamente cuál es el objetivo estratégico de la organización, sino que explica que todo eso pertenece al *plan de desarrollo* obligatorio para toda organización gubernamental, que además debe ceñirse a los requerimientos de un sistema de gestión de la calidad, consistente en la adaptación de la NTC-ISO 9001 a la gestión de los organismos gubernamentales, esto es, la Norma Técnica Colombiana en la Gestión Pública (NTCGP 1000), cuyas prescripciones incluyen la exigencia de la declaración de objetivos de calidad vinculados a la política de la calidad declarada por la organización gubernamental. La norma establece que los objetivos de la calidad se especifican para los niveles y funciones pertinentes de la entidad.

En ese orden de ideas, el numeral 3.41, «Política de la calidad de una entidad», define la categoría en los términos de: “Intención (es) global(es) y orientación(es) de una entidad relativa(s) a la calidad tal como se expresa(n) formalmente por la alta dirección de la entidad”. Adicionalmente, en el apartado identificado como «Nota 4», expresa que cada entidad define los tipos de procesos con los que cuenta, que típicamente pueden existir los siguientes: procesos estratégicos, procesos misionales, procesos de apoyo y procesos de evaluación.

En el caso específico de los procesos estratégicos, los define en los siguientes términos: “Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección”. La NTCGP 1000 no diferencia entre «objetivo estratégico» y «objetivo de la calidad»; lo mismo sucede con la NTC-ISO 9000. En lo que respecta al informante «Alta gerencia 3», este respondió a la pregunta sobre cuáles son los objetivos estratégicos declarados por la organización representada por él, lo siguiente:

Nuestro objetivo estratégico es traer los clientes y hacerle un historial al vehículo, ¿cierto?, y que ese historial esté participando siempre, esté siempre abierto y que esté entrelazado en todas las sedes; y aquí el cliente no es la persona, sino que el vehículo y la placa, tiene un historial y en base al historial es que empezamos a hacerles trabajos. Usted cuando va a una cita médica lo primero que le miran es la historia, antes de mirarlo a los ojos, nosotros hacemos eso, mirar el historial del vehículo, con la lista de chequeo de todas las marcas, hacer la comparación y empezar a hacerle las recomendaciones al cliente.

El informante le atribuye a la categoría «objetivos estratégicos» el significado correspondiente a la categoría «estrategia». Es decir, el procedimiento explicado por él se corresponde con acciones estratégicas orientadas a la diferenciación del producto, en su caso, el producto es un servicio. Además, significa el objeto abstracto «objetivo estratégico» asociado al «objeto social» «cliente», lo cual se corresponde con el núcleo de los requerimientos del SGC.

El informante «Alta gerencia 5» evidencia en su respuesta sobre los objetivos estratégicos de la organización, la homologación de las categorías «objetivos estratégicos» y «objetivos de la calidad»:

Pues, así de memoria, no, de memoria no me los sé. Pero sí, digamos acá se trabaja mucho como la parte de... de calidad, donde se trabajan los objetivos estratégicos, entonces que digamos en este caso usted me pregunta, ahh, los objetivos, entonces yo ya sé a dónde ir para buscar esos objetivos estratégicos de la compañía, o que la misión o la visión, ¿cierto?, que yo puede acceder a ellos.

Los cinco participantes que ocupan roles en la alta gerencia de las unidades de observación incluyen los objetivos estratégicos en el campo semántico de la gestión de la calidad. En los esquemas cognitivos de quienes desempeñan roles en los rangos medios la situación es similar. Al informante «Gerencia media 2» se le preguntó cuál es el objetivo estratégico de su área funcional, a lo cual respondió: “El sistema de gestión de calidad”. Se le preguntó además si se refiere con su respuesta a que el objetivo es que el sistema de gestión de la calidad funcione adecuadamente y su respuesta fue la siguiente:

Que funcione y que esté siempre llevándose a cabo de acuerdo a las actualizaciones, ahí tenemos la... lo que viene con la actualización ISO 9001 de 2015, entonces que trabajemos por proceso, que estén bien todos los trámites, todos los procesos.

Por otra parte, al informante «Gerencia media 5» se le hizo la misma pregunta sobre si conoce y es capaz de expresar espontáneamente los objetivos de la organización para la que trabaja y su respuesta fue: “me corcha”.³⁰ En este caso, además, se observa que el informante no le atribuye ningún significado al concepto «objetivos estratégicos».

Respecto del grado de conocimiento y comprensión sobre el significado de los objetivos estratégicos en el personal ubicado a nivel de la base de la organización ocurre una situación similar a la ocurrida en los rangos altos y medios de las organizaciones. En tal sentido, se le preguntó al informante «Colaboradores 5» si conoce los objetivos estratégicos de la organización donde trabaja, a lo cual respondió: “No, pero sí lo hay porque aquí se trabaja con el tema de la calidad”. Además, se le repreguntó si en el documento se tiene por aparte la declaración de objetivos estratégicos y los de la calidad, sobre lo cual emitió la siguiente respuesta:

No, o sea, es todo, yo siento que los objetivos tanto estratégicos y de calidad son unos, ¿cierto?, que cada uno de esos objetivos, ehh, cumplen una funcionalidad, pero que se unifica. Por decir algo, ehhh... hay uno que habla acerca de enviar trabajadores en misión competentes para la vacante que estamos buscando, un operario de producción, ¿cierto?, un operario que cumple, digamos, con unas especificaciones, que ya cuando el cliente lo reciba diga, sí, este es el candidato que yo realmente necesito.

³⁰ Corchar significa en el argot popular de los antioqueños que no supera una prueba, que no se sabe la respuesta, por ejemplo, los estudiantes se refieren en términos de haber sido corchados cuando no logran aprobar un examen.

Se evidencia en los datos obtenidos de la respuesta del informante, de manera nítida, la inclusión de la categoría «objetivos estratégicos» como parte del sistema de gestión de la calidad; además, el ejemplo expuesto por él no es coherente con el significado de «objetivos estratégicos» ni con el de «objetivos de la calidad», a no ser que se exprese en forma de objetivo, por ejemplo: «proveer a los clientes de trabajadores cuyo perfil se ajuste a los requerimientos del cargo».

Con lo expuesto, se saturan los datos que permiten afirmar que en las organizaciones estudiadas el patrón de conducta de sus miembros es homologar cognitivamente el significado de las categorías «objetivo estratégico» y «objetivo de la calidad». Así mismo, del análisis de la data se infiere que el proceso estratégico se homologa con el sistema de gestión de la calidad. La estrategia es implementar la NTC-ISO 9001, o su homóloga, la NTCGP 1000, en el caso de los entes gubernamentales; luego, el plan estratégico es el plan de calidad contenido o expresado en el manual de la calidad exigido como requisito de la documentación del sistema de gestión de la calidad, de acuerdo con las mencionadas NTC-ISO.

El procesamiento de la data en el programa Atlas.ti genera una gráfica que muestra una densidad de noventa y seis relaciones con otras categorías, de donde se infiere que todos los procesos de la organización giran en torno al sistema de gestión de la calidad, lo cual la eleva a la condición de la categoría axial resultante de la investigación. En los significados atribuidos por los participantes a los componentes de la filosofía organizacional: misión, visión, valores y objetivos estratégicos, en las unidades de observación estudiadas estos son producidos por personas contratadas como consultores en el tema de gestión de la calidad. En ese sentido, el informante «Alta gerencia 1» explicó:

Nosotros tenemos una ingeniera de gestión de calidad, donde ella trae, pues, su estructura, ¿sí?; nosotros le entregamos a ella todo lo que la empresa espera y ya ella se encarga de plasmarlo en el papel y todo, porque pues, ella tiene el conocimiento.

El informante «Alta gerencia 2» dijo: “eso es una herencia. No lo hizo esta administración y no lo hizo la pasada. Creo que lo hizo la administración del Sr. X y luego la administración del Sr. X hizo algo que se llama la ‘Cultura-meta’”. El informante «Alta gerencia 3» afirmó: “Realmente fue una planeación dirigida por un consultor”. Y el informante «Alta gerencia 4» dijo al respecto: “la misión, visión, etcétera, todos contribuimos en el proceso de generación, incluso nos consultan, pero ellos reúnen todas esas ideas, esas propuestas y sacan una conclusión general y después nos la informan”. Se evidencia en los datos aportados por los participantes que el proceso de declaración de los contenidos de la filosofía de gestión es un proceso contratado a expertos en el tema de *gestión de la calidad* que fungen de consultores empresariales.

Analizada la data desde la perspectiva de la categoría «gerencia estratégica», emergió la propiedad de que el proceso de gerencia estratégica de las unidades de observación se homologa con SGC. El patrón de comportamiento típico de los gerentes es implementar un SGC cuyas propiedades son: orientación al cliente, constitución de un método de control del desempeño de tareas, configuración como requisito legal o cuasi-legal y, su dispositivo de control más sofisticado, auditoría de la calidad. Así mismo, el conjunto formado por estas propiedades se dimensiona desde una aplicación nula de controles hasta una situación definida en esta tesis con el concepto *Trabajo para ISO*.

5.1.3. Codificación selectiva

El proceso de codificación selectiva permite responder al cuarto objetivo de investigación: analizar las relaciones entre la acción discursiva asociada a la gerencia estratégica, los procesos de gerencia estratégica en sí y la realidad socio-cultural de las organizaciones seleccionadas como unidades de observación. Este proceso consiste en seleccionar las categorías emergentes de la data que resultaron de mayor relevancia de acuerdo a los criterios de análisis aplicados por el investigador en el estudio de los fenómenos detectados en las respuestas de los participantes y en las inmersiones realizadas en las unidades de observación. De acuerdo con Strauss y Corbin (2002), al buscar los fenómenos estamos buscando patrones repetidos de acontecimientos, sucesos, o acciones/interacciones que representen lo que las personas dicen o hacen, solas o en compañía, en respuesta a los problemas y situaciones en los que se encuentran. En la codificación, las categorías representan los fenómenos emergentes de la data.

Strauss y Corbin (2002) explican que lo importante es que el investigador se fije en el entramado complejo de acontecimientos (condiciones) que lleva a que se den problemas, asuntos o sucesos a los cuales las personas responden por medio de alguna forma de acción/ interacción, con alguna clase de consecuencias. En la codificación axial, las categorías se construyen de manera sistemática y se ligan a las subcategorías. No obstante, sólo cuando las categorías principales o axiales se integran finalmente para formar un esquema teórico mayor, los hallazgos de la investigación adquieren la forma de teoría. La codificación selectiva es el proceso de integrar y refinar las categorías.

En el proceso de codificación selectiva, en esta investigación se seleccionaron las categorías de análisis acción discursiva, gerencia estratégica, significados atribuidos a los objetos de la gerencia estratégica y trasfondo de intencionalidad, las cuales fueron utilizadas como criterios de análisis de la data y, además, resultaron tener mayor densidad y número de relaciones con otras categorías, según lo mostrado en los esquemas generados por el programa Atlas.ti, lo cual es lógico, pues representan los fenómenos que se buscaron en el análisis de la data. Estas categorías subsumen a las subcategorías relacionadas con ellas, conformando familias de categorías identificadas bajo esa etiqueta. Del relacionamiento de las familias de categorías seleccionadas emergió la categoría central resultante del estudio realizado, en torno a la que se logra el objetivo general de explicar las relaciones entre la acción discursiva y los procesos de gerencia estratégica de las organizaciones ubicadas en Medellín, Colombia.

5.2. Resultados de la investigación

Por “construir” teoría se entiende, desde la perspectiva de Strauss y Corbin (2002), el proceso por el que el analista reduce datos de los casos estudiados a conceptos y los convierte en conjuntos de afirmaciones de relación que pueden usarse para explicar, en un sentido general, lo que ocurre. El anterior esquema generado automáticamente por el programa Atlas.ti relaciona las categorías axiales con sus respectivas subcategorías subsumidas.

La segunda categoría de análisis es *significados atribuidos a los objetos de la gerencia estratégica*. En esta familia de códigos se identifican los significados que los participantes que desempeñan roles subalternos (gerentes medios y colaboradores) atribuyen a los objetos del proceso estratégico de las organizaciones donde laboran. El significado atribuido por los subalternos a los objetos de la gerencia estratégica en el contexto de las organizaciones estudiadas los incluye en el campo semántico *gestión de la calidad*. Para quienes ocupan posiciones en la alta gerencia de las organizaciones, *gerencia estratégica* significa un requisito que debe cumplir la organización para lograr el estatus de certificada en la NTC-ISO 9001, algo que la empresa debe mostrar en aras de probar su idoneidad. También puede significar una oportunidad de proyectar significados positivos en aras de mejorar la imagen de la organización.

La tercera categoría es *trasfondo de intencionalidad*. Con base en el análisis de la data, desde este criterio resultó que la acción discursiva asociada a la gerencia estratégica se genera desde el trasfondo de intencionalidad de controlar el desempeño de las tareas realizadas por los subalternos en las unidades de observación estudiadas mediante la implementación de un SGC; ello, desde una intención de lograr únicamente objetivos financieros, subyacente en los esquemas cognitivos profundos de quienes ocupan posiciones en la alta gerencia de las organizaciones.

La cuarta categoría de análisis es *gerencia estratégica* y su significado se homologa a SGC. El proceso de gerencia estratégica –cuyas propiedades, de acuerdo con la literatura, incluyen el direccionamiento estratégico, el análisis estratégico de la situación, los objetivos estratégicos y el plan estratégico– se identifica como sinónimo de SGC en las unidades de observación donde se desarrolló el estudio; la estrategia se concentra en la realización de las tareas dentro del marco de los lineamientos del SGC.

Con fundamento en el resultado emergente del análisis de los datos se establece que las relaciones de la acción discursiva asociada a la gerencia estratégica y los propios procesos de gerencia estratégica, de la manera como se comprenden e implementan en la realidad de las organizaciones seleccionadas como unidades de información, giran en torno a los requerimientos del sistema de gestión de la calidad bajo las NTC-ISO 9001 y de las demás normas aplicables según el tipo de actividad. La contradicción entre los niveles semántico y pragmático en la acción discursiva asociada a la gerencia estratégica explica por qué en las organizaciones localizadas en la ciudad de Medellín, ocurren incoherencias entre el discurso asociado a la gerencia estratégica, el proceso de gerencia estratégica en sí y la realidad socio-cultural de los procesos productivos.

En un sentido existen, por una parte, un discurso formal asociado a la gerencia estratégica de carácter retórico, carente de sentido en esa realidad organizacional, y, por tanto, sin más consecuencias que las de mostrar ante los funcionarios auditores de la calidad el cumplimiento del requisito de tener filosofía de gestión y plan estratégico, y proyectar hacia los públicos externos una imagen de empresa o institución organizada, moderna y confiable; el acto ilocucionario no es *direccionar* sino *impresionar*, *persuadir*, *alardear*, o similares.

De otra parte, la forma como se significan los objetos de la gerencia estratégica los incluye en el campo semántico de la gestión de la calidad con base en las NTC-ISO, luego, el acto de habla perlocucionario esperado de un direccionamiento estratégico acorde a las prescripciones de la literatura sobre gerencia estratégica no se cumple, quedando el discurso estratégico formalmente declarado por las organizaciones en el nivel de *acto locutivo*, es decir, es una expresión de proposiciones con muy bajo

grado de significación en el contexto donde se genera. Ello ha causado la construcción intersubjetiva, por medio de la interacción simbólica, de una cultura organizacional típica en la que tanto los componentes profundos, como los artefactos culturales, giran en torno a la categoría *sistema de gestión de la calidad*.

Lo expresado en los párrafos precedentes se fundamenta teóricamente en que el punto crucial del proceso de comunicación es la comprensión de los significados compartidos. Existen cientos de definiciones del concepto comunicación, al punto de que Ramírez de Bermúdez (2006) lo declara como un concepto indefinible. No obstante, entre las múltiples definiciones disponibles, la propuesta por West y Turner pareciera ser plausible a los efectos de comprender la naturaleza del proceso de comunicación: “la comunicación es un proceso social en el que los individuos utilizan símbolos para establecer e interpretar el significado del entorno” (2005, p. 4). Desde esta perspectiva, los vocablos símbolos, significado y entorno son claves en la comprensión de un proceso de comunicación. El padre de la semiótica, Charles Sanders Peirce, conceptualiza el signo como sigue:

Un signo, o *representamen*, es algo que, para alguien, representa o se refiere a algo en algún aspecto o carácter. Se dirige a alguien, esto es, crea en la mente de esa persona un signo equivalente, o tal vez, un signo aún más desarrollado. Este signo creado es lo que yo llamo el interpretante del primer signo. El signo está en lugar de algo, su objeto. Está en lugar de ese objeto, no en todos los aspectos, sino solo con referencia a una suerte de idea, que a veces he llamado el fundamento del representamen. (XX, 1894, p. 313).

Los símbolos son signos representativos de realidades del entorno, cuya relación con el objeto representado es convencional, es decir, que se ha establecido por acuerdo social; son tales como palabras, logotipos, señales de tránsito, monumentos, por mencionar algunos. En ese orden de ideas, si las palabras enunciadas como actos de habla en los documentos que expresan los lineamientos estratégicos no son en relación a lo percibido por los sujetos en la realidad del entorno referido, entonces carecen de significado en la realidad del entorno. Entonces, por una parte, la acción discursiva asociada a la gerencia estratégica expresada en los textos formales de las organizaciones estudiadas es de naturaleza retórica, esto significa que se trata de actos ilocucionarios tales como persuadir, presumir, cumplir, entre otros, de los que se excluye *direccionar*; de allí que los participantes de las unidades de observación, quienes desempeñan roles en la alta gerencia, inclusive, no sean capaces de contextualizar ese discurso en el sentido de las recomendaciones de la literatura sobre gerencia estratégica.

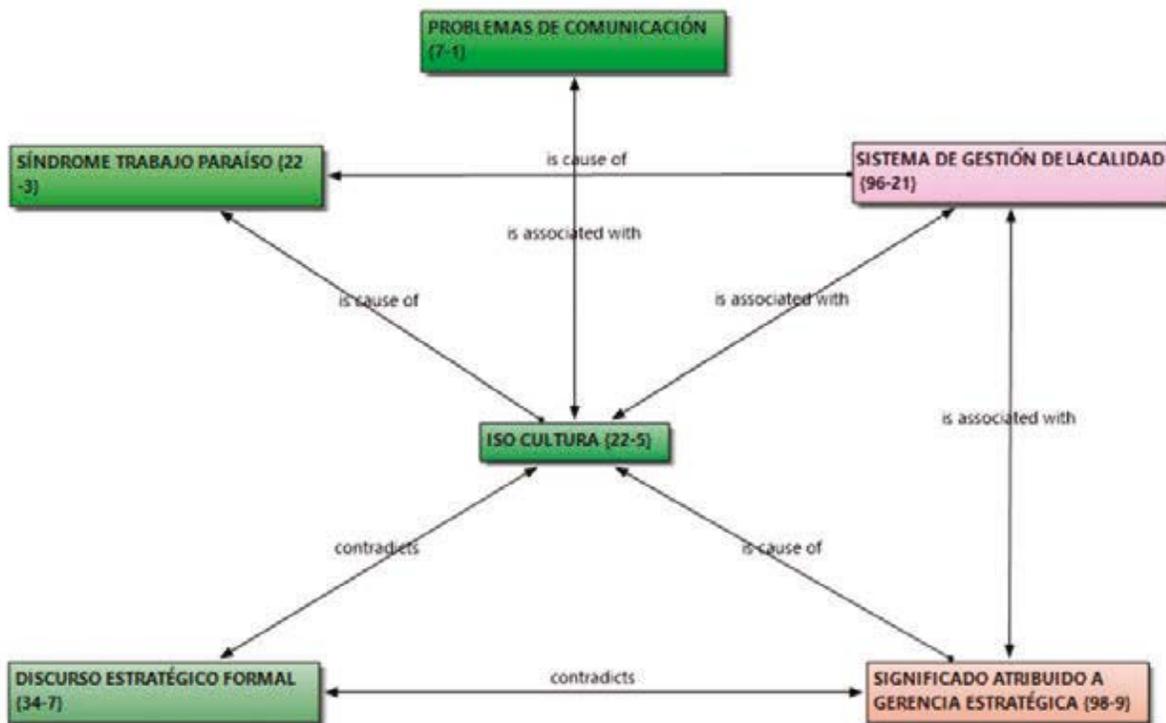
Por otra parte, existe otro discurso en el nivel pragmático, en términos de la semiótica, que sí cobra significado en el contexto de las unidades de observación pues es coherente con la propia realidad organizacional al punto de que se producen actos ilocucionarios consistentes en *direccionar, gerenciar, conducir*, que provocan actos perlocucionarios consistentes en adecuarse a las normas de la organización y en realizar el desempeño de tareas acorde con lo requerido. Esta acción discursiva se asocia a significados ubicados dentro del campo semántico de la gestión de la calidad y vehiculiza la interacción simbólica entre los miembros de la organización, por eso los participantes seleccionados en las unidades de observación asocian los significados de gerencia estratégica y gestión de calidad, o bien como sinónimos, o bien como incluidos los objetos del primero dentro de las propiedades del segundo.

Entonces, el proceso de gerencia estratégica, comprendido con base en los supuestos de la literatura administrativa, se queda como *texto muerto*, lo cual hace que los procedimientos recomendados por las teorías clásicas de la gerencia estratégica se anulen en las prácticas organizacionales, en cuya

realidad son sustituidos por los procedimientos de control prescritos en las NTC. Hay un problema de comunicación concretado en la incoherencia entre los contenidos expresados formalmente respecto de la realidad organizacional. Estos textos son informados en procesos que fluyen en sentido unidireccional descendente por múltiples medios: intranet, carteleras, publicidad no convencional, comunicación cara a cara, etcétera; pero como se trata de contenidos carentes de significado en ese contexto, el proceso de comunicación no se concreta en la construcción de un campo de significados compartidos respecto de esos contenidos.

En otro sentido, el análisis de los resultados de la investigación devela con nitidez un patrón recurrente en la orientación de los procesos de gerencia estratégica de las organizaciones estudiadas consistente en la implementación de procedimientos de gestión basados en la familia de normas ISO. Visto desde los ángulos de las cuatro categorías axiales, los participantes asocian *gerencia estratégica* con *gestión de la calidad*, lo cual permite inferir que el patrón estratégico conduce a la creación de una cultura organizacional sobre los fundamentos de las normas ISO.

Diagrama 12. ISO cultura



Fuente: Programa Atlas.ti

De la investigación emerge la hipótesis de la existencia, en las unidades de observación, de una cultura organizacional típica compartida por las organizaciones seleccionadas como unidades de observación definida en esta tesis en términos de ISO cultura. Según la metáfora de la cultura como imagen raíz, la cultura organizacional no es *algo* que poseen las organizaciones, sino que las organizaciones son su cultura. Esta hipótesis es aplicable a las organizaciones antioqueñas, en tanto es posible identificar las propiedades de la ISO cultura en un número indeterminado de organizaciones localizadas en la ciudad

de Medellín, Colombia. De acuerdo a la información emergente del análisis de los datos aportados por los participantes y recabados en el proceso de observación participante, en las unidades de observación las propiedades de la ISO cultura son las descritas a continuación:

- 1) Está asociada al SGC bajo las prescripciones de la familia de Normas Técnicas Colombianas ISO.
- 2) La ISO cultura es resultado de los significados atribuidos a la acción discursiva en la interacción simbólica asociada en la realidad cotidiana de las organizaciones observadas.
- 3) El discurso estratégico formal expresado en forma de visión, misión, valores, principios, políticas, objetivos estratégicos, estrategias y planes estratégicos, se contradice con los significados atribuidos a la realidad de la gerencia estratégica y con la realidad cultural de las organizaciones.
- 4) La interacción entre gerentes y subalternos ocurre estimulada por medio de un estilo de liderazgo transaccional.
- 5) Se manifiestan los siguientes problemas de comunicación asociados:
 - a. El contenido de la acción discursiva expresada en los documentos formales de la gerencia estratégica es incoherente con la realidad organizacional.
 - b. La acción discursiva discurre predominantemente en un flujo unidireccional descendente en forma de información, instrucciones, etc.
 - c. El flujo de retroalimentación en el proceso de comunicación limita a informar sobre resultados del desempeño de las tareas o de los productos en el mercado y excluye el complejo de necesidades de orden bio-psico-social de quienes desempeñan roles subalternos.
- 6) La implementación excesiva de documentación e indicadores de desempeño asociados a los sistemas de gestión de la calidad bajo las NTC-ISO causa un problema administrativo conceptualizado en este estudio con el concepto *síndrome de trabajo para ISO*, situación ésta que afecta negativamente la productividad de las organizaciones hasta llegar a anularla en casos crónicos.

Las dimensiones de la ISO cultura se manifiestan en las organizaciones estudiadas como variable discreta clasificada en este estudio en cuatro grados de intensidad:

- a) Grado 1: Leve orientación hacia las NTC-ISO.
- b) Grado 2: Mediana orientación hacia las NTC-ISO.
- c) Grado 3: Alta orientación hacia las NTC-ISO.
- d) Grado 4: Orientación patológica hacia las NTC-ISO, conceptualizada en esta tesis como síndrome trabajo para ISO.

Para explicar el concepto ISO cultura se recurre a García (2006), quien sostiene que, fundamentalmente, hay dos perspectivas desde las que se pretende explicar la cultura organizacional: una que enfatiza en el carácter instrumental del concepto de cultura organizacional al asimilarlo como una variable –interna o externa–, moldeable según los propósitos gerenciales; y otra –no instrumental en apariencia–, que homologa el concepto de cultura con el de organización, enfatizando que esta última, en esencia, es una realidad socialmente construida.

Según García (1998), cada aproximación por sí sola no es suficiente para abarcar la totalidad y complejidad del fenómeno, por lo que es necesario asumir en la investigación una perspectiva amplia, que abarque las diferentes posturas, para abordar y entender desde cada una de ellas, las diversas comprensiones implícitas en la realidad organizacional. Para abordar el tema, la autora se fundamenta en Linda Smircich (1983), quien sostiene que la investigación científica en el área de las organizaciones está guiada por diferentes metáforas e identifica tres surgidas de los intentos por comprender la cultura organizacional: cultura como variable externa, cultura como variable interna y cultura como metáfora raíz.

La primera metáfora concibe la cultura organizacional como una variable externa e independiente llevada a la organización a través de la membresía; en ese sentido, explica la autora, que se trata de un fenómeno nacional que influye en el desarrollo de creencias en el contexto organizacional. Desde la metáfora de la cultura como una variable interna se entiende a las organizaciones como fenómenos productores de artefactos culturales. Por último, dentro de la perspectiva de la metáfora como raíz, la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino algo que las organizaciones son.

Al respecto, explica Smircich (1983) que bajo esta óptica la investigación se enfoca en los *aspectos expresivos y simbólicos* de las organizaciones. Desde esta aproximación a la cultura organizacional, según esta autora, las realidades se abordan a partir de las diversas conceptualizaciones de cultura aportadas por la antropología moderna: cognitiva, simbólica y estructural. García (2006), por su parte, considera, para efectos de su análisis, las dos primeras de las mencionadas posturas antropológicas. Desde allí, la cultura es un sistema de cogniciones; es decir, sistemas de creencias o marcos de referencia compartidos por los miembros de una organización en grados variados. En ese sentido, explica García-Selgas (1998), que desde este ángulo comprender la cultura es identificar reglas y creencias compartidas por sus miembros, lo cual indica cómo estos ven y describen el mundo.

Desde la perspectiva simbólica, explica Mary Hatch (1997), la cultura se entiende como un sistema de símbolos y significados compartidos, producto de negociaciones de las personas en interacción. En tal sentido, según el autor, el uso e interpretación de símbolos permite a las personas mantener y crear su cultura. En el mismo orden de ideas, basados en la teoría de la cultura propuesta por Clifford Geertz (1973), según la cual el hombre está suspendido en redes de significados tejidos por él mismo, refiriéndose a la cultura como a esa «red de significados», Michael Pacanowsky y Nick O’ Donnell-Trujillo (1982) proponen su teoría de la cultura organizacional.

En tal sentido, las interpretaciones teóricas de Geertz se fundamentaron en la metáfora de «las telas de araña» de Max Weber; con ese recurso representativo, Weber aseguró que las personas son como animales «suspendidos de redes de significados». Sobre este respecto explicó que las mismas personas hilan esas redes de manera análoga a como lo hacen las arañas. En la teoría de la cultura propuesta por Geertz (1973) estas «redes de telas de araña» weberianas son diseños complejos diferentes entre

sí; análogamente, las culturas también son diferentes entre sí, por lo que para comprenderlas se hace necesario interpretar los significados compartidos dentro de ellas. Desde esta perspectiva, la cultura se entiende como un sistema de símbolos y significados compartidos producto de negociaciones de las personas en su interacción social.

Sobre la base de los postulados teóricos de Geertz (1973), Pacanowsky y O' Donnell-Trujillo (1982), conceptualizaron su teoría de cultura organizacional, cuya tesis sostiene que la esencia de la vida organizacional se encuentra en la cultura. La cultura organizacional no es entendida en el sentido weberiano de raza, etnias, costumbres, entre otros, sino que abarca todos los símbolos, acciones, rutinas, conversaciones, y los significados otorgados por las personas a tales símbolos dentro de las organizaciones. El uso e interpretación de símbolos permite a las personas crear y mantener su cultura, de donde se deduce que, a través de la observación de cómo construyen y utilizan símbolos los miembros de una organización, un investigador puede llegar a comprender su cultura organizacional y, consecuentemente, a la organización.

De lo expuesto en los párrafos precedentes, se deduce que las organizaciones se definen como ámbitos donde en un proceso intersubjetivo las personas construyen los significados de la realidad organizacional. Se trata de grupos humanos cuya interacción se enmarca en un contexto de rutinas, normas, rituales, etc., de patrones de significación. Robbins y Judge (2009) definen el concepto cultura organizacional como "sistema de significados compartidos por los miembros, lo cual distingue a una organización de las demás (p. 551)". Lo expuesto por García-Selgas (1998) permite inferir, en un sentido, que si la cultura es producto de la incidencia de variables externas, concretadas en cargas de significados llevados a las organizaciones por sus miembros desde la sociedad, o desde otras organizaciones e instituciones, ello únicamente es posible a través de una acción discursiva. La orientación hacia la implementación de un sistema de gestión de la calidad, que marca la cultura en las unidades de observación estudiadas, encuentra su origen en las recomendaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) para modernizar a las organizaciones latinoamericanas como vía de superación de la *heterogeneidad estructural*.

En tal sentido, desde una perspectiva macroeconómica, la CEPAL sostiene que las economías de la región forman parte de un sistema global caracterizado por la existencia, de un lado, de un "centro", integrado por un conjunto de países relativamente desarrollados con economías industrializadas exportadoras de manufacturas e importadoras de productos primarios, y de otro lado, de una "periferia", constituida por países subdesarrollados con economías heterogéneas y especializadas en la exportación de productos primarios e importadoras de manufacturas. Los expertos de la CEPAL aluden a esta característica de las economías de la región en términos de «heterogeneidad estructural».

Sobre tal contexto, Porcile (2011) explica que el concepto heterogeneidad estructural significa una situación en la que existen amplias diferencias en cuanto a niveles de productividad del trabajo, tanto entre sectores de la economía, como al interior de estos. Diferencias que, según el autor, producen una nítida segmentación del sistema productivo y del mercado laboral en estratos diversos, con condiciones tecnológicas y de remuneración asimétricas. En el mismo orden de ideas, Porcile (2011) sostiene que la concepción de heterogeneidad se asocia a la coexistencia, de una parte, de trabajadores ocupados en actividades de subsistencia con productividad marginal, cero o negativa, y de otra, de trabajadores empleados en el sector moderno de la economía con sustancialmente mayor productividad; esto signi-

fica, la existencia de dos segmentos con niveles cualitativamente y cuantitativamente distintos de productividad del trabajo. En la situación descrita, según la CEPAL, subyacen las causas del atraso socio-económico en los países de la región.

De lo expuesto en los párrafos precedentes, la CEPAL señala que la convergencia de los niveles de productividad de los países de la región con los países desarrollados depende de la rapidez con la que se introduzca y difunda el progreso técnico en las estructuras productivas de América Latina y el Caribe, mediante la modernización de sus organizaciones. Sobre la base de estas consideraciones, los expertos de la CEPAL aseguran que las organizaciones latinoamericanas competitivas se destacan por alcanzar niveles de excelencia productiva superiores, como resultado de una mayor tasa de inversión en tecnología, de *aplicar procesos de certificación de calidad* y orientarse hacia el mercado. En Colombia, los gobiernos siguen las recomendaciones de la CEPAL para la modernización de las empresas, consistentes en la *implementación de sistemas de gestión de calidad certificables* por una institución acreditadora, lo cual es una función delegada por el Estado colombiano por medio del Organismo Nacional de Acreditación de Colombia ONAC, en el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).

Desde esa manera de ver la realidad socioeconómica del país, como ya se mencionó antes, el Estado colombiano promulgó la Ley 872 de 2003 en cuyas disposiciones se crea la NTCGP 1000, referida a la implementación de un SGC como una herramienta de gestión sistemática y transparente, en aras de dirigir el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades públicas. Posteriormente, el Decreto 4110 del 09 de diciembre de 2004 reglamenta y adopta la NTCGP 1000: 2004; y luego el Decreto 4485 de 2009 actualiza el contenido en la NTCGP 1000: 2009. La NTCGP 1000 está diseñada con base a, y para ser compatible con, la NTC-ISO 9001.

La consecuencia de este marco legal es que se genera un efecto cascada que obliga a las organizaciones a implementar un SGC. Ello debido a que la aplicación de la NTCGP 1000 exige que los proveedores de los entes públicos estén certificados por ICONTEC en la NTC-ISO 9001. En tal sentido, el numeral 7.4 establece que la entidad debe asegurarse de que el producto o servicio adquirido cumple los requisitos especificados en los pliegos de condiciones, o en las disposiciones aplicables. En ese sentido, las organizaciones privadas que acceden al mercado de compras del gobierno deben demostrar que controlan la calidad de sus productos mediante la certificación en la NTC-ISO 9001.

Con base en los mismos fundamentos, la NTC-ISO 9001 exige en el literal 7.4 que las organizaciones certificadas deben evaluar y seleccionar proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Ante esa exigencia, un criterio generalizado para demostrar el cumplimiento del requisito es comprar las materias primas e insumos a proveedores que también estén certificados por ICONTEC. De igual manera, sucede para acceder a los mercados internacionales, en el marco de los tratados de libre comercio celebrados por Colombia, en cuyo caso se exige a las empresas exportadoras la condición de estar certificadas por ICONTEC, como mínimo, en la NTC-ISO 9001. Lo usual es que se exija además la certificación en HACCP, ISO 26.000, NTC-ISO 14000, ISO 27001, ISO 22.000, entre otras, dependiendo del sector de la economía donde se inserte, del comprador y del país de destino de las exportaciones. Además, los almacenes de grandes superficies prefieren los productos de las organizaciones certificadas en la NTC-ISO 9001.

En consecuencia, si la cultura es un producto de la interacción entre sus miembros en lo interno de las organizaciones, por medio de símbolos compartidos contruidos por efecto de la influencia de variables externas e internas, obviamente tal interacción no es viable sino únicamente por mediación de una acción discursiva. Luego, la cultura organizacional en las unidades de observación estudiadas se presenta como un producto de una acción discursiva asociada a los valores, creencias, normas, rutinas, procedimientos, etcétera, asociados a las prescripciones de las NTC-ISO. Una cultura está conformada, por una parte, por elementos profundos que no se pueden «ver», sino que permanecen ocultos, subyacentes a la interacción social, estos son los valores y las creencias; y, por otra parte, cualquier cultura está conformada por elementos superficiales que son visibles en el resultado de la acción humana, estos son los artefactos culturales tales como normas, leyes, estrategias, hábitos, costumbres, edificaciones, y todo aquello creado por el ser humano en su interacción social.

Los componentes profundos de la cultura son invisibles y se constituyen por valores y creencias. Así, los valores se convierten en creencias; por ejemplo, si para un grupo de personas la honestidad es un *valor*, consecuentemente *creerá* que las personas siempre deben mantener apego a la verdad, consecuentemente ese grupo también detestará a quienes mienten. Entonces, si para un grupo el dinero en sí es un *valor*, *creerá* que lo más importante en su vida es ganar dinero. Si ese grupo considera que el *control* es un valor, *creerá* que debe controlar todo lo que esté a su alcance.

Asimismo, las creencias se manifiestan en *actitudes* —positivas o negativas—, ubicadas en un nivel intermedio entre los componentes profundos y superficiales de la cultura. Siguiendo con el mismo ejemplo, si se cree que se debe mantener un estricto apego al valor verdad, luego, se asume una actitud negativa respecto de los mentirosos y positiva respecto de los honestos. En el mismo orden de ideas, si se cree que se debe controlar a los demás para obtener ganancias en dinero, se tendrá una actitud positiva frente a aquellos artefactos que le permitan ejercer el control sobre los factores intervinientes en obtener ganancias.

A su vez, las *actitudes* se convierten en *opiniones* y *conductas*. Si continuamos con el ejemplo, si se cree que los mentirosos son detestables, consecuentemente se opinará que a los mentirosos se les debe excluir, entonces en las políticas de reclutamiento —un artefacto cultural— se establecería descartar a aquellos candidatos a los cargos de quienes los test psicológicos revelen cierta tendencia a mentir. Si se tiene una actitud positiva respecto de los métodos de control del desempeño laboral en relación con su utilidad para producir ganancias, entonces, en su opinión, un sistema de gestión de la calidad es ideal para lograr sus objetivos financieros. Así funciona cualquier cultura: los valores se convierten en creencias, los cuales a su vez se reflejan en actitudes, y las actitudes en opiniones y/o conductas. Las últimas se convierten en toda clase de artefactos culturales: ideologías, sistemas cognoscitivos, edificaciones, vestuarios, métodos de trabajo, expresiones artísticas, etc., los cuales constituyen elementos visibles de la cultura.

Entonces, la cultura organizacional consta de una serie de elementos intangibles compartidos por los miembros de las organizaciones: sus valores, las creencias, las actitudes que guían sus acciones, las políticas, las estrategias, los métodos de realizar las tareas, los sobre entendidos, e incluso los rumores. Con fundamento en ello, una organización puede usar su cultura como base para crear su estrategia. En este sentido, la estrategia ideal sería una visión colectiva, con raíces en las creencias compartidas por los miembros de la organización. Es éste el lugar donde se debería ubicar la filosofía de gestión de las

organizaciones; pero, es el caso que, en las unidades de observación estudiadas se impone una cultura construida sobre la base de los valores *control* y *rentabilidad*. Luego, el artefacto cultural que emerge como característica esencial es el SGC, en torno a lo cual gira la vida organizacional, estimulada por una dinámica de recompensas y sanciones asociados a un liderazgo transaccional.

Es evidente que los contenidos declarados en la visión, la misión y de los demás principios estratégicos enunciados por los gerentes de las organizaciones estudiadas, no tienen significado para los subalternos ni para ellos mismos; en la mayoría de los casos son enunciados sin *sentido* en esos contextos. Los participantes de las unidades de observación no son capaces de describir, mucho menos explicar – quienes ocupan posiciones en la alta gerencia tampoco–, el significado de la visión, de la misión, ni de los valores o principios organizacionales declarados en la filosofía de gestión de sus organizaciones. En lugar de ello, los conceptos asociados a la gestión de la calidad, según los lineamientos de las normas ISO, sí tienen significado en la cotidianeidad de la vida organizacional. Expresiones como *calidad*, *satisfacción al cliente*, *proceso*, *manual de funciones*, *requerimiento*, *no conformidades*, *formato*, *documentos*, etc., son términos compartidos en el léxico de los miembros de las organizaciones estudiadas, de tal forma que ese léxico constituye un artefacto cultural en esa realidad social. En las situaciones estudiadas se evidencia que los miembros de las organizaciones reconocen las escalas de jerarquía y se ubican en sus respectivos roles comportándose de la manera esperada por los demás en el contexto organizacional; es decir, son conscientes de su propia condición y actúan en consecuencia apegados a lo indicado en la norma NTC-ISO para cada rol.

La cultura influye fuertemente en las actitudes y comportamientos valorados, de donde los miembros de las unidades de observación estudiadas se comportan de manera coherente con los significados asignados a la realidad organizacional por las normas NTC-ISO y de forma contradictoria respecto de los significados atribuidos por la literatura sobre gerencia estratégica a la misma realidad. Esto explica por qué a pesar de darse situaciones en las que no se comparten las estrategias de la empresa estas alcanzan los objetivos financieros. Los empleados adecuan su comportamiento a los requerimientos culturales de la empresa en aras de adaptarse, mantener sus empleos, lograr ser promovidos, o de alcanzar alguna prebenda en su beneficio.

En ese orden de ideas, los participantes aceptan las prescripciones de las normas NTC-ISO y actúan en consonancia. A los colaboradores les puede parecer tedioso el cumplimiento de los pasos especificados en los procesos, el registro de las evidencias en los formatos, pero saben, porque han construido ese significado compartido en la interacción dentro de esa cultura, que deben adecuarse a la norma so pena de ser sancionado o despedido. Distingue la autoridad representada en los núcleos de conducción porque en la interacción simbólica le ha otorgado ese significado a quienes fungen de jefes y en consecuencia acata las instrucciones recibidas. De igual manera, quienes desempeñan roles de dirección saben que tienen autoridad para conducir el desempeño de tareas y contextual de sus subordinados porque han construido ese *significado* compartido en la interacción social por medio de símbolos, es decir, por medio de la comunicación.

Pero, la visión y la misión declaradas en las unidades de observación estudiadas no se crean sobre la base de la detección de patrones recurrentes en los valores estimados por los miembros de las organizaciones, sino que los consultores indagan las aspiraciones de los propietarios y analizan la naturaleza del negocio para, con base en ello, redactar un texto contentivo de buenas intenciones relacionadas con

lo que a las personas les gustaría escuchar sobre la sociedad, sobre el medio ambiente, sobre la importancia de los colaboradores, obviamente, sobre la satisfacción al cliente –requisito nuclear del SGC–, e ideas similares redactadas en un estilo elegante, ordenado, persuasivo, etc. Se trata de un texto con un alto contenido retórico, con la intención subyacente de satisfacer las expectativas de los auditores del ICONTEC; un texto que haga percibir a los públicos externos a la organización como confiable, es decir, que cumpla un efecto en la construcción de la imagen de la organización.

La realidad del proceso de gerencia estratégica es diferente a lo declarado en esos textos. Se trata de un proceso estratégico anulado, pues la gestión administrativa se centra en la parte operativa mediante la implementación de la NTC-ISO 9001, lo cual genera una cultura organizacional caracterizada por una alta dosis de controles del desempeño, muy diferente a lo que sería una cultura organizacional con base en los valores declarados compartidos. La parte estratégica se da en las acciones de quienes dirigen la organización, no necesariamente de manera consiente y declarada, pero, en todo caso, la estrategia no es compartida por los subalternos, en cuyo nivel la gestión administrativa excluye lo estratégico y se limita a lo táctico u operativo.

El texto vinculado a la gerencia estratégica formalmente declarado es, para quienes desempeñan roles en los niveles medios o en la base de las organizaciones, «algo» que deben saberse de memoria para recitarlo frente al auditor de la calidad cuando se le pregunte en una auditoría. Eso se corresponde con el hecho observado durante el desarrollo de las entrevistas. En ese sentido cuando se les pidió a los subalternos memorizar la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos, se les observó notoriamente nerviosos. La mayoría giró las órbitas oculares hacia arriba en busca de ideas que le permitiesen salir del trance embarazoso. Cuando se trata de una auditoría, esta es anunciada con anterioridad, por lo que los empleados practican memorizar los textos, a fin de responder satisfactoriamente si son seleccionados en el sondeo practicado por el auditor. Pero, en este caso no se esperaban esa pregunta que los tomó desprevenidos y probablemente asociaron el momento con las situaciones de auditorías del sistema de gestión.

Surge entonces lo que denominamos en este estudio una *filosofía de gestión empírica* formada sobre la base de los verdaderos valores subyacentes en la cultura organizacional. Toda organización posee su propia cultura como resultado de la interacción simbólica de sus miembros, que, en consonancia con los postulados del interaccionismo simbólico, se construye en la interacción social cotidiana entre sus miembros. En este caso, los patrones mostrados por los datos, como valores compartidos, son la *orientación hacia el logro de objetivos financieros* y el *control asociado al SGC*. Sobre esa base de los valores *rentabilidad y eficacia*, asociados a las creencias de que las organizaciones son para producir ganancias para los dueños y de que administrar es controlar, se ha construido en las organizaciones un entramado de significados compartidos por sus miembros que gira en torno a la categoría axial SGC. Evidencia de ello es el argot empleado por los participantes de las organizaciones seleccionadas como unidades de observación en este estudio, el cual es cargado de términos cuyo significado se asocia a la categoría SGC: *proceso, satisfacción al cliente, manuales de funciones, objetivos de la calidad, procedimientos, conformidad y no conformidad, mejora continua, capacitación*, entre otros, empleados en su interacción cotidiana. Es un léxico compartido por los miembros de las organizaciones en los diferentes niveles jerárquicos. Este entramado de significados compartidos en las unidades de observación estudiadas es lo que se conceptualiza en esta obra en términos de ISO cultura.

Una propiedad de la ISO cultura es que en ella se observan deficiencias de comunicación, evidenciadas, por una parte, en que la acción discursiva fluye predominantemente desde la alta gerencia en forma de órdenes, instrucciones, solicitudes, requerimientos, intermediada por los niveles jerárquicos medios, hasta la base, por diversos medios, pero principalmente cara a cara en el contexto de las reuniones de trabajo o en las sesiones de capacitación, y por otra parte, porque el contenido del discurso formal es incoherente con la realidad del proceso de gerencia estratégica declarado en las organizaciones y el flujo de retroalimentación en el proceso de comunicación se limita a la información sobre resultados del desempeño de las tareas o de los productos en el mercado y excluye el complejo de necesidades de orden bio-psico-social de quienes desempeñan roles de subalternos. En ese contexto resalta la ausencia de gestión estratégica de la comunicación corporativa, definida por van Riel en los siguientes términos:

La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende (1997, p. 26).

En la opinión de este autor, las organizaciones utilizan tres formas básicas de comunicación: la comunicación de marketing, la comunicación organizativa y la comunicación de dirección. Así mismo, desde su perspectiva, la comunicación –junto con la gestión financiera, la gestión de producción y la gestión de recursos humanos –, contribuye al logro de los objetivos de las empresas. El papel de la comunicación en dicho proceso se resume en sus funciones: la *función ventana* y la *función reflejo*. Van Riel (1997) explica que la “función ventana” se refiere a la preparación y ejecución de la política de comunicación, cuyos resultados son mensajes que representan todas las facetas de la organización de forma clara e interesante. Los resultados son los cambios esperados por la empresa a nivel cognitivo, afectivo y conativo, en aquellos públicos objetivo con los que debe establecer y mantener relación. La función reflejo hace referencia a la supervisión de los cambios relevantes en el entorno y a la anticipación a sus consecuencias en las políticas de comunicación de la empresa.

De las tres formas básicas de comunicación utilizadas por la organización, en la opinión de van Riel (1997) la más importante es la de dirección; es decir, la comunicación entre la dirección de la organización y sus públicos objetivo externos e internos. La dirección desempeña funciones clave en la organización que incluyen planificación, organización, mando, coordinación y control, y canaliza sus acciones por medio de la comunicación e incluye aspectos como la filosofía de gestión, el sistema de identidad/imagen corporativa, las estrategias de delegación de poder, entre otros propios de las funciones directivas.

La comunicación de marketing contiene principalmente aquellas comunicaciones que apoyan las ventas de los productos. En esta se emplea, generalmente, la mayor proporción del presupuesto de comunicación de la empresa. Trata de información sobre atributos del producto, lugares de distribución, conveniencia para el cliente, e incluye a la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, la fuerza de venta y el marketing directo; la comunicación organizativa es para van Riel (1997) aquella que incluye las relaciones públicas institucionales, las relaciones con los inversionistas, la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna de la organización. La comunicación organizativa podría describirse como toda forma de comunicación utilizada fuera del campo de la comunicación de marketing.

En el mismo orden de ideas, Pizzolante-Negrón (2006) explica que, aunque la comunicación no es un objetivo en sí misma –ni debe serlo–, es el medio para que la empresa llegue a donde desea. El asunto, según él, es comprender la comunicación estratégica como la herramienta gerencial que garantiza el logro de los objetivos corporativos, financieros y funcionales. Para él, la sustentabilidad empresarial requiere de combinar una estrategia apropiada, los mensajes correctos, la habilidad necesaria, un modelo organizacional adecuado al proceso; todo ello, bajo un liderazgo gerencial ético capaz de tomar decisiones acertadas.

En la realidad socio-cultural de las unidades de observación estudiadas no se evidencia la presencia de gestión estratégica de la comunicación corporativa como herramienta gerencial, porque, por una parte, en el contexto estudiado quienes desempeñan roles como subalternos simplemente reciben instrucciones, órdenes, requerimientos provenientes de los niveles superiores y responden conductualmente en acato a lo indicado en los mensajes, y por otra parte, el contenido del discurso estratégico no se corresponde con la realidad organizacional, todo lo cual revela la ausencia de procesos de comunicación gestionados estratégicamente. Esto a pesar de que en tres de las unidades de observación estudiadas poseen departamento de comunicaciones.

En ese sentido, se observó durante las inmersiones en las unidades de observación, particularmente en la observación participante realizada en dos reuniones de trabajo a las que asistió el investigador, que quienes desempeñan roles en los departamentos de comunicación no participan activamente en las reuniones de trabajo pues su rol en ese contexto es recibir instrucciones sobre instrumentos de transmisión de información que deben diseñar, tales como pendones, volantes, notas de prensa, entre otros, con contenidos de mensajes decididos por quienes se desempeñan en la alta gerencia; estos empleados son una suerte de asistentes al servicio de la alta gerencia, sin oportunidad de implementar las prescripciones de la disciplina.

Por otra parte, en los esquemas cognitivos de quienes ejercen roles en condición de colaboradores, *gestión de la calidad* significa un objeto constituido por las normas exigidas por la organización, a las que deben sujetarse para lograr la permanencia en sus empleos, y el control del desempeño se torna en un objeto agobiante en tanto cohibe la libertad de acción. En algunas organizaciones las dimensiones del control del desempeño mediante el establecimiento excesivo de indicadores y documentos de soporte es significada como un conjunto de requisitos asfixiante, que en este trabajo se ha conceptualizado en términos de *trabajo para ISO*.

El concepto trabajo para ISO se refiere a la excesiva implementación de controles documentados en formatos y registros asociados a indicadores que permitan demostrar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión ISO, actividades que ocupan una considerable proporción de tiempo laboral que se resta a la realización de las tareas en sí mismas y a los procesos de reflexión requeridos por la gestión desde un pensamiento estratégico. El exceso de controles hace que los colaboradores trabajen para cumplir con los requerimientos de las normas ISO, disminuyendo la calidad del desempeño de las tareas y consecuentemente la productividad. Los indicadores del sistema de gestión se encargan de discriminar a aquellos colaboradores que no cumplan los estándares preestablecidos.

5.3. Conclusión

Para concluir, existe una relación de incoherencia o de contradicción entre la acción discursiva formal asociada a la gerencia estratégica y los procesos de gerencia estratégica aplicados en la realidad de las organizaciones ubicadas en Medellín, Colombia. El nivel estratégico queda en la fase de la expresión retórica, y la gestión administrativa se centra en el nivel operativo, el cual se desarrolla en el marco de un sistema de controles cerrado, completamente diferente de una situación de valores y de visión compartidos como fundamentos de la competitividad sostenible de las organizaciones. Esta relación de incoherencia ocurre porque los enunciados expresados en los actos de habla del discurso formal asociado a la gerencia estratégica están constituidos por actos ilocucionarios consistentes en *demostrar* idoneidad respecto del cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de acuerdo a las normas ISO, cuyos actos perlocucionarios correspondientes son la satisfacción de los requerimientos de los auditores del organismo acreditador, ICONTEC, o de los clientes que así lo requieran.

El discurso formal expresado en forma de visión, misión, valores, objetivos estratégicos, políticas, estrategias, etcétera, es incoherente con la realidad organizacional, la cual se configura como una cultura organizacional particular fundada sobre los valores asociados a las normas ISO, cuyos rasgos se definen por artefactos culturales tales como gestión por procesos, control de la documentación, indicadores de gestión, control del desempeño de tareas, control de no conformidades, mejora continua, entre otros conceptos asociados a las normas técnicas ISO. En ese orden de ideas, el proceso de gerencia estratégica es anulado y la gestión se reduce a la implementación de los controles del desempeño con base en las prescripciones de las normas ISO, principalmente de la NTC-ISO 9000 y la NTC-ISO 9001. El concepto gerencia estratégica se homologa con el de sistema de gestión de la calidad, por lo cual se reduce el proceso de gerencia a un nivel únicamente táctico.

5.4. Reflexiones finales

Los resultados emergentes del análisis de los datos producidos en el trabajo de campo tienen, en opinión del investigador, dos importantes implicaciones: una, el método administrativo que es la familia de normas ISO, constituye en sí un sofisticado mecanismo de control del ser humano ejercido desde el poder del sistema mundo capitalista, que esclaviza a quienes desempeñan roles de colaboradores a una condición pasiva en las organizaciones postmodernas. En ese sentido, al colaborador se le inhibe del derecho a expresarse desde su complejidad bio-psico-social y queda reducido a desempeñar tareas regladas por el SGC de la organización.

Michel Foucault (1986) discrimina dos clases de normas: las conscientes y las inconscientes. Las *normas conscientes* son las formuladas por centros de poder a través del Estado en sus múltiples niveles, como es el caso de la familia de Normas Técnicas Colombianas, basadas en las prescripciones de la *International Standard Organization*, impuestas por la legislación colombiana e implementadas por el instituto gubernamental ONAC (Organismo Nacional de Acreditación de Colombia), el cual delegó

esta función en el instituto de carácter privado, ICONTEC. Por su parte, las *normas inconscientes* están implícitas en la tradición cultural y contenidas en el conjunto de creencias heredadas y/o transformadas socialmente, que generalmente son incuestionables, por ejemplo, la autoridad del propietario.

De acuerdo con Foucault (1986), las normas, tanto las conscientes como las inconscientes, son producto del proceso histórico material de la sociedad y constituyen el «poder» en sí. Un poder que controla, normaliza, ordena, reprime, dirige y juzga; poder ejercido sobre la vida cotidiana de las personas, poder que es un tipo de relación entre las personas y poder sobre la acción en tanto conlleva conductas. Es el caso, precisamente, del *poder* en torno al que se desarrollan las relaciones laborales en las organizaciones, y del *poder* con base al que se le exige a quienes ocupan posiciones de subalternos, el sentido que deben dar a sus acciones.

En el mismo orden de ideas, este autor distingue tres formas de ejercer el poder. El cuerpo objeto de suplicio, como el impuesto por el Estado en la Edad Media en forma de torturas; el alma cuyas manifestaciones se manipulan; y el cuerpo que se domina mediante la coerción. Estas formas de ejercicio del poder del Estado, según Foucault, están presentes en aquellas instituciones como hospitales, colegios, conventos e instituciones, con regimiento y técnicas minuciosas, como son los casos concretos del ONAC e ICONTEC que imponen *disciplina*. En la opinión de Foucault (1986), esta disciplina es una forma de vigilancia total donde los menores movimientos son controlados por la jerarquía y la inspección, y donde se produce la normalización como una forma de sometimiento a un cuerpo social homogéneo.

Del mismo modo, Foucault (1986) propone el poder como un paradigma estratégico social en el que reconoce una naturaleza *biopolítica* con base en la cual el *biopoder* se constituye como una nueva forma reguladora de lo social desde su interior, observando, interpretando y organizando a los miembros de la sociedad. El poder se ejerce sobre toda la vida de la población cuando se forma una función integral, vital, que cada individuo incorpora y reactiva con su acuerdo, como sucede con el SGC con base en las Normas ISO, en Medellín, Colombia, cuyos mecanismos de sometimiento de los seres humanos son las auditorías, los registros, los indicadores, las calificaciones, las clasificaciones, etcétera, requeridos por el SGC.

Tomado desde el punto de vista de Foucault (1986), en primer lugar, en las organizaciones estudiadas se está lejos de alcanzar una situación de valores y visión compartidos en las organizaciones estudiadas, puesto que lograr esa condición ideal, prescrita por la literatura sobre gerencia estratégica como el fundamento de un estatus de *organización competitiva*, no es viable mediante la reducción de la complejidad del ser humano al simple desempeño de conductas pre establecidas, en actitud de sometimiento y obediencia a la autoridad de quienes ejercen el poder. El ser humano, que es el trabajador, puede obedecer como un mecanismo de supervivencia, de adaptación a un medio en el que necesita del ingreso proveniente de un empleo; pero, de ahí a que comparta los valores, las creencias y las aspiraciones financieras de los propietarios de las organizaciones donde trabaja, hay mucho trecho.

En segundo lugar, el sistema de gestión de las organizaciones, con base en las prescripciones de la familia de NTC-ISO, estandariza a las organizaciones; es decir, las organizaciones tienden a ser iguales en tanto son administradas de la misma manera, se sigue el mismo patrón de procedimientos, lo cual tiene importantes consecuencias. La NTC-ISO 9000 establece entre sus principios el *enfoque basado en procesos y la mejora continua del desempeño global de la organización*, mientras la NTC-ISO 9001: 2008

establece que el enfoque basado en procesos requiere del desarrollo y mejora continua de la eficacia del SGC; en ese sentido prescriben que las organizaciones tienen que determinar y gestionar las actividades relacionadas entre sí, en términos de la mayor eficiencia y eficacia posibles, con base en mediciones objetivas.

Para cumplir con el requisito del enfoque basado en proceso, las organizaciones antioqueñas diseñan sus mapas de procesos, lo cual constituye una derivación o una adaptación de la cadena de valor propuesta por Porter (1985), e igual a como se procede con la cadena de valor, se analizan las relaciones entre las diferentes áreas funcionales participantes en los procesos, en busca de oportunidades de mejora de la eficiencia en el uso de los recursos, del recurso humano inclusive. Este procedimiento, dentro de un proceso de gerencia estratégica integral basado en las prescripciones de la disciplina, podría ser aplicado junto con otras herramientas de análisis estratégico para encontrar *capacidades* que permitan desarrollar ventajas competitivas con base en las cuales implementar la estrategia genérica de *diferenciación*, desde el enfoque de Porter, o la estrategia de *liderazgo de producto* o *a la medida del cliente*, desde el enfoque del *modelo de negocio* y *la promesa* de valor.

Pero, de la manera como se analiza la cadena de valor (mapa de procesos en las organizaciones de Medellín), esta herramienta no sólo constituye un texto para demostrar cumplimiento ante los auditores, sino que es una herramienta de análisis aplicada de manera inconexa con el resto de los procedimientos recomendados por la literatura sobre gerencia estratégica y se orienta únicamente a encontrar oportunidades de mejora continua en términos de la eficiencia en el uso de los recursos. El procedimiento conlleva la implementación inconsciente de la estrategia de *liderazgo de costos*, desde el enfoque de Porter (1985), o la estrategia de *excelencia operacional*, desde la perspectiva de Michael Treacy y Fred Wieserma (1997), lo cual implica competir en los mercados con base en la estrategia genérica de precios bajos con productos de iguales o superiores características a los de la competencia.

El problema se presenta cuando los productos colombianos deben competir con los productos de la República Popular China, siendo que este país aventaja al nuestro enormemente, tanto en la optimización de costos de producción como en la creación de condiciones favorables para la participación de sus organizaciones en el mercado internacional. Los productos de las organizaciones colombianas no están en capacidad de competir en precios con los productos de las organizaciones chinas, lo cual hace que la estrategia de liderazgo de costos o de excelencia operacional sea inadecuada a la realidad de los mercados donde compiten la mayoría de las organizaciones colombianas. Los productos colombianos obligatoriamente deben competir con los productos baratos chinos y con las marcas posicionadas en el mercado por medio de estrategias de *branding* altamente exitosas, incluidas algunas marcas chinas y otras que están siendo adquiridas por organizaciones chinas.

En tal sentido, por ejemplo, los zapatos deportivos confeccionados en los barrios industriales de Medellín, entre muchas otras categorías de productos, son colocados en los anaqueles de los comercios, o junto a los zapatos extremadamente económicos chinos o junto a los de marcas como *Nike®*, *Adidas®*, *Puma®*, *New Balance®*, etc. Entonces, ni compiten con las marcas posicionadas ni con el precio de los chinos, quedando en la situación conceptualizada por Porter (1985) en términos de *stuck in the middle*, traducido al español como atrapado en el medio, lo cual consiste en que las organizaciones

que buscan implementar ambas estrategias, liderazgo de costos y diferenciación, no alcanzan el éxito competitivo. Al respecto dice este autor que el resultado de una organización atrapada en el medio es devastador, pues se puede garantizar que tendrá un bajo nivel de rentabilidad.

El quedar atrapado en el medio, en la opinión de Steven Schnaars (1991), se puede deber a los cambios en los mercados, por lo cual, si no se realiza el procedimiento de análisis estratégico de la situación o este es muy elemental o precario, como en el caso de las unidades de observación estudiadas, entonces es fácil que los cambios tomen por sorpresa a los gerentes, cuando ya sea tarde para responder. Otro factor incidente son las precarias habilidades mercadotécnicas que impiden a las organizaciones crear valores apreciados por los clientes de los productos.

Una cultura ISO orientada a la mejora de los procesos mediante el control del desempeño de tareas por medio de normas, de medición de indicadores, de auditorías y donde prevalecen unas relaciones laborales vehiculizadas por un estilo de liderazgo transaccional, es propicia para la optimización de costos, pero no para el estímulo del proceso creativo que distingue a los seres humanos de las otras especies, siendo que es en la creatividad humana donde se hace más factible encontrar ventajas competitivas diferenciadoras, difíciles de imitar y perdurables en el tiempo. Cuando los gerentes de este tipo de organizaciones intentan implementar la estrategia de diferenciación, lo más probable es que las conduzcan a quedar atrapadas en el medio.

5.5. Recomendaciones

Un proceso de generación de conocimiento científico transita por fases desde el conocimiento descriptivo al conocimiento aplicativo en forma de tecnologías. En tal sentido, según Bunge (2004), en la primera fase de un programa de investigación o de una línea de investigación se responde a preguntas sobre qué son o cómo son determinados hechos observados. La respuesta obvia a esas preguntas es una descripción de los hechos estudiados. Una vez que los hechos han sido suficientemente descritos, se sabe qué son y cómo son, se avanza en profundidad del conocimiento y la investigación se centra en responder a preguntas del tipo por qué suceden los hechos de una determinada manera. Se avanza a un nivel de conocimiento explicativo.

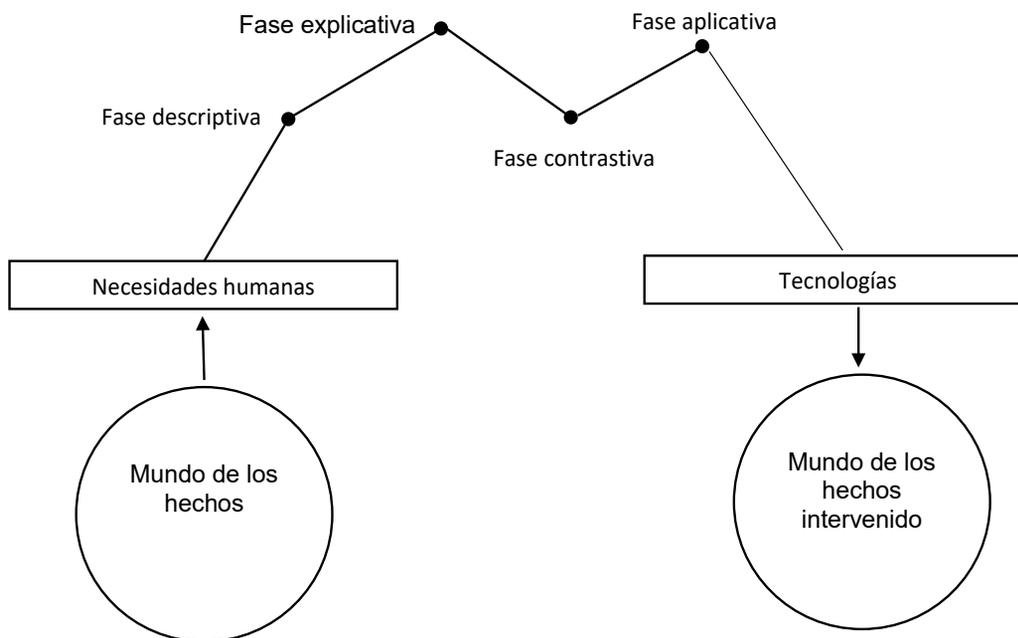
Una vez explicadas las relaciones entre los fenómenos involucrados en la ocurrencia de los hechos estudiados, se alcanza un nivel de conocimiento teórico explicativo; pero la teoría generada debe someterse a contrastación con la realidad empírica donde se producen los hechos explicados. En ese momento se pasa a una fase contrastiva del conocimiento en la evolución de los programas de investigación. Si la teoría propuesta resiste a los ataques de los que es objeto en el proceso de contrastación, gana plausibilidad y es aceptada hasta tanto se demuestre su ineficacia explicativa. La explicación permite predecir la ocurrencia de los fenómenos en determinadas condiciones, es decir, conocer a priori que ante la presencia de X va a ocurrir Y, de donde nacen las leyes científicas. Por último, el poder predictivo

sobre la ocurrencia de hechos, permite la intervención de la realidad a favor de los intereses de los seres humanos; faculta para cambiar la manera como ocurren los hechos, en cuyo caso se llega a una fase de conocimiento aplicado en forma de tecnologías.

Las prescripciones propuestas por la literatura sobre ciencias administrativas, desde cualquiera de los paradigmas que han dominado el quehacer de los investigadores, entran en la categoría *tecnologías*. Muchas de estas prescripciones no son producto de investigaciones por métodos científicos, sino procedimientos deducidos por sus autores desde sus propias experiencias como gerentes o como consultores de gerencia, cuyos resultados se han convertido en *best seller* porque los razonamientos o ejemplos que los sustentan se pueden proyectar en la generalidad de la realidad del mundo empresarial y son tomados como fórmulas «mágicas» para la solución de los problemas organizacionales, en nombre de la técnica *benchmarking*.³¹

No obstante, para que una tecnología tenga cierto grado de calidad científica debe ser el producto de un proceso de la generación de conocimiento científico. La siguiente figura muestra el recorrido de la generación del conocimiento científico aplicable a cualquier área desde todos los enfoques epistemológicos.

Figura 2. Estructura diacrónica de los procesos de investigación científica



Fuente: Padrón-Guillén (2014).

En el orden de las ideas desarrolladas en los párrafos precedentes e ilustradas arriba en la figura 2, la investigación produjo como resultado una descripción de los procesos de gerencia estratégica de las organizaciones seleccionadas como unidades de observación, localizadas en Medellín, Colombia, y la explicación de por qué el proceso descrito ocurre de una determinada manera. En tal sentido, se describió una realidad en que aparecen dos discursos asociados al proceso estratégico de las organizaciones: un discurso declarado formalmente por las organizaciones en los textos de la misión, la visión, los

³¹ Mejores prácticas empresariales.

valores, los objetivos estratégicos, las estrategias, etc.; y otro discurso conformado por actos de habla integrados en el conjunto de acciones de la gerencia de las organizaciones, que vehiculizan la ocurrencia de las acciones en el nivel operativo.

En el desarrollo de la investigación emergió información que permitió observar la ocurrencia de un patrón de comportamiento consistente en la homologación de las acciones de gerencia estratégica con los procedimientos prescritos en la familia de Normas Técnicas Colombianas con base en la *International Organization for Standardization*. Se explicó que ese patrón de comportamiento recurrente se debe a la influencia de requerimientos legales del Estado colombiano y cuasilegales requeridos por el mercado; y más allá de ello, a los dispositivos de biocontrol establecidos desde los centros de poder del sistema mundo capitalista.

Ello da lugar a un tipo de cultura organizacional estandarizado, conceptualizado en este estudio en términos de ISO cultura, porque el comportamiento organizacional gira alrededor de un eje constituido por el SGC, bajo las normas ISO, lo cual emergió de la data como categoría axial. Se demostró que a partir del SGC emergen subcategorías definitorias de las propiedades de la ISO cultura y dimensiones que oscilan desde una situación de control del desempeño de tareas hasta una situación en la que los controles establecidos en el sistema de gestión afectan negativamente la productividad de las organizaciones, conceptualizado en este estudio en términos de síndrome trabajo para ISO. De la misma manera, se explicó que los miembros de las organizaciones tienen dificultades para memorizar, comprender e interiorizar los contenidos declarados formalmente en los textos asociados a la gerencia estratégica, porque estos carecen de sentido en el contexto real de las organizaciones.

Pero el sistema conceptual emergente de la interpretación de los datos constituye un conjunto de proposiciones hipotéticas que se proyectan de manera lógica con el universo poblacional conformado por las organizaciones de Medellín, mediante la contrastación de los conceptos emergentes de la data con las experiencias de los miembros de otras organizaciones ubicadas en Medellín, incluso en otras ciudades colombianas, diferentes de las unidades de observación; pero también se pueden contrastar por métodos estadísticos, lo cual según Strauss y Corbin (2002) es perfectamente válido.

En aras de avanzar en la construcción del conocimiento científico, se propone continuar la investigación mediante la aplicación de métodos probabilísticos. De los datos surgió un sistema de siete hipótesis descriptivas de las propiedades de la ISO cultura, que pueden ser contrastadas en el universo de población conformado por las organizaciones de Medellín mediante una muestra aleatoria calculada con base en los criterios de población infinita y estratificada por sectores económicos. El sistema de hipótesis a verificar es el siguiente:

- H₁: En la cultura de las organizaciones localizadas en Medellín se homologa el significado de los conceptos gerencia estratégica y sistema de gestión de la calidad.
- H₂: La cultura organizacional de las organizaciones en Medellín gira en torno a valores asociados al sistema de gestión de la calidad: *rentabilidad* y *eficacia* y principios también asociados a la gestión de la calidad: *control del desempeño de tareas*.
- H₃: La certificación ISO es significada en las organizaciones en Medellín como un requisito legal o cuasi legal.

- H₄: Las organizaciones ubicadas en Medellín tienden a implementar la estrategia genérica «enfoque de costos», o de «excelencia operacional», no necesariamente para competir en precios.
- H₅: El estilo de liderazgo típico en las organizaciones de Medellín es de naturaleza transaccional con base en el ofrecimiento de recompensas y castigos.
- H₆: La comunicación asociada a los procesos de gerencia en las organizaciones de Medellín es unidireccional descendente, se da en el contexto de las capacitaciones o en el de las reuniones de trabajo, y la retroalimentación se limita a información sobre el desempeño de tareas y de los productos en el mercado.
- H₇: La gestión de la comunicación en las organizaciones de Medellín se limita a actividades inconexas con un proceso de gerencia estratégica de las organizaciones.

De la misma manera, emergió de la interpretación de los datos otra hipótesis causal bi-variada que reclama ser verificada en el universo de población conformado por las organizaciones de Medellín, Colombia, también mediante la selección de una muestra aleatoria calculada con base en los criterios de población infinita y estratificada por sectores de la economía. La hipótesis a verificar es la siguiente:

- H₈: El síndrome trabajo para ISO, definido como la utilización excesiva de documentos e indicadores asociados a los controles del desempeño requeridos por un SGC, disminuye la productividad de las organizaciones en Medellín.

En otro orden de ideas, con base en los análisis realizados durante el proceso de investigación, si se desea alcanzar un estatus de organización competitiva como producto del proceso descrito en la literatura sobre gerencia estratégica, es decir, sobre la base de unos valores y una visión compartidos por todos los públicos de interesados, especialmente los internos, es necesario tomar en consideración las siguientes recomendaciones:

- 1) Integrar el proceso de gerencia estratégica y el proceso de gestión de la comunicación corporativa en un solo proceso consolidado.
- 2) Un proceso de gerencia estratégica y de comunicación corporativa integrados se deben enfocar en alinear las metas y objetivos del conjunto de públicos de interesados con las metas y objetivos de la organización, en lugar de enfocarse únicamente en el mercado de los productos y en el control del desempeño de tareas.
- 3) Aunque en el proceso de gerencia estratégica se pueden diferenciar las fases –análisis, decisiones y acciones estratégicas–, estas no deben necesariamente ocurrir en una secuencia lineal en el tiempo, sino también simultáneamente en los diferentes momentos del proceso estratégico.
- 4) Un proceso de gerencia estratégica y de comunicación corporativa integradas debe ser lo suficientemente flexible como para que la organización pueda responder a las contingencias del entorno oportunamente.

estos con el resto de los públicos de interesados. Ello implica conocer los valores predominantes entre los miembros de la organización mediante procesos de comunicación bidireccionales asociados a la gestión humana.

El segundo componente comprende el análisis continuo de la situación organizacional, tanto en sus relaciones en los ambientes externos como internos, a partir del diseño e implementación de un sistema de inteligencia organizacional capaz de alimentar bases de datos con información relevante sobre los factores con potencial de impactar positiva o negativamente el desempeño de la organización. Esta información debe ser clasificada y ordenada por categorías asociadas al tipo de público o a los sectores de donde proviene, con el apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación disponibles. Ello implica la gestión de los procesos de comunicación entre la organización y los diferentes segmentos de partes interesadas, en una relación dialógica continua que alimente el proceso de toma de decisiones estratégicas.

El tercer componente consiste en el establecimiento de objetivos a largo plazo de la organización, los cuales deben estar alineados en términos de equidad con los objetivos o intereses de los diferentes segmentos de público de partes interesadas y ser lo suficientemente flexibles como para modificarse ante las contingencias detectadas en el análisis continuo de los flujos de información, provenientes de la interacción a través de la comunicación entre la organización y sus públicos, lo cual implica la gestión estratégica de los procesos de comunicación corporativa.

El cuarto componente del modelo consiste en la toma de decisiones estratégicas, junto con los mensajes y medios necesarios para lograr la mayor efectividad de las estrategias. La misma información que sirve de insumo al proceso de gerencia estratégica, sirve de insumo a la planeación de los programas de comunicación. Se trata de decidir estrategias, tácticas, mensajes asociados y medios adecuados para alcanzar los segmentos de públicos de partes interesadas. Los objetivos de comunicación deberían estar alineados con, y obedecer a, objetivos estratégicos, tanto a nivel corporativo u organizacional, como a nivel de las diferentes áreas funcionales.

El quinto componente del modelo se refiere a la implementación de las estrategias y tácticas de la organización, vehiculizadas por las acciones de naturaleza comunicativa, planeadas con el propósito de asegurar el éxito del proceso estratégico de la organización. Ello implica la integración de la gestión de la comunicación corporativa a la gerencia estratégica en todos los niveles organizacionales. En este nivel es donde se ubicaría el SGC como herramienta de gestión en el nivel operativo.

El último componente es el monitoreo continuo de estrategias y comunicaciones integradas mediante la observación del avance en el logro de los objetivos, tanto estratégicos como de comunicación, asociados al procesamiento analítico de los datos contenidos en los flujos de información provenientes de las múltiples fuentes externas e internas de la organización. En todos los momentos del modelo es pertinente, además del procesamiento de los datos provenientes del sistema de información organizacional, el diseño de mensajes con dispositivos de respuesta, lo cual permite estar al tanto de los cambios en las actitudes, opiniones, expectativas e intereses de los diferentes segmentos de públicos de partes interesadas.

En tal sentido, la acción discursiva (la comunicación) cumple una doble función en el proceso de gerencia estratégica. De una parte, funciona como un componente que se gestiona estratégicamente en un proceso constituido por el análisis situacional, la definición de objetivos de comunicación alineados a objetivos estratégicos, el diseño de mensajes y la selección de medios idóneos a establecer una relación dialógica con las partes interesadas y el diseño e implementación de métodos de evaluación del logro de objetivos de comunicación. De otra parte, funciona como fenómeno que atraviesa transversalmente a la organización, junto con el proceso de gerencia estratégica, por cuanto constituido por secuencias de acciones cargadas de sentido en el contexto donde ocurren y que afectan todo el sistema.

Lo expuesto es un esbozo de los lineamientos generales de un modelo de gerencia estratégica y comunicaciones integradas que podría denominarse «Estrategia y comunicaciones integradas», del cual la tarea pendiente es desarrollar detalladamente cada uno de sus componentes mediante las prescripciones que deberían implementarse. El desarrollo del modelo implica la integración de las prescripciones aportadas por la literatura sobre comunicación corporativa y las prescripciones aportadas por la literatura sobre gerencia estratégica, en un trabajo de construcción inter-teórica a realizarse desde el enfoque epistemológico racionalista-deductivo, trabajo este que desborda la delimitación de los hechos observados en el trabajo de investigación que dio lugar a esta obra.

Se trata de un modelo basado en la alineación en términos de equidad de los objetivos estratégicos de la organización con los intereses de los públicos con potencial de afectar su éxito o fracaso. Este modelo se enfocaría en el conjunto de públicos de interesados, con el propósito de lograr la situación de valores y visión compartidos, lo cual, según la literatura sobre gerencia estratégica y la literatura sobre comunicación corporativa, sería el fundamento último de la competitividad sostenible de las organizaciones.

REFERENCIAS

- Abril-Curto, G. (1998). Análisis semiótico del discurso. En M. Delgado, y J. Gutiérrez (Coords.), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales* (pp. 427-457). Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Álvarez-Gayou Jurgenson, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología*. México, D.F. México: Editorial Paidós Mexicana.
- Ameigeiras, A. R. (2000). Para una hermenéutica de la peregrinación. *Revista Stromata*, 56(1), 123-143.
- Andrews, K. (1985). *El concepto de estrategia de la empresa*. Barcelona, España: Editorial Orbis.
- Ansoff, H. I. (1965). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124. Recuperado de [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=989821](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=989821).
- Austin, J. L. (1955). *Cómo hacer cosas con palabras*. Edición electrónica Universidad de ARCIS. Recuperado de http://revistaliterariakatharsis.org/Como_hacer_cosas_con_palabras.pdf
- Bajtín, M. M. (1989). *Teoría y estética de la novela*. Madrid, España: Editorial Taurus.
- Bantz, C. R. (1979). The Critic and the Computer: A Multiple Technique Analysis of the ABC Evening News. *Communications Monographs*, 46(1), 27-39. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03637757909375988>.
- Bantz, C. R., McCorkle, S., & Baade, R. (1980). The News Factory. *Communications Research*, 7(1) 45-68. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/009365028000700103>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set*. New York, U.S.: Mind Garden.
- Bellow, P., Morrisey, G., & Acomb, B. (1987). *The Executive Guide to Strategic Planning*. Cal. U.S.: Wiley.
- Blau, M. P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley. Recuperado de https://books.google.co.in/books/about/Exchange_and.

- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. New Jersey, U.S: Prentice-Hall.
- Bormann, E. G. (1973). Fantasy and Rhetorical Vision: the Rhetorical Criticism of Social Reality. *Quarterly Journal of Speech*, 58(4), 396-407. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00335637209383138>.
- Bosk, C. L. (2003). *Forgive and Remember. Managing Medical Failure*. USA, The University of Chicago. Recuperado de <https://webcampus.drexelmed.edu/medhumanities/forgive.pdf>.
- Briceño, M. E., Rojas, M. E., Cardozo, S., y Valero, R. A. (2012). Estrategias de capacitación contable en las cooperativas textiles del municipio Valera del estado Trujillo. *Revista Visión Gerencial*, 11(2), 233-260. Recuperado de <http://revistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/5443/5236>.
- Brönstrup, C., Godoy, E., y Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Revista Signo y Pensamiento*, 26(51), 27-37, Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86005104>.
- Bunge. M. A. (2004). *La investigación científica*. Edición corregida. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI Editores.
- Capapé-Aguilar, J., Susaeta E., Pin-Arboledas, J. R., Danvila del Valle, I., y Suárez-Ruz, E. (2016). ¿Se mide el retorno de la inversión en las políticas de recursos humanos? Un análisis en España. *Revista Innovar*, 26(59), 91-99. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81843213008>.
- Capriotti-Peri, P. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago, Chile: Andros Impresores.
- Cees van Riel, C. B. M. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Chaffe, E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10(10), 89-98. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/258215>.
- Chandler-Dupont, A. (1962). *Strategy and Structure: Charters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge IMT Press. Recuperado de https://archive.org/details/strategystructur-00chan_0.
- Connell, J. & Lowe, A. (1997). Generating Grounded Theory from Qualitative Data: The Application of Inductive Methods in Tourism and Hospitality Management Research. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 3(2), 165-173. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/%28SICI%291099-1603%28199706%293%3A2%3C165%3A%3AAID-PTH87%3E3.0.CO%3B2-I>.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquirí and Research Desing: Choosing among Five Traditions*. California, U.S.: SAGE Publication.

- Daft, R. L. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México, D.F. México: Cengage Learning Editores.
- Dávila-Ladrón de Guevara, C. (1985). *Teorías organizacionales y administración*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research 3º*. California, U.S.: Sage Publications.
- Dess, G. y Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. España: Mc-Graw-Hill/Interamericana de España.
- Dess, G., Lumpkin, G. T., Eisner, A., McNamara, G., & Bongjin, K. (2012). *Strategic Management: Text and Cases*. New York, U.S.: McGraw-Hill Irwin.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid, España: Editorial McGraw- Hill.
- Douglas, D. (2004). Grounded Theory and the "And" in Intrepreneurship Research. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2(2), 59-68. Recuperado de https://issuu.com/academic-conferences.org/docs/ejbrm-volume2-issue2-article135?mode=a_p.
- Drucker, P. (1969). *The Age of Discontinuity. Guidelines to our Changing Society*. New York, U.S.: Harper & Row.
- Drucker, P. (1973). *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, U.S.: Harper & Row.
- Drucker, P. (1993). *La sociedad postcapitalista*. Barcelona, España: Editorial Apóstrofe.
- Drucker, P. (2006). Hacia una nueva organización. En F. Hesselbein, M. Goldsmith y R. Beckhard (Comps.). *La organización del futuro* (pp. 15-20). Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. London, U.K.: SAGE Publications.
- Foucault, P. M. (1986). *Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión*. Madrid, España: Siglo XXI Editores.
- Foucault, P. M. (2007). *Nacimiento de la biopolítica: curso en el College de France (1978- 1979)*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Freeman, E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York, U.S.: Cambrige University Press.
- Gaitán-Paredes, H. (2005). *Gerencia estratégica por vectores: Un análisis vectorial de la estrategia*. Colección Alta Gerencia. Caldas, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

- García-Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Colombia. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64750112>.
- García-Selgas, F. (1998). Análisis del sentido de la acción: el trasfondo de la intencionalidad. En J. Delgado y J. Gutiérrez (Coords.), *Método y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales* (pp. 493-526). Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York, U.S.: Basic Books.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York, U.S.: Aldine Publishing Company.
- Goldkuhl, G. (2004). Conceptual Determination When Developing a Multi-grounded Theory. Example and Defining ISD Method. 3er. *European Conference on Research Methods in Business and Management*. UK: Reading University.
- Greenberg, J. & Baron, R. (2008). *Behavior in Organizations*. New Jersey, U.S.: Pearson Education.
- Grice, H. P. (1975). *Logic and Conversation*. Londres, U.K.: University College London.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa II: Crítica de la razón funcionalista*. Frankfurt, Alemania: Taurus Ediciones.
- Hatch, M. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic, Postmodern Perspectives*. U.K.: Oxford University Press.
- Henwood, K. L. & Pidgeon, N. F. (1995). *Using Grounded Theory in Psychological Research*. U.S.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M. y Beckhard R. (2006). *La organización del futuro*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Johnson, R. B. (1997). Examining the Validity Structure of Qualitative Research. *Education Research Library*, 118(2), 282-292. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/R_Johnson3/publication/246126534_Examining_theValidity_Structure_of_Qualitative_Research/links/54c2af380cf219bbe4e93a59.pdf.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. Naucalpan de Juárez, México: Editorial Pearson Educación de México.
- Kuhn, T. (1994). *¿Qué son las revoluciones científicas?* Barcelona, España: Editorial Folio.
- Locke, K. D. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. London, U.K.: Sage.

- López-Gallego, F. (1999). La administración como sistema gnoseológico. En búsqueda de un objeto de estudio. *Revista Universidad EAFIT*, 35(113), 19-40. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1080/972>.
- López-Morin, M. G. (2005). Capacitación. *Revista Conciencia Tecnológica*, 27(30), 1-3. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94403013>.
- Lowe, A. (1995). The Basic Social Processes of Entrepreneurial Innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 1(2), 54-76. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13552559510090622>.
- Lowe, A. (1998). Managing the Postmerger Aftermath by Default Remodeling. *Management Decision*, 36(2), 102-110. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251749810204188?journalCode=md>.
- Mackiewicz, A. (1993). *Guide to Building a Global Image. The Economist Intelligence*. New York, U.S.: McGraw-Hill.
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciênc Saúde Coletiva*, 17(3). Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/csc/v17n3/v17n3a06.pdf>.
- Mayo, E. (1949). *Hawthorne and the Western Electric Company. The Social Problems of an Industrial Civilization*. London, U.K.: Routledge.
- Metzger, M. y Donaire, V. (2007). *Gerencia estratégica de mercadeo*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Latin America.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial Work: Analysis from Observation. *Managerial Science*, 18(2), 97-110. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.464.3181&rep=rep1&type=pdf>
- Mintzberg, H., Ahlstrand B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contexto y casos*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Múnera-Uribe, P. (2007). *La idea de la organización. Una concepción amplia para una acción efectiva*. Medellín, Colombia: Editorial Comunicación.
- Muñoz-Grisales, R. (2002). Paradigmas organizacionales y gestión humana; por una nueva ética de la relación laboral. *Revista Universidad EAFIT*, 38(127), 9-17. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/927/832>.

- Otálora-Montenegro, G. (2010). El liderazgo y su relación con el desempeño. En: O. Valera y E. Salgado (Coords.), *El desempeño de los individuos en las organizaciones*, (pp. 117-138). Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.
- Pacanoswky, M. & O'Donnell-Trujillo, N. (1982). Communication and Organizational Cultures. *Western Journal of Speech Communication*, 46(2), 115-130. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10570318209374072>.
- Padrón-Guillén, J. (2014). Notas sobre enfoques epistemológicos, estilos de pensamiento y paradigmas. En: *Proyecto de epistemología en DVD, Doctorado en Ciencias Humanas*. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.
- Parson, T. y Shils, E. (1953). *Hacia una teoría general de la acción*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Kapelusz.
- Partington, D. (2000). Building Grounded Theories of Management Action. *British Journal Management*, 11(2), 91-102. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1467-8551.00153>.
- Peirce, C. S. (1894). *Collected papers of Charles Sanders Peirce* (C. Hartshorne, P. Weiss & A. W. Burks, 1931 (Eds.)). Cambridge, U.K.: Harvard University Press.
- Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Pérez-Chavarría, M. (2009). Responsabilidad social corporativa (RSC) y comunicación: la agenda de las grandes empresas mexicanas. *Signo y Pensamiento*, 28(55), 201-217. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86020246016>.
- Pizzolante-Negrón I. (2006). *El poder de la comunicación estratégica: Apuntes de un evangelizador corporativo*. Caracas, Venezuela: Editorial CEC.
- Pizzolante-Negrón, I. (2010). Modelo de fortalecimiento institucional para la comunicación estratégica en empresas socialmente responsables. En V. Guédez (Comp.), *Responsabilidad social empresarial visiones complementarias: Hacia un modelaje social* (pp. 98-105). Caracas, Venezuela: Venamcham.
- Porcile, G. (2011). La teoría estructuralista del desarrollo. En: R. Infante, *El desarrollo inclusivo en América Latina y el Caribe: Ensayos sobre políticas de convergencia productiva para la igualdad CEPAL* (pp. 31-58). Chile: Editorial Naciones Unidas.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, U.S.: The Free Press.
- Putnam, L. (1982). Paradigms for organizational communication research. *Western Journal of Speech Communication*, 46(2), 192-206. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10570318209374077>.

- Putnam, L. (2014). Research Methods in Organizational Communication Studies. En L. L. Putnam & D. K. Mumby (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (pp. 217-297). Los Angeles, U.S.: Sage.
- Pzeworski, A. & Salomon, F. (1995). On the Art of Writing Proposals. *Social Science Research Council, 1995 rev., 1988*. Recuperado de <http://www.ssrc.org/publications/view/the-art-of-writing-proposals/>.
- Ramírez de Bermúdez, F. (2006). *La comunicación corporativa*. Maracaibo, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Sanabria-Rangel, J. M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Revista Universidad & Empresa, 6*(13). Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1040/939>.
- Schnaars, S. (1991). *Estrategias de marketing: Un enfoque orientado al consumidor*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Scott, M. & McPhee, R. (1985). Group Decisions-making as a Structural Process. *Quarterly Journal of Speech, 71*(1), 74-102. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00335638509383719?journalCode=rqjs20>.
- Searle, J. R. (1969). *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*. Madrid, España: Editorial Cátedra.
- Searle, J. R. (1994). *Actos de habla: Ensayo de filosofía del lenguaje*. Barcelona, España: Editorial Planeta-De Agostini.
- Serna-Gómez, H. (2003). *Mercadeo interno: una estrategia para gerenciar la cultura empresarial*. Bogotá, Colombia: Panamericana Editorial.
- Serna-Gómez, H. (2014). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índice de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. Bogotá, Colombia: Panamericana Editorial.
- Sheinsohn, D. (2011). *El poder y la acción a través de la comunicación estratégica: cómo mover los hilos para que las cosas sucedan*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/2392246?seq=1#page_scan_tab_contents.
- Sonera A. J. (2006). La teoría fundamentada en los datos. En I. Vacilachis de Gialdino (Coord.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 153-170). Barcelona, España. Editorial Gedisa.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. N.Y., U.S.: Cambridge University Press.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (E. Zimmerma (Trad.)). Medellín, Colombia: Editorial de la Universidad de Antioquia.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Nueva York, E.U.: Harper & Row.
- Taylor, F. (1990). *Principios de la administración científica*. México D.F., México: Herrero Hermanos.
- Taylor, S. & Crocker, J. (1981). Schematic Bases of Social Information Processing. En E. T. Higgins, C. P. Herman, & M. P. Zanna (Eds.), *Social Cognition: The Ontario Symposium*, Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Jennifer_Crocker/publication/247449651_Schematic_bases_of_social_information_processing/links/5a136f9d0f7e9b1e573085c8/Schematic-bases-of-social-information-processing.pdf.
- Tompkins, P. & Cheney, G. (1987). Coming to Terms with Organizational Identification and Commitment. *Central States Speech Journal*, Vol 38(1), 1-15. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10510978709368225>.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1997). *Discipline of Market Leaders: a Common-sense Map Toward Market Leadership. Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. N.Y. U.S.: Perseus Publishing.
- Trujillo, N. (1983). Performing Mintzberg's Roles: The Nature of Managerial Communication. En L. L. Putnam & M.E. Pacanowsky (Eds.), *Communication and Organization: An Interpretative Approach*, (pp. 73-97). Beverly Hills, U.S.: Sage.
- Valera-Payares, O. y Salgado-Consuegra, E. (2010). *El desempeño de los individuos en las organizaciones*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.
- Van Dijk, T. A. (1996). *Estructuras y funciones del discurso: Una introducción interdisciplinaria a la lingüística del texto y a los estudios del discurso*. Madrid, España: Siglo XXI Editores.
- Velasco, H. y Díaz de Rada, A. (1997). *La lógica de la investigación etnográfica: un modelo de trabajo para etnógrafos de escuela*. Madrid: Editorial Trotta.

- Vélez-Bedoya, Á. (2007). *Los clásicos de la gerencia. Colección Lecciones*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Villegas-Orrego, F. (1990). *Gerencia estratégica: aplicación paso a paso de un modelo de planificación estratégica*. Cali, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
- Von Hayek, F. (1982). *Derecho, legislación y libertad: una nueva formulación de los principios liberales de justicia y de la economía política. Normas y orden (Vol 1)*. Madrid, España: Unión Editorial.
- Weick, K. E. (1974). Amendments to Organizational Theorizing. *Academy of Management Journal*, 17(3), 487-502. Recuperado de <https://journals.aom.org/doi/10.5465/254652>.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. MA, U.S.: Reading.
- Weick, K. E. (1980). *Making Sense of the Organization (KeyWorks in Cultural Studies)*. MA, U.S.: Blackwell Publishing.
- West, R. y Turner, L. (2005). *Teoría de la comunicación: Análisis y aplicación*. Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Whittington, R. (2001). *What is Strategy and Does it Matter*. London, U.K.: Thomson Learning.
- Wittgenstein, L. (1967). *Gramática filosófica*. Buenos Aires, Argentina: Libros Tauro.
- Zambrano-Barrios, A. (2001). *Gerencia estratégica y gobierno: modelo de planificación para gobernaciones y alcaldías*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.



ANEXOS

Anexo A

GUION DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A PARTICIPANTES PERTENECIENTES A LA ALTA GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

- ¿Cómo hizo usted para decidir y declarar los principios estratégicos: visión, misión, valores, objetivos estratégicos, políticas, etc.?, ¿cómo fue el procedimiento?
- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la organización?
- ¿Tiene un plan estratégico escrito?
- ¿Contratan el personal experto en el tema de gerencia estratégica o lo hacen ustedes mismos?
- ¿Qué pretenden ustedes lograr con la declaración de los principios estratégicos en textos escritos?
- ¿Usted cree que la filosofía de gestión, la visión, la misión, los valores, los objetivos estratégicos, las políticas, etc., le ayudan a dirigir el trabajo en la organización?, ¿cómo lo hacen?
- ¿Si yo le pregunto cuál es la visión de esta organización, usted es capaz de decírmela de memoria?, ¿y la misión?, ¿se acuerda de algunos valores?
- ¿Qué papel desempeñan los empleados en el cumplimiento de los principios expresados en la filosofía de gestión?, ¿son ellos importantes para eso?
- ¿Cómo hace usted para que ellos conozcan la visión, la misión y los valores?
- ¿Qué aspiran lograr en la empresa en los próximos años?, ¿cuál es la meta organizacional?
- ¿En el corto y el mediano plazo qué aspira lograr con su gestión al frente de esta organización?
- ¿Qué está haciendo para lograr los objetivos?
- ¿En qué medida siente que los colaboradores, los subalternos, le están colaborando en el logro de los objetivos de la empresa?
- ¿Los trabajadores están desarrollando ese sentido de pertenencia?
- ¿Cómo hace usted para asegurarse de que cada quien cumpla con su trabajo?
- ¿Qué es para usted la filosofía de gestión y el plan estratégico de una empresa?, ¿para qué le sirve eso, o sea, qué es, que significa eso para usted?

Anexo B

GUIÓN DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A PARTICIPANTES PERTENECIENTES A LA GERENCIA MEDIA DE LAS ORGANIZACIONES

- ¿Considera que si la organización no tuviese un plan estratégico declarado formalmente, fracasaría?, ¿por qué?
- Si no fuese porque la organización tiene declarada su filosofía de gestión, visión, misión y valores declarados, ¿usted no podría ser un buen gerente?
- ¿Considera que sus intereses personales como ser humano están incluidos en los principios declarados por la organización en forma de misión y valores?
- ¿Qué significado tienen para usted la visión, misión y los valores?
- Y, ¿los objetivos estratégicos?, ¿qué significan para usted?
- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de esta organización?
- ¿Cuál es la visión de la organización?, ¿y la misión?
- ¿Cuál es la estrategia de la organización?, ¿la conoce?
- ¿Cuál cree usted que es el asunto de mayor importancia para su jefe, el gerente director o gerente general, de esta organización?
- ¿Cómo hace el director o gerente general para que usted le colabore con el logro de los objetivos estratégicos de la organización?
- ¿Cómo interpreta usted las intenciones del gerente general cuando le dice frases de motivación, como “esto es de todos”, “somos una familia”, o similares?
- ¿Considera que su éxito o crecimiento personal están directamente relacionados con el crecimiento de esta organización?
- ¿Se considera remunerado equitativamente en esta organización?
- ¿Considera que su remuneración, comparada con la del gerente general, es justa?
- ¿Recibe otro tipo de recompensas diferentes de las monetarias?, ¿cuáles?
- ¿Qué es lo mejor que tiene la forma como se gerencia esta organización?, ¿y lo peor?

Anexo C

GUION DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A PARTICIPANTES PERTENECIENTES AL NIVEL DE COLABORADORES DE LAS ORGANIZACIONES

- ¿Considera que si la organización no tuviese un plan estratégico declarado formalmente, fracasaría?, ¿por qué?
- Si no fuese porque la organización tiene declarada su filosofía de gestión, visión, misión y valores declarados, ¿usted no podría ser un buen empleado?
- ¿Considera que sus intereses personales como ser humano están incluidos en los principios declarados por la organización en forma de misión y valores?
- ¿Qué significado tienen para usted la visión, misión y los valores?
- Y, ¿los objetivos estratégicos?, ¿qué significan para usted?
- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de esta organización?
- ¿Cuál es la visión de la organización?, ¿y la misión?
- ¿Cuál es la estrategia de la organización?, ¿la conoce?
- ¿Qué cree que le pasaría a usted si en una auditoría le preguntan sobre los principios estratégicos y usted no se los sabe?
- ¿Cómo interpreta usted las intenciones de los gerentes cuando le dicen frases de motivación, como “esto es de todos”, “somos una familia”, o similares?
- ¿Considera que su bienestar personal está directamente relacionado con el crecimiento de esta organización?
- ¿Se considera remunerado equitativamente en esta organización?
- ¿Considera que su remuneración, comparada con la de los gerentes, es justa?
- ¿Recibe otro tipo de recompensas diferentes de las monetarias?, ¿cuáles?
- ¿Qué es lo mejor que tiene la forma como se gerencia esta organización?, ¿y lo peor?

Información del autor

Óscar A. Urribarri U.

Profesional en publicidad y mercadeo; Magíster Scientiarum en Ciencias de la Comunicación con énfasis en Comunicaciones de Marketing; Ph.D. en Ciencias Sociales, mención Gerencia (LUZ). Docente del Área de mercadeo, de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables y de cursos de investigación en la Universidad Católica Luis Amigó; está adscrito al grupo de investigación Goras de la misma Institución.

Correo electrónico: oscar.urribarriur@amigo.edu.co

Orcid: orcid.org/0000-0001-6544-3222

Esta publicación tiene el propósito de explicar las relaciones entre la acción discursiva y los procesos de gerencia estratégica en una selección de unidades de observación conformada por cinco organizaciones pertenecientes a diferentes sectores económicos de la ciudad de Medellín, Colombia. El enfoque epistemológico de la investigación es el vivencialista-experencialista y se desarrolló con apego al paradigma de investigación interpretativista naturalista, dentro del marco de las tradiciones investigativas de base etnográfica, por medio de la metodología teoría fundamentada. En tal sentido, las operaciones de investigación consistieron en la recopilación de datos en un trabajo de campo mediante los métodos de entrevistas semiestructuradas a quince participantes que desempeñan roles en los diferentes niveles jerárquicos y de observación participante en las unidades de observación seleccionadas. La data se analizó mediante un proceso sistemático de codificación abierta, selectiva y axial, con asistencia del programa Atlas.ti. Como resultado de la investigación surgió la tesis de que en las organizaciones estudiadas, localizadas en Medellín, departamento de Antioquia, en Colombia, el discurso formal asociado al proceso de gerencia estratégica es carente de significado respecto a la realidad organizacional, porque los conceptos de *gerencia estratégica* se asocian al de *gestión de la calidad*, lo cual ha dado lugar a una realidad organizacional conceptualizada en esta tesis en términos de ISO cultura, con sus propiedades y dimensiones particulares.

The objective of this publication was to explain the relations between the discursive actions and the process of strategic management in an observation sample space conformed by five organizations from different economic sectors in the city of Medellin Colombia. The epistemological focus of the research was experientialist, and was performed abiding to the paradigm of naturalist interpretative research, within the framework of traditional ethnographically based research using the method Grounded Theory. In that sense the operations research consisted in the recollection of data from the fieldwork using methods of semi structured interviews with fifteen participants with roles at all different hierarchical levels and participant observation of the selected sample of observation units. The collected data was analyzed using a systematic process of open, selective and axial codification, with the assistance of the program Atlas.ti. As a result of the research then emerged the theory that in these organizations located in Medellin, Antioquia department, Colombia, the formal discourse associated with the process of strategic management Lacks significance with respect to the organizational reality, because the concepts of strategic management were associated with the concept of quality management which has given way to an organizational reality conceptualized in this thesis in terms of ISOculture, with its own particular properties and dimensions.

