



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

“Estrategia de cultura organizacional y su relación con la ventaja competitiva empresarial en el sector papelerero de San Juan del Río”

DRA. ELIA SOCORRO DÍAZ NIETO
M. en A. JOSE JESUS MUÑOZ GARCIA
Universidad Autónoma de Querétaro

MESA DE TRABAJO
VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO ECONÓMICO
“LA TENDENCIA A CREAR UN VENTAJA COMPETITIVA BASADA EN EL APRENDIZAJE”
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN EN PROCESO

Domicilio particular
Mercedes Camacho No 205
Col. Nuevo San Juan
San Juan del Río, Qro. 76808

Teléfono particular
427 2741390

E-mail
eldiaz90@hotmail.com

RESUMEN

El incremento en la globalización del capital hace necesario un esfuerzo constante por parte de las empresas para mantener una ventaja competitiva, que le permita lidiar con las exigencias derivadas de la misma. (La Cultura organizacional puede contribuir con la ventaja competitiva para cada empresa). El objetivo de esta investigación en proceso ha sido diseñar un modelo de cultura organizacional que pueda promover la ventaja competitiva empresarial. Hasta la fecha hemos identificado las características de cultura, en Kimberly Clark y Papeles Ponderosa, la forma como sostienen la cultura, así como la estrategia utilizada, a través de la aplicación de cuestionarios, entrevistas y observación directa. Cabe mencionar que encontramos en ellas, estrategias que emplean para competir y mantenerse en el mercado, mismas que se pueden apreciar en la forma en que mantienen sus características de cultura organizacional. Estas características manifiestan que su orientación estratégica se encuentra dentro del concepto que definiremos como *Estrategia de significado compartido enfocada al desempeño, a través del aprendizaje de cultura organizacional por medio de los mitos* (entendidos estos últimos como anécdotas, ritos corporativos, símbolos y lenguaje). En esta ponencia hablamos de la relación que existe entre cultura organizacional y la ventaja competitiva.

Palabras clave. Cultura organizacional, ventaja competitiva, desempeño mitos.

ABSTRACT

The increasing globalization of capital requires a constant effort on the part of firms to sustain competitive advantage, enabling it to cope with the demands arising there from. (The organizational culture can contribute to competitive advantage for each company). The objective of this research was to design a process model of organizational culture that can promote corporate competitive advantage. To date we have identified the characteristics of culture, Kimberly Clark and Ponderosa Paper, the way in supporting the culture and the strategy used, through the application of questionnaires, interviews and direct observation. It is noteworthy that we find in them strategies they use to compete and survive in the market, same as can be seen in the way they maintain their characteristics of organizational culture. These characteristics show that its strategic direction is within the concept being defined as the shared meaning-focused strategy to performance through organizational learning culture through the myths (the latter understood as anecdotes, corporate rituals, symbols and language). In this paper we discuss the relationship between organizational Culture and competitive advantage.

Keywords. Organizational culture, competitive advantage, performance, myths.

Introducción

Hoy estamos viviendo tiempos de cambio y la constante es la necesidad de estabilidad por parte de las organizaciones, lo cual es una contradicción si reconocemos que la competitividad en las grandes empresas requiere cambio permanente y al mismo tiempo estabilidad, *en esta situación el término cultura organizacional entendido este como percepción de significado compartido*. Cobra gran relevancia, dado que en ella encontramos tipos de estructuras organizacionales, misión, filosofía, visión, mitos entre otras.

En este proyecto de investigación tenemos el objetivo de encontrar los elementos que pueden conformar un modelo de cultura organizacional que pueda promover la ventaja competitiva empresarial y desde luego correlacionar las variables. En la actualidad el proyecto está en proceso y esta ponencia es uno de los resultados de este trabajo, en el cual hablamos de la relación que existe entre cultura organizacional y la ventaja competitiva en uno de sus principales elementos, en este caso el desempeño en la organización. Así mismo presentamos la descripción del problema, objetivos, variables, definiciones conceptuales, revisión literaria o enfoque teórico y metodológico.

El tipo de investigación es más de tipo cualitativo, aunque es abordada desde un enfoque cuantitativo, ya parte de lo general a lo particular, así como establece hipótesis al inicio de la investigación y está utilizando métodos estadísticos para demostrar si la hipótesis es verdadera o falsa.

Planteamiento del Problema.

La imperiosa necesidad de los negocios internacionales por mantenerse en el mercado en un mundo globalizado a llevado a las empresas grandes a preocuparse por la calidad en sus productos, para hacerlos competitivos, motivo que los ha llevado a buscar en todo momento la ventaja competitiva que está integrada por elementos según lo menciona Porter (1982) el desempeño superior, una cultura cohesiva o una buena implementación. De ahí la también importancia de la cultura organizacional. En este contexto cabe encontrar la relevancia de la relación entre estas dos variables para generar un desempeño superior y redundar en la ventaja competitiva que la ausencia de ella impone una problemática pondrá para quienes no cuentan con ella en este mundo cambiante y turbulento en el cual estamos inmersos.

Antecedentes Históricos

A comienzos de los 80 la cultura organizacional empezó a ser de interés fundamental en los estudios de comportamiento organizacional. Muchos investigadores iniciaron sus estudios en esta área, se publicaron numerosos libros y las más importantes revistas dedicaron ediciones completas a la discusión del término cultura.

Fueron Peters y Waterman con su libro *En búsqueda de la excelencia*, quienes le dieron a la cultura organizacional el estatus que ahora tiene, aunque las obras de Mayo y Barnard en la época de los treinta ya habían iniciado la tradición humanista del manejo de valores en la organización.

Asimilar las organizaciones a sistemas sociales es lo que según Alliare y Firsirotu (1982) le da sentido a la cultura organizacional pues esto las define como gestoras de procesos de socialización y las dota de normas y estructuras capaces de generar valores, creencias y significados. Sin embargo esta percepción conlleva el peligro de transformar en superficial un concepto tan complejo como el de cultura.

En la literatura organizacional se identifica básicamente tres factores dominantes en el desarrollo de la cultura:

1. Las características y valores de la organización
2. La historia de la organización, específicamente su pasado.
3. La tecnología y las características de la industria.

Estos factores actúan simultáneamente para construir una cultura particular. Visto de esta forma el manejo del concepto en los escritos de gerencia y teorías organizacionales es aún incompleto y confuso.

La relación que existe entre los aspectos culturales y estructurales se ha asumido de manera inconexa y las características del proceso de integración del empleado al sistema cultural dentro del contexto organizacional no han sido profundamente estudiadas.

Desde el punto de vista antropológico se plantean dos tendencias. Una que asocia la cultura organizacional a un sistema determinado de símbolos, influido por el medio ambiente externo, por la historia y por sus líderes. La cultura es vista como un elemento dinámico, asumida de diferentes

formas según cada trabajador y transformada por ellos en el proceso de interpretación de los hechos organizacionales.

La otra considera a las organizaciones como sistemas socioculturales cuyo componente cultural se presupone en equilibrio con el componente social o estructural. El estado de disonancia no es tomado en cuenta y esta puede sobrevenir como resultado de cambios en el mercado que hacen presión sobre la empresa obligándola a la nueva realidad, los cuales si no encuentran justificación en el sistema cultural de la organización ocasionaron graves problemas de funcionamiento.

Con base en las anteriores consideraciones Allaire y Firsirotu (1982) plantean un esquema conceptual con tres componentes íntimamente ligados:

1. El sistema socio-estructural, integrado por las transacciones entre la estructura formal, las estrategias y administración, así como por objetivos y metas formales, líneas de autoridad y poder, control, evaluación, motivación, recompensas y demás elementos de funcionamiento organizacional.
2. El sistema cultural, compuesto por los elementos expresivos y afectivos de la organización y que conforman un conjunto colectivo de significados simbólicos: mitos, ideologías y valores. Todas las organizaciones tienen la tendencia a crear y mantener sus propios valores con las construcciones simbólicas correspondientes. Comprende también ritos, ceremonias, costumbres, metáforas slogans, cuentos, leyendas y folclore organizacional, así como emblemas y arquitectura. Esta. influenciado por el medio ambiente externo, por las características de quienes administran y por la interacción entre cultura y estructura.
3. Los empleados particulares, con personalidad, experiencia y talento propios son quienes pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido. Independientemente de su función, los empleados construyen sus significados con base en la materia prima cultural brindada por la organización.

Los sistemas culturales y socio estructural de la organización establecen una relación de apoyo compleja que puede ser fuente de tensión cuando hay necesidad de adaptaciones rápidas a circunstancias nuevas, las consecuencias pueden ir desde una pérdida temporal de eficacia hasta la decadencia y desaparición de la organización.

2.1 La competencia

La competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas. De acuerdo a Porter (1992) *“La competencia determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación”*. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en que ocurre la competencia. La implantación de la estrategia comprende una serie de sub-actividades de naturaleza administrativa. Si se ha determinado su propósito entonces es posible movilizar los recursos de la compañía con objeto de lograr su realización. Una estructura organizacional apropiada para el desempeño eficiente de las tareas requeridas ha de traducirse en sistemas efectivos de información y relaciones que permiten la coordinación de las actividades subdivididas. Los procesos organizacionales de medición del desempeño, compensación, desarrollo administrativo todos ellos inscritos en sistemas de incentivos y controles han de ser dirigidos hacia la clase de comportamiento requerido por el propósito y los objetivos organizacionales. Para el éxito de la estrategia, el papel del liderazgo personal es importante y en algunos casos decisivo. Así mismo como lo expresaron Bossidy y Charam (2002) *“La táctica es importante en la ejecución, pero la ejecución no equivalente a la táctica, sino que es el factor que determina la estrategia. La planificación de la estrategia resulta incompleta si no tiene en cuenta la capacidad de la organización para ejecutarla”*.

Mintzberg y Brian (1993) *“Si sabemos que la estructura organizacional y los procesos de compensación, incentivos, control y desarrollo administrativo limitan la formulación de la estrategia e influyen en ella, debemos tener en cuenta primero la proposición lógica que sostiene que la estructura debe seguir a la Estrategia, a fin de que luego se pueda considerar el hecho organizacional”*

Cómo aprenden la cultura los empleados. La cultura se trasmite a los empleados de varias maneras. Las más importantes son las anécdotas, los ritos, los símbolos materiales y el lenguaje.

Los anécdotas de una organización son narraciones sobre hechos o personas significativas, casos de los fundadores, reglas que se rompen, reacciones a errores del pasado. Estas anécdotas aportan ejemplos, con los que la gente aprende.

Los ritos corporativos son secuencias repetidas de actividades que expresan y refuerzan los valores de la organización. Las metas que son más importantes y qué personas son importantes. Uno de los ritos más conocidos es la ceremonia anual de premiación de los vendedores de Mary Kay. La ceremonia parece un a cruza entre circo y concurso señorita universo. Tiene lugar en un gran auditorio sobre un gran escenario dispuesto frente a un público copioso y animado. Todos los participantes llevan atuendos glamorosos. Se premia a los vendedores que cumplieron con sus metas de ventas con un cúmulo de regalos resplandecientes, como alfileres de oro y diamante, pieles y cadillacs de color rosa. El espectáculo es motivador porque se reconoce públicamente el desempeño sobresaliente en las ventas. Además el aspecto ritual refuerza la determinación y el optimismo de la extinta fundadora Mary Kay, con los que pudo superar sus problemas personales, iniciar su propia compañía y alcanzar el éxito material. Se comunica a los vendedores que es importante alcanzar las metas y que mediante el trabajo esforzado y ánimo también pueden tener éxito. En pocas palabras su “rito” anual cumplía su función de motivación.

Los símbolos materiales. Cuando usted entra en varios negocios, ¿tiene una impresión del lugar: formal, casual, divertido, serio, etc.? Estas impresiones demuestran el poder de los símbolos materiales para crear la personalidad de una organización. La disposición de las instalaciones, el atuendo de los empleados, los autos que dan a los ejecutivos y el avión de la corporación son ejemplos de símbolos materiales. Otros son el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, las gratificaciones de los ejecutivos como bienes adicionales que se entregan a los directores, como membrecías en clubes deportivos, uso de las instalaciones de descanso de la compañía, salones o comedores en el edificio de la compañía y lugares reservados de estacionamiento para ciertos empleados. En worldNow, proveedor de tecnología de Internet para las radiodifusoras locales, un importante símbolo material es un viejo taladro dentado que los fundadores compraron en dos dólares en una tienda de descuento. El taladro simboliza la cultura de la compañía de “taladrar para resolver problemas”. Todos los meses el taladro se pone en manos de un empleado en reconocimiento de su trabajo sobresaliente. Se espera que el ganador de cada mes personifique el taladro de alguna manera y conciba una nueva regla para portarlo. Un empleado instalo un gatillo de Bart Simpson; otro le añadió una antena para hacerlo inalámbrico. El icono de la compañía transmite la cultura aunque la organización evoluciona y cambia.

Lenguaje. Muchas organizaciones y unidades usan el lenguaje como modo de identificar a los miembros de la cultura. Al aprender este lenguaje como modo de identificar a los miembros de una cultura. Al aprender este lenguaje los miembros dan fe de que aceptan la cultura y de que están dispuestos a conservarla. Por ejemplo, los empleados de Microsoft tienen su vocabulario exclusivo: judo de trabajo (arte de desviar un trabajo hacia otro compañero sin dar la impresión de que uno lo

evita), comerse su comida de perro (estrategia de usar los programas o productos de software propios en las primeras etapas para ponerlos a prueba, aun si no es agradable); comida plana (artículos de las máquinas tragamonedas que pueden pasarse por debajo de la puerta de un colega que trabaja enfebrecido para cumplir con su plazo).

Con el tiempo, las organizaciones acuñan términos para el equipo, el personal clave, proveedores, clientes, procesos o productos relacionados con su negocio, los nuevos empleados se sienten abrumados con las abreviaturas y la jerga; pero poco a poco se convierten en una parte natural de su lenguaje. Una vez aprendido, este lenguaje actúa como denominador común que une a los miembros de una cultura.

Metodología

Kimberly Clark es una empresa multinacional ya que cuenta con su corporativo central en USA en Neenah Wisconsin desde 1872. Cuenta con 742 empleados sindicalizados, 177 no sindicalizados en su planta de San Juan del Río Querétaro. Utiliza el outsourcing para la función de vigilancia. Sus principales marcas son Kimabrk, fancy, vogue, marli, lys, Scott, cottonnelle. Entre sus principales competidores esta Procter Gamble y China. Esta empresa no se orienta a determinados segmentos de mercado, su orientación es en general.

Dentro de sus principales ventajas competitivas esta el costo, el servicio, la calidad y la diferenciación. Sus principales fortalezas son: Su infraestructura de planta, prestigio y recursos humanos. Sus principales debilidades son: impuestos como aranceles en relación con los competidores.

En este trabajo de investigación se ha llevado a cabo un estudio de campo por medio de encuestas de actitudes al 30% del personal sindicalizado y no sindicalizado. La investigación es de tipo cuantitativa, ya que tiene las características como: partir de lo general a lo particular, generar hipótesis al principio, llevar a cabo un estudio de campo, para recolectar datos que nos permitan hablar de una hipótesis falsa o verdadera y establecer conclusiones.

Papeles Ponderosa, planta San Juan del Río con 37 años de antigüedad con 650 empleados sindicalizados y 139 no sindicalizados, una empresa que tiene un 80% de su mercado es internacional. Lleva más de 10 años orientados a la calidad, en la mayoría de sus departamentos, como: inventarios de productos químicos, de fibra reciclada, de materia prima, en 1998 obtuvo la primera certificación relativa a la norma ISO 9000 y la certificación ambiental para el cuidado del medio ambiente en junio de 2008, norma 14001. Así mismo tienen un enfoque continuo de

capacitación, llevan 6 años de capacitación continua a través del método de detección de áreas de oportunidad, así mismo capacitación constante en programas de desenvolvimiento humano orientados al trabajo de equipo.

Objetivos:

1. Encontrar la relación entre cultura organizacional y ventaja competitiva
2. Definir las variables dependientes e independientes
3. Encontrar los elementos que conforman un modelo de cultura organizacional
4. Derivar nuevas líneas de investigación sobre modelos de cultura organizacional

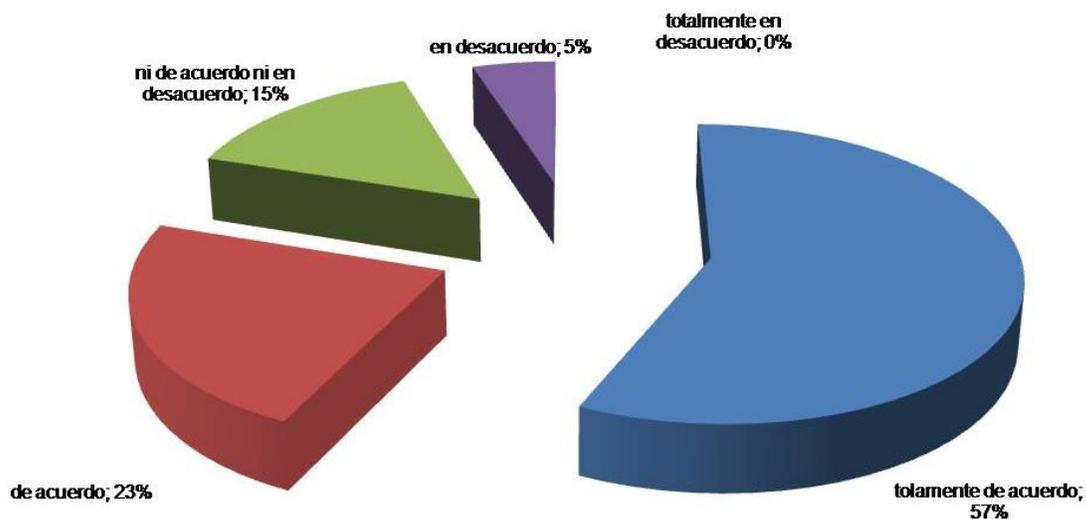
Hipótesis: La cultura organizacional contribuye con la ventaja competitiva empresarial

Variables dependientes: Cultura Organizacional, Ventaja Competitiva.

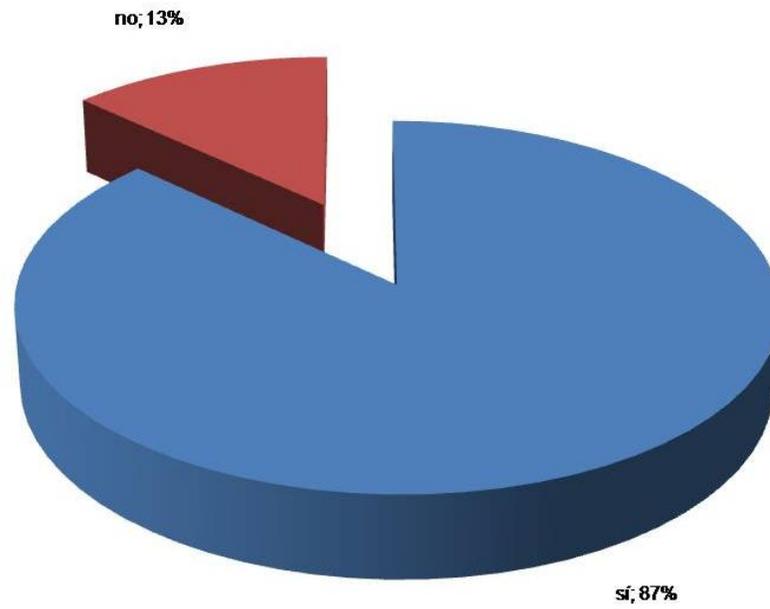
Variables independientes: Desempeño organizacional, Mitos de cultura organizacional

Resultados

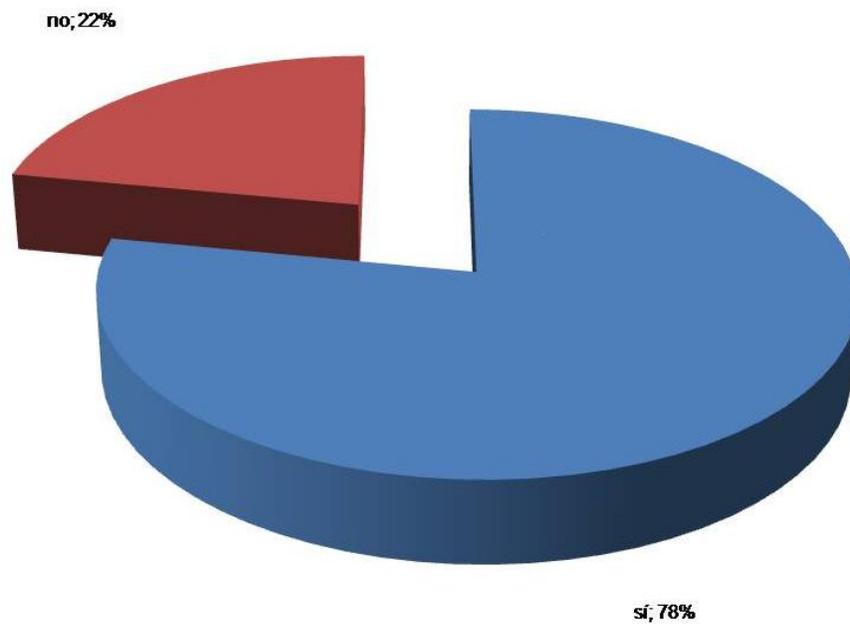
Me siento identificado con la organización.



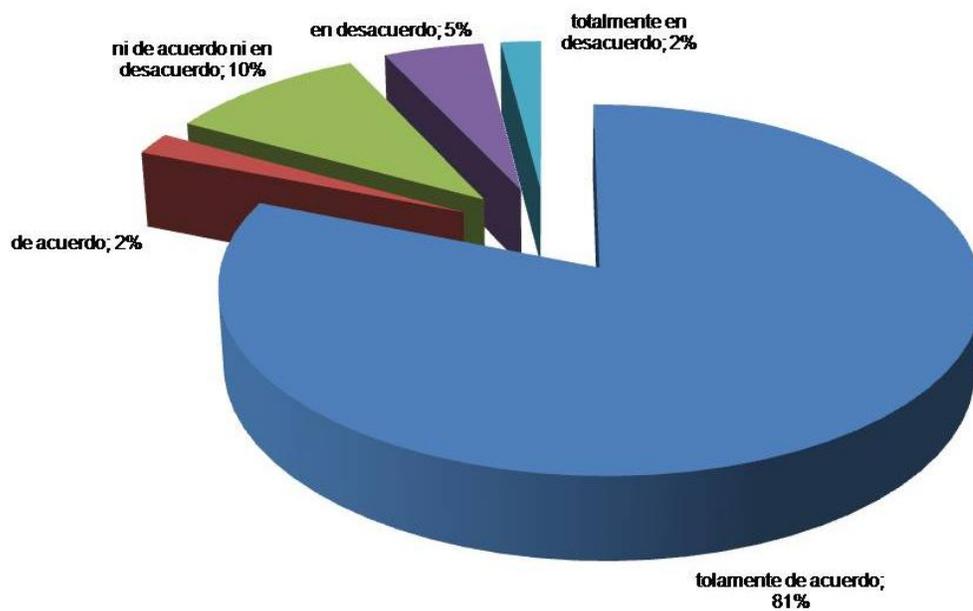
¿Hay dentro de la organización un lenguaje que todos comparten?



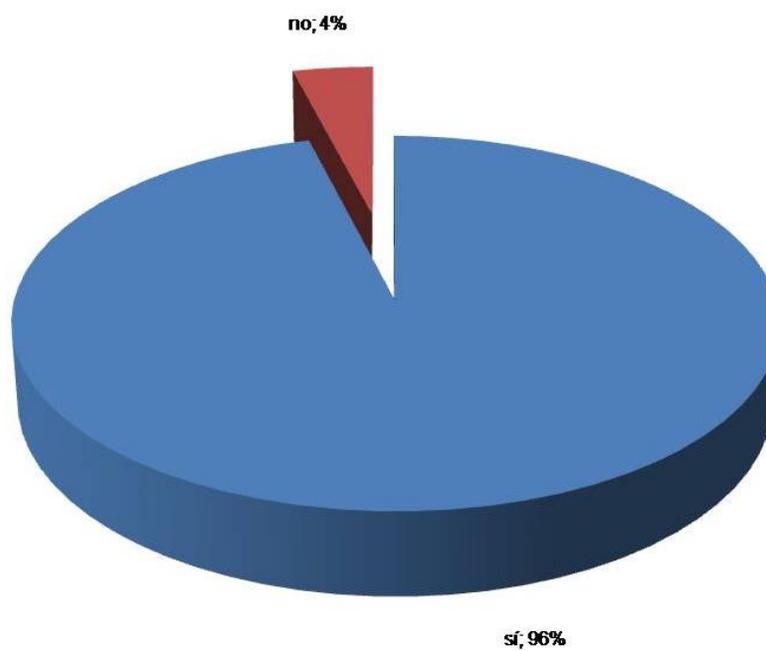
¿Conoces la historia de la organización y anécdotas del pasado sobre ella?



Los ritos corporativos como: festejos, aniversarios, reuniones; que se repiten cada año, tienen importancia especial para el trabajador.



¿Conoces los símbolos de tu organización, como el logotipo de Kimberly?



Conclusiones:

Los mitos que observamos en Kimberly Clark y Papeles Ponderosa entendidos como: anécdotas, ritos corporativos, símbolos materiales y lenguaje enfatizan la identificación del personal con la organización, enfatizan sus valores, se crea un significado compartido generando una estrategia de significado compartido que configura la cultura organizacional como una cultura cohesiva y fuerte en donde las cosas importantes están claras, contribuyendo así con el desempeño superior de la organización lo cual tiene una relación clara con la ventaja competitiva Cabe mencionar que lo que precisa un cambio ante todo son las creencias que influyen en los comportamientos específicos que se ven condicionados por la formación experiencia percepciones internas y externas sobre el futuro de la organización. Las normas de comportamiento determinan como el personal trabaja en equipo y son por ello decisivas para crear una ventaja competitiva.

Las gráficas muestran como el personal está identificado con la organización, la unificación del lenguaje a base de frases que motivan al trabajador, la importancia de los ritos corporativos o secuencia de actividades.

Referencias Bibliográficas:

Claudette Chin-Loy cita a Cabrera Bonache (1999); De Long Fahey (2000); Detert, et (2000) “*La influencia de la cultura organizacional en el conocimiento de los sucesos de la administración*”

DOI 10.1007/S10551-007-9493-2 **ABI/INFORM** Global

DOI 10.1007/S10551-007-9493-2 **ABI/INFORM** Global

DOI 10.1007/S10551-007-9493-2 **ABI/INFORM** Global

Fred David “*Administración estratégica*”, recuperado el 05 de mayo de 2008.

Hill Charles y Jones Gareth “*administración estratégica*” enfoque integrado. Mc Graw –Hill Interamericana editores S.A. de C.V. Sexta edición 2004.

Jackson K. Harry y Frigon Normand “*Logrando la ventaja competitiva*” Prentice Hall

Hispanoamericana, S.A. Edición en Español 1998.

Journal of Bussiness Ethics /2008) 261-279

Journal of Bussiness Ethics /2008) 261-279

Journal of Bussiness Ethics /2008) 261-279

Martin Juan Ignacio y Rodríguez Oscar citan a Bryar (2001), “*EFQM Model: Knowledge governance and competitive advantage*” recuperado el 10 de junio de 2008. Journal of intellectual Capital, 133-154.

Martin Juan Ignacio y Rodríguez Oscar citan a Ruzevicius (2006) “*EFQM Model: Knowledge governance and competitive advantage*” recuperado el 10 de junio de 2008. Journal of intellectual Capital, 133-154.

Mintzberg Henry y Brian James “*El proceso estratégico*” Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Primera edición en español 1993.

Porter Michael “*Ventaja Competitiva*” Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. Febrero 1992. Octava Reimpresión.

Vallejo Manuel Carlos cita a Gallo (1993, 1995) y Dyer (1986) estudio “*Is the Cultura of Family Firms Really Different? A value-Based Model for Its Survivalrough Generations*” Recuperado el 05 de julio de 2008

Vallejo Manuel Carlos cita a Grisck et (1997) y Word (1991). estudio “*Is the Culture of Family Firms Really Different? A value-Based Model for Its Survival rough Generations*” Recuperado el 05 de julio de 2008

Vallejo Manuel Carlos cita Shein (1988) estudio “Is the Culture of Family Firms Really Different? A value-Based Model for Its Survival through Generations” Recuperado el 05 de julio de 2008

www.emeraldinsight.com/1469-1930.htm

www.emeraldinsight.com/1469-1930.htm

www.monografías.com/trabajos48/cultura-organizacional