

# CULTURA ORGANIZACIONAL: BASE DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVO DE LAS ORGANIZACIONES



LUZ KARINE MUÑOZ OCHOA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA.  
MÓDULO SEMINARIO DE GRADO.  
BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA  
18 de Junio de 2013

# **CULTURA ORGANIZACIONAL: BASE DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVO DE LAS ORGANIZACIONES**



LUZ KARINE MUÑOZ OCHOA

Presentado a:  
FANETH SERRANO LEDESMA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA.  
MÓDULO SEMINARIO DE GRADO.  
BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA  
18 de Junio de 2013

## **CULTURA ORGANIZACIONAL: BASE DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVO DE LAS ORGANIZACIONES**

### **INTRODUCCIÓN**

Desde hace algunos años en los libros de Administración y de Organización se ha incluido el tema de la cultura organizacional. Esto a raíz del reconocimiento de la necesidad de tomar en cuenta las condiciones laborales y las características personales de los miembros de las organizaciones. Se ha manifestado también, el interés por conocer los rasgos del comportamiento humano en ese ámbito y la influencia que en ellos tiene la cultura social en términos generales.

La Cultura Organizacional es definida como un conjunto de arreglos básicos manifestado en normas, valores, actitudes y creencias compartidas por los miembros de la organización. Ésta es capaz de establecer diferencias que van más allá de los aspectos formales de estructura y procedimientos, de los cuales resaltan rasgos comunes y similares. Hasta antes de los años ochentas era suficiente conocer aspectos derivados de la Planeación Estratégica y de la Estructura Organizacional para creer que se conocía y se explicaba una organización determinada.

Sin embargo, los autores empezaron a comprender que no bastaba saber cómo se desarrollaban nuevos productos y servicios. Mucho menos cómo se distribuía oficialmente la jerarquía de autoridad, para tener una idea completa

de su funcionamiento y una explicación de su éxito o no dentro del mercado al cual servía. En efecto, se cayó en cuenta de que existen diferencias básicas en lo referente a creencias y comportamientos, y se tomó el concepto antropológico de cultura para tratar de entender y explicar esas diferencias.

En consecuencia, fue a raíz del crecimiento e importancia de las empresas japonesas que se empezó a ver en la cultura el origen de su éxito. Por tanto dejó de pensarse en aquellas variables "duras" relacionadas con la forma y los procedimientos previamente establecidos. Fue así como se dirigió la mirada hacia variables "suaves" concernientes a la conducta de los miembros de la organización, a las creencias que compartían y al ambiente dentro del cual realizaban sus actividades.

Por este motivo, el presente ensayo consta de 2 componentes: en el primero se identifica y analiza la importancia de reconocer aquellas falencias y debilidades pertinentes de la cultura empresarial. Esto con el fin de determinar planes de acción que contribuyan a mejorar el desarrollo de la empresa. En la segunda parte se determinan herramientas y estrategias propias de la cultura organizacional que permiten maximizar su ventaja competitiva.

Finalmente, la cohesión entre las personas que forman parte de la organización tiene como resultado una cultura fuerte, cuya influencia es fundamental para el buen funcionamiento de la organización. Por esto quiero terminar esta introducción, invitando al lector a adentrarse en el mundo de la Cultura Organizacional y sacar sus propias conclusiones al respecto.

**1. Un análisis a conciencia de la Cultura Organizacional permite a la Alta Gerencia concebir planes de mejora.**

*Las organizaciones de más éxito son fruto de una búsqueda consciente y deliberada de oportunidades.*

Peter Drucker

El análisis de la cultura Organizacional permite observar la empresa desde una perspectiva global sin dejar de lado ningún aspecto. Partiendo de eso, es fundamental que ***la Alta Gerencia identifique las características preponderantes en pro de facilitar la adaptabilidad de la empresa en un entorno de mucho dinamismo, generando planes de mejoramiento y estrategias que contribuyan a la consecución de los objetivos organizacionales y una mayor competitividad.***

Por consiguiente la cultura es una guía del comportamiento de las organizaciones y además es un eje en el proceso de toma de decisiones. Así, una de las primeras definiciones que tenemos es la de Schein (1997) que establece que la cultura organizacional es:

Un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprendió al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha sido trabajado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por consiguiente, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a dichos problemas.

De acuerdo a Kilmann, Saxton, Serpa & Associates (1985), la cultura organizacional es una energía social que mueve o induce a actuar a las personas. *“La cultura es a la organización lo que la personalidad es al individuo –una premisa que aunque oculta, unifica y proporciona significado, dirección y movilización”*

Por tanto, la identificación de los beneficios que han asumido los procesos culturales de las organizaciones en la globalización, supone la existencia de un conjunto de avances en las relaciones individuo-individuo e individuo-organización. Este conjunto afecta prácticas tradicionales de identificación, sentido de pertenencia, valoración de los conocimientos, la creatividad (capital humano), la participación y la manera de hacer las cosas. Esos cuentan entre los más críticos aspectos que reflejan la cultura de estas organizaciones.

De la misma forma, la identificación de la cultura organizacional es algo muy importante en la administración de una organización. Esto con el fin de que ésta actúe en forma permanente en su gestión, trabajando en sentido de suscitar cambios favorecedores y la implantación de mejoras. Un estudio a conciencia de cultura permite entender las relaciones de autoridad y poder, las reglas no escritas, lo que es asumido como verdad por cada integrante de la organización, etc.

En consecuencia, aclara una serie de conductas consideradas aparentemente evidentes. Ello afecta la forma en que se ejecutan las diferentes actividades en la organización, permitiendo un planeamiento de la actuación coherente con la realidad de la misma. Todo esto basado en aspectos como los valores, habilidades, estructuras, estrategias, personal, estilos administrativos y sistemas.

De esta manera, la Cultura Organizacional se convierte en la base para establecer la forma como marcha una empresa; ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Luego es el origen intangible donde la visión empresarial adquiere su guía de acción. Por consiguiente, el éxito de los propósitos de transformación está en manos del talento y de la aptitud de la gerencia para realizar cambios en la cultura de la organización de acuerdo a los requerimientos del entorno.

Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como "*la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones*". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, se desarrolla con nuevas experiencias. Y ésta puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

No obstante, las culturas laborales están conformadas por una variedad de elementos. De acuerdo a The Hay Group hay más de cincuenta (50) atributos. Esos atributos van desde la "innovación alentadora" hasta "la maximización de la satisfacción del cliente" y a la "estabilidad laboral".

Por cierto, para Freitas (1991),

Una forma de fácil identificación de la cultura es a través de la investigación de los diferentes elementos que la componen. Y estos elementos son: valores; creencias y supuestos; rituales y ceremonias; historias y mitos; tabúes; héroes; normas; y, proceso de comunicación. Cuando se investiga la cultura organizacional es imposible no prestar atención al órgano de recursos humanos pues él es "como el verdadero guardián de la cultura (...)" (ejerciendo) funciones estratégicas que promueven la aceptación, consolidación, manutención y cambios culturales.

Por esta razón, un método eficaz para el estudio de los componentes de la cultura laboral es el Modelo de las 7 S's, una herramienta para análisis y acción. Este método fue desarrollado por la Consultora McKinsey, el cual propone un esquema para lograr que las empresas sean eficaces. Éste nació como consecuencia de la comparación de las técnicas de Management / Dirección, Organización de empresas americanas y japonesas.

Concretamente las 7 S's engloban los factores relevantes en la política de las empresas y se desglosan en "S's duras" y "S's blandas". Las "S's blandas" - entendidas como la política Software de las empresas - están formadas por: "Superordinate goals" (Valores o Metas Superiores), "staff" (personal), "style" (cultura de la empresa) y "skills" (habilidades). Las "S's duras", en cambio, caracterizan la política Hardware de las empresas: "strategie" (estrategias), "structure" (estructura) y "systems" (sistemas entendidos como programas y procesos).

Dicho de otro modo, la política Software de las empresas se refiere, según este modelo, al comportamiento social y personal, mientras que el Hardware considera los niveles racionales y objetivos (o materiales). La tesis que sirve de base a este modelo es que la dirección y organización de las empresas japonesas se inclinan por prestar una especial atención a las "S's blandas" en su conjunto. En contraste con el sistema americano en el cual prima el valor dado a las "S's duras".

Sin duda, un análisis íntegro puede sentar la necesidad de cambiar alguna de las "S"; cada una difiere en la facilidad con la que puede ser cambiada. Sobre esto, muchos analistas concuerdan que las "S's blandas son fáciles de cambiar, de hecho, los líderes a menudo comienzan esfuerzos de cambio alterando una o más de estas. Por el contrario, las S's duras son más



arduas de cambiar directamente, y por lo general toman más tiempo para hacerlo, pero las investigaciones sugieren que las compañías efectivas tienden a prestar mucha más atención a estos factores que a las S's duras.

Por tanto, en el mundo actual las organizaciones deben ser flexibles, diversificadas y estar en permanente evolución. Para ello deben hacer una profunda evaluación de cómo se organiza su trabajo, como se comporta su personal, como interactúa, y qué valores y fuerzas determinan la visión, la misión y las metas estratégicas de la organización. En fin, deben de tener una idea clara de la organización: de sus valores vigentes, su estructura y su personal, así como de sus metas y visión para el futuro.

Dicho de otro modo, de lo anterior se desprende que la Cultura Organizacional es un elemento clave para el desarrollo y crecimiento de las empresas. Por tanto, debe ser considerado por los gerentes y administradores al momento de tomar decisiones porque el rol fundamental de la gerencia es moldear la cultura. Y su gran desafío radica en su constante habilidad para mantener una cultura cohesiva y vigorosa en la empresa.

En otras palabras, el fenómeno de la cultura se encuentra íntimamente ligado con el estilo de dirección. Y del estilo de dirección sale el compromiso que tiene la gerencia con los valores y creencias de la empresa. Todo esto para percibir los cambios del entorno e imprimir los ajustes necesarios en la cultura.

En efecto, la cultura de una organización no está presente desde el inicio de la misma. La Cultura Organizacional se va formando y estableciendo de

manera gradual. Esto lo confirma TAVARES (1993:58) al afirmar que: “*Una empresa o una organización, no nace siendo una cultura, ella se transforma a lo largo del tiempo en una cultura (...) siendo esta transformación (...) procesal.*”

A saber, una de las variables más importantes dentro de una organización es el personal, por tanto las empresas le prestan mucha atención a ésta. Y se esfuerzan en alto grado por incentivar a sus trabajadores desarrollando políticas de gestión de recursos. Así mismo, basan la selección del personal en sus capacidades, habilidades y conocimientos técnico y además están enfocados a desarrollar una relación laboral a largo plazo (seguridad laboral).

De acuerdo a Freitas (1991:79) “*el órgano de recursos humanos es la puerta de entrada de las personas para la organización, pues elabora perfiles de candidatos de acuerdo con valores de la institución*”. En otras palabras, las personas seleccionadas por el órgano de recursos humanos son compatibles con los supuestos básicos de la organización.

En efecto, dentro de la variable *personal* podemos destacar como debilidades la inconformidad de muchos trabajadores con las políticas salariales actuales. Además las evaluaciones y la medición de desempeño se realizan de una forma muy esporádica. A raíz de esto, se evita que los trabajadores tengan la oportunidad de ascender dentro de la empresa generando en ellos sensación de estancamiento.

Sin duda, una de las fallas más comunes que podemos reconocer en muchas empresas es que el personal a pesar de sentirse en un ambiente de trabajo estable y tener seguridad a largo plazo, no están muy contentos con

las políticas salariales de las mismas. Por tanto, el fallo de los planes de incentivos puede llegar a generar desmotivación en los trabajadores. Específicamente, porque los trabajadores deben creer que su esfuerzo conducirá a recompensas lo cual es un factor motivador para ellos.

Por otra parte, el *estilo administrativo* dentro de las organizaciones debe estar fuertemente constituido por grupos de trabajo altamente competitivos y cuyos miembros desempeñen roles conforme lo requieren las circunstancias. Ante todo, no se pretende con esto, que cualquier miembro sea capaz de ejercer todos los roles, esto sería algo difícil, si no imposible. Por lo tanto, las empresas deben tener muy claro aspectos como la fijación de metas, asignación de autoridad, selección de personal, dirección y procesos laborales.

Con frecuencia las *metas o valores* que se desarrollan dentro de las empresas se dan en gran parte a la forma como éstas están planificadas. Muchas veces de manera ambiciosa y con un largo alcance, garantizan que las empresas puedan aguantar mucho tiempo, es decir, que tengan una gran capacidad de permanecer o sostenerse en su entorno. Además de esto, los miembros de la organización necesitaran un marco más estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar dichas metas.

En otras palabras, las metas se refieren a los valores que comparten los miembros de la organización, al clima organizacional en general. Por ejemplo, hay debilidad en esta variable cuando no hay sentido de pertenencia por parte de las personas que laboran en la organización. Igualmente, cuando no existe un clima de respeto, ni confianza y mucho menos confiabilidad.

Sin duda, Barnard (1938) fue uno de los primeros en argumentar que *“la más importante de las funciones de un ejecutivo es establecer e inculcar un sistema de valores organizacionales”*. Por su parte Selznick (1957) identificó *“la cimentación y mantenimiento de un sistema de valores compartidos como una de las tareas preponderantes de los administradores”*.

Según Deal y Kennedy (apud. FREITAS, 1991) *“los valores forman el corazón de la cultura, definiendo lo que es el suceso para la organización en términos concretos y también patrones que deben ser tomados por la organización como un todo”*. A partir de los valores podemos detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la empresa. Así mismo, las características personales más valorizadas, los “slogans” que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al público externo, etc.

Y es partiendo de las personas más respetadas dentro de la organización, donde podemos identificar sus valores pero sobre todo las habilidades que lo han llevado a un nivel superior. Sin duda, las habilidades interpersonales les permiten obtener mayores niveles de información, colaboración, y resultados de los subordinados que son los “especialistas” de las distintas áreas. Así como el logro de un trabajo en equipo que respalde la combinación y aprobación de distintos enfoques, para la toma de decisiones más efectivas, entre otros múltiples beneficios.

Por eso, las *habilidades* dentro de las organizaciones son fundamentales para poder determinar los niveles de eficiencia y eficacia. Así como la calidad de los procesos que se desarrollan dentro de la misma. En cuanto a la variable habilidades, gran parte de las empresas cuentan en alto grado

con excelencia operativa, costos bajos, productos diferenciados, son innovadoras y mantienen contacto con el cliente.

Por cierto, un directivo puede ser un buen comunicador pero si no tiene una perspectiva estratégica su impacto en la organización será limitado. Por tanto para ser efectivo en el manejo de conflictos y en el trabajo en equipo debe saber escuchar y transmitir sus ideas a sus colaboradores. Dicho de otro modo, podrá idear estrategias muy sólidas pero si no sabe liderar y motivar es difícil que logre desarrollarlas y mucho menos obtener resultados positivos.

En concreto, la variable *estrategia* está estructurada de manera que refleje de una forma precisa la evaluación del entorno y por supuesto de la competencia. Las estrategias son planteadas con la finalidad de lograr los objetivos de la empresa. En este caso, podemos decir que en las empresas la asignación sistemática de recursos para las actividades encaminadas al logro de objetivos, teniendo en cuenta los planes, proyectos, premisas, programas, deben darse en alto grado.

Sin duda, para que las estrategias organizacionales funcionen deben tener una base sólida, una estructura; ambas son variables interdependientes. Por lo tanto, se puede aseverar que la relación entre la estrategia elegida por la empresa y la estructura que utiliza para ponerla en práctica influye contundentemente sobre los resultados, pero, a su vez, estrategia y estructura vienen limitadas por el entorno en el que actúa la empresa y por otros factores.

Por tanto, la *estructura* se establece como el soporte esencial a través del cual la empresa puede llevar a cabo sus actividades de una manera

ordenada e integrada. Esto con el fin de mantener la cohesión general de todo el sistema, para que de forma conjunta se alcancen las metas de la compañía.

En realidad, la *estructura* dentro las empresas normalmente se encuentran sintetizadas gráficamente por medio de un organigrama, donde la asignación de responsabilidades a los puestos de trabajo, definición de las tareas, agrupación de los procesos operativos, y coordinación están enfocados en un alto grado, reflejándose en las distintas áreas de la empresa. Esto entraña por otro lado, establecer relaciones de jefe-subordinado, o sea niveles jerárquicos, y también otras relaciones formales dentro de la organización en forma satisfactoria.

Igualmente, dentro de las empresas se manejan los *sistemas*, los cuales constituyen la normativa de los flujos: management, gente, información y operación. Por este motivo las comunicaciones suelen ser menos formales, más constantes y multi-direccionales, viéndose esto reflejado en el mejoramiento de los productos y por ende la satisfacción del cliente. Sin duda, las debilidades en esta variable se dan por el bajo desarrollo de estrategias y planes de contingencia, desarrollo de sistemas de control, desarrollo de los procesos de organización, etc.

Por consiguiente, la Organización es un sistema dinámico constantemente en cambio y en adaptación a las presiones internas y externas, y está en un proceso continuo de evolución. De ahí que los sistemas deben estar alineados con las estrategias organizacionales y constituir el soporte adecuado y firme para su logro. En particular, la relación y la cohesión que tenga el grupo de trabajo es el área productiva y fértil que permite el desarrollo de la cultura.

Por supuesto, el máximo potencial de una empresa se alcanza cuando se encuentran alineadas y trabajando en armonía todas sus áreas. Al mismo tiempo las empresas deben buscar la manera de aprovechar al máximo sus recursos y generar una sana competencias entre los colaboradores. Así, la Cultura afecta todo lo que sucede dentro de la empresa por eso, es importante analizar todas las variables para determinar caminos a seguir o corregir desviaciones en la consecución de objetivos.

En particular Schein (1997) apunta:

La formación de la cultura exige que la organización tenga una misión básica, objetivos derivados de esta misión, estructuras organizacionales que permitan la obtención de estos objetivos. Así como un sistema de información y también un sentido de análisis para reparar los procesos y estructuras que no estén compatibles con los objetivos.

En síntesis, el modelo de las 7's es el punto de partida de un análisis exhaustivo y a conciencia de la efectividad organizacional. Luego el método de las 7's, cuando es usado como una herramienta por los directivos y líderes para determinar las fortalezas y debilidades, puede ofrecer eficaces pautas y herramientas para encaminar las acciones de la Alta Gerencia.

Para terminar, podemos concluir que es de vital importancia determinar con base al análisis de estrategias de las 7's de McKinsey cuáles factores están influyendo de manera negativa dentro de la gestión empresarial. Al tener en claro estas falencias es más fácil desarrollar planes de acción que permitan mejorar y desarrollar estrategias factibles dentro de la organización. En resumen, una buena cultura y un buen clima laboral son la base del éxito empresarial.

## **2. La Cultura Organizacional y las Estrategias para aumentar la Competitividad**

En el momento actual dada la coyuntura económica, política y social que se vive en el ámbito mundial, se ha generalizado la necesidad de mejorar la competitividad de las empresas. Y Colombia no es la excepción; como país en vía de desarrollo busca respuestas más acordes a sus condiciones concretas, para ello requiere de planteamientos más actualizados y reales. Concretamente, debido a las características sociales imperantes, las empresas presentan tendencias tradicionales por lo cual es necesario para el mejoramiento de la competitividad empresarial, un análisis integral de ellas con el fin de tener una perspectiva de su naturaleza.

Y es en este contexto donde se estima conveniente hacer un estudio de la Cultura Organizacional, identificando las características preponderantes en aras de facilitar la adaptación de las empresas de la ciudad a un entorno cada vez más dinámico. Aquí se tiene como punto de partida que los cambios acaecidos en nuestro país han tenido un impacto directo en la vida empresarial. Ya que justamente una cultura débil o deficiente provoca el estancamiento y la decadencia de las empresas, trayendo consigo fenómenos tales como la insatisfacción laboral, la rotación de personal y empresas improductivas.

En el mismo sentido, el mundo de los negocios, siempre se ha caracterizado por un gran dinamismo. Especialmente, porque en los últimos tiempos esta



condición se ha agudizado y la incertidumbre es una constante en el entorno empresarial. Por supuesto, la competitividad es cada vez más reñida y para las empresas es mucho más difícil desarrollar características diferenciadoras.

Por tanto esta realidad las ha obligado a analizar minuciosamente sus potencialidades internas, tratando de descubrir nuevas aptitudes para desarrollarlas y poder convertirlas en ventajas competitivas. En efecto, el estudio de la Cultura Organizacional se ha convertido entonces en una fuente de descubrimiento de dichas potencialidades. Esto con el fin de orientar las políticas y estrategias en pro de intereses internos, buscando siempre alcanzar los objetivos de la organización.

Según Allaire y Firsirotu, (1992:37) *“los escritos de gerencia y teoría de la organización contienen diferencias profundas en cuanto a los factores identificados como influencias dominantes sobre el desarrollo de la cultura y de la estructura de un sistema social”*. Por este motivo, ellos consideran como factores principales *“los valores y características de la sociedad circundante, el pasado de la organización y la orientación que le han dado los antiguos dirigentes. Y los factores de contingencia como la tecnología y las características de la industria”*.

De acuerdo a los autores, se tienen en cuenta factores de la cultura en relación con los "resultados clave"; (integración de los recursos, eficiencia en su utilización, satisfacción de sus clientes, utilización del talento, logros en el aprendizaje y toma de acción). También se cuentan, “la capacidad de cambio, el conflicto, los valores, la motivación y la moral, la innovación y el trabajo en equipo”. Es decir, la cultura es vista, sólo como uno de los

aspectos susceptibles de cambio y, por ello, uno de los que -bien manejado- puede contribuir a la transformación y supervivencia de las empresas.

Con base a la anterior idea, se puede llegar hacia la definición de una perspectiva más específica del tema. Es decir, tener en cuenta variables y su relación con los procesos culturales. Puesto que de ahí tenemos la posibilidad de determinar su influencia sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo dentro de la organización. Al respecto Schein (1985) señala:

Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración. (pág. 47).

Estos señalamientos apuntan a mostrar la cultura organizacional como una variable trascendental que está directamente conectada con el comportamiento organizacional. Y se admite, como parte de la clasificación de la conducta aprendida y de las consecuencias de dicha conducta, cuyos elementos se comunican y transmiten a los miembros de una sociedad. Por otra parte, reconoce y tiene en cuenta los motivos impulsores de cada persona y permite que esos motivos hagan parte del comportamiento macro de la organización

En consecuencia, la relación y la cohesión que tenga el grupo de trabajo es el área productiva y fértil que permite el desarrollo de la cultura. Schein (1997) apunta que:

La formación de la cultura exige que la organización tenga una misión básica, objetivos derivados de esta misión, estructuras organizacionales que permitan la obtención de estos objetivos. Así mismo un sistema de información y también un sentido de análisis para reparar los procesos y estructuras que no estén compatibles con los objetivos.

En otras palabras, se puede considerar que la cultura organizacional contiene diversas variables y aspectos que están íntimamente interrelacionados. Por tanto, podría entenderse que es un espontáneo resultado del equilibrio dinámico y de las relaciones holistas de todo el conjunto de sistemas y sub-sistemas. Esto significa que en una organización pueden existir una serie de sub-culturas dentro de una misma cultura.

Por otro lado, las tendencias que marcan pautas entre las empresas son determinadas por los cambios a nivel global y la afectación de éstos sobre las empresas. En efecto, los competidores globales (principalmente los japoneses) comenzaron a dominar industrias importantes como automóviles, electrodomésticos, productos de comunicaciones y electrónicos de consumo. En consecuencia, los dirigentes empresariales empezaron a comprender que para recuperar su ventaja competitiva había que realizar cambios de envergadura, puesto que si no tomaban decisiones al respecto iban a quedar rezagados.

Por esta razón, una de estas grandes adopciones fue el esquema de Gestión Integral orientado a la Calidad, la Productividad y la Competitividad. Este es considerado el hilo conductor que plantea la Corporación Calidad en Colombia el cual se cita para el desarrollo integral y armónico de las organizaciones. Su fundamento está basado en la interacción sistémica entre el Direccionamiento Estratégico, la Gerencia de Procesos y la

Transformación Cultural, como sistema gerencial de referencia. Esto con el fin de determinar cuál enfoque es el más acertado para la organización.

Sobre esto resalta Peters (1985), *"Nuestra investigación nos enseñó que cualquier enfoque inteligente de la organización tenía que abarcar y considerar como interdependiente por lo menos estas variables: Estructura, estrategia, personal, estilo administrativo, sistemas y procedimientos, conceptos rectores y valores compartidos"*. (p 9). Así, Gubman (2000), plantea que *"lo que se ha perdido en la mayoría de las empresas es una visión estratégica de los empleados y una manera sistemática de enfocar la implementación de estrategias a través de ellos"*.

No obstante, los ejecutivos piensan que si ellos se encargan de los negocios entonces la organización y sus trabajadores se harán cargo de sí mismo. Por consiguiente, ellos introducen *"nuevos planes e iniciativas, sin considerar si tienen el talento para llevarlos a cabo o si la gente y las prácticas están alineadas con lo que se necesita hacer"*. (p 7). En efecto, ninguna estrategia funciona y no se obtiene ningún éxito *"sin alinear, comprometer y medir el desempeño de la gente que las hace realidad"*. (p 5).

Es por esto, que la Cultura es vista primordialmente como una entidad que se ajusta a los requerimientos del mercado en general. Pues, de ahí parte que se considere viable considerar a los gerentes como "facilitadores de cambio" o incluso "ingenieros culturales". Luego, la misión de éstos es propiciar la transformación de los valores de los empleados y las disposiciones de las empresas en aras de que ésta se adapte de la mejor manera posible a las políticas económicas actuales.

Al mismo tiempo, afirma Flanery (1999):

La cultura laboral es un concepto organizacional que incluye cómo se realiza el trabajo y como se selecciona, desarrolla, dirige y remunera el personal. Nuestra investigación, ha demostrado que, en una dinámica de mercado específica, una organización debe adoptar ciertas culturas laborales si se pretende llegar a ser –o seguir siendo- un líder del mercado. La propuesta funcional tradicional, con numerosos departamentos, ya no es rentable ni orientada al cliente.

Es por esto, que los dirigentes y las organizaciones deben tener un alto nivel de flexibilidad y constante actualización. Porque estar a la vanguardia, permite ir desarrollando planes y estrategias de acuerdo a las exigencias del mercado y del entorno. Por eso, ser estáticos no es una opción inteligente, ya que esto solo generará estancamiento y el ideal de una empresa no es estar rezagada sino ser exitosa y competitiva.

De ahí, que tal situación suscite nuevos retos a la Alta Gerencia; al mismo tiempo ha permitido que se tome un aire para generar iniciativas y decisiones aptas que lleven a las organizaciones a ser competentes en el mundo de los negocios. Por cierto, Drucker (1986) afirma: *“La competitividad es una estrategia que resulta de combinar el espíritu empresarial con la capacidad de aprender continuamente”*. En sentido general, se puede indicar que es una actitud y una aptitud. Es una actitud orientada hacia el reconocimiento de oportunidades y el control de amenazas. También es una aptitud que permite conservar y aumentar la preferencia de los clientes por los bienes o servicios.

Por otro lado, afirma Lerner (2007), *“la competitividad a nivel organizacional se define como el fenómeno comercial y económico, que debe agregar una concepción flexible de la estrategia y de la organización, puntualmente de sus recursos humanos”*. Por ello, a la visión ya aceptada de la competitividad

se le suma la competitividad organizacional, humana, compuesta por el esfuerzo y el trabajo del capital humano, y la responsabilidad social empresarial. Por tanto, es un fenómeno que busca la constante creación de valor, persiguiendo al mismo tiempo el bienestar social.

De igual manera, Porter (2009) nos dice en su obra:

Ser Competitivo manifiesta que la competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad para avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. El estudio de la competencia y de la creación de valor, en su entera riqueza de matices, han acaparado mi atención durante varias décadas. La competencia es generalizada, tanto si implica a compañías que luchan por mercados, a países que se enfrentan a la globalización o a organizaciones sociales que responden a necesidades sociales. Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer valor superior a sus clientes.

Igualmente, con el pasar del tiempo, el recurso humano dentro de las organizaciones ha cobrado mayor importancia. Esto ha permitido que las personas sean vistas desde diferentes matices y permitiendo reconocer que poseen características diferenciadoras. Y que además representan gran importancia para la compañía, por las diversas maneras de pensar, de ser y de actuar de cada una de ellas. De hecho conllevan a la adopción y aplicación de ideas innovadoras y creativas que constituyen una fuente de ventajas competitivas que una empresa puede tener sobre sus competidores.

Por consiguiente, el recurso humano conquista cada vez más terreno e importancia sobre los otros recursos de una organización, pues es en el actuar de las personas donde se encuentra el éxito o fracaso de la organización. Sin duda, de las personas dependen todos los procesos que se ejecutan en ésta y en sus manos está lograr la satisfacción del cliente. Por

tanto, un recurso humano bien capacitado, con valores, principios y un pensamiento enfocado a alcanzar los objetivos organizacionales, representa una ventaja competitiva para la misma.

Además del recurso humano, las organizaciones dependen para desarrollarse y mantenerse del liderazgo de sus dirigentes. Ya que las organizaciones dependen del líder, es necesario saber qué aspectos de éste son importantes. Según Hughes (2007):

Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. También debe poseer ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones, estas son: prudencia, templanza, justicia y fortaleza.

En otras palabras, quien ejerce el liderazgo o rol de líder posee características únicas y específicas que lo hacen destacar. Así sea de aquellos que en una organización por su posición jerárquica poseen ciertos privilegios. Según Agüera (2004) *“una de las características que hace diferente al líder es su habilidad para contagiar de entusiasmo a los otros en el camino para el logro de objetivos grupales”*.

En efecto, es justamente aquí donde reside la influencia del Liderazgo en la competitividad de una empresa, al ser el líder quien guíe a sus seguidores. Éste es primordial para lograr la conservación de una compañía; todas las medidas que él tome teniendo en cuenta sus propios razonamientos, sus conocimientos y hasta su personalidad, marcarán de forma específica la historia de la organización. De hecho, una pequeña equivocación que efectúe el líder, podría traer consecuencias negativas para la empresa, las cuales pueden ir desde una pérdida mínima de dinero hasta su cierre definitivo.

Por tanto, un buen liderazgo es una fuente de motivación para los empleados. Porque así ellos se esmerarían por realizar cada vez mejor sus tareas y así conseguir las metas trazadas y establecidas por la empresa. Esta motivación de los empleados, generalmente conlleva al aumento de la productividad de la empresa, permitiéndole aumentar su rentabilidad y por ende obtener mejores ingresos.

De igual manera, los seguidores también desarrollan un papel importante dentro de la competitividad de la empresa, pues es a través de su trabajo que aportan al logro de los objetivos organizacionales. Esto a su vez, va enlazado a las funciones que debe ejecutar el líder para conseguir que el empleado esté satisfecho con su trabajo diario. Y por supuesto, que éste tenga la suficiente motivación para contribuir a alcanzar las metas previamente establecidas por la compañía.

Debido a lo anterior, es inevitable reconocer que las personas también desempeñan un papel esencial dentro de la organización. Si éstas no formaran parte de ella, sería inverosímil concebirla como tal. En consecuencia, el recurso humano y el liderazgo, es otro elemento fundamental que incide directamente a la Organización y por consiguiente, influye en su desarrollo y en la competitividad.

Por tanto, las Organizaciones no existen sin personas. Según Chiavenato (2009):

A pesar de todos sus recursos (máquinas, equipos, instalaciones, capital financiero y tecnología) necesitan de las personas para operar adecuadamente en un entorno lleno de oportunidades y amenazas. Las personas son el principio, el punto medio y el final de las Organizaciones.



Ellas fundan las organizaciones, las moldean, las impulsan y, según su desempeño, las llevan al éxito o a la bancarrota.

Y en la medida en que estos elementos se hallen interrelacionados entre sí y orientados hacia el pleno cumplimiento de las metas organizacionales y el mejoramiento continuo, logran representar una fuerte ventaja competitiva. Al mismo tiempo le permitirá a la empresa tener un buen posicionamiento entre sus competidores y ser para ellos una gran amenaza. En este sentido, el resultado de la combinación de todos estos elementos sería base para lograr una empresa altamente competitiva.

Por supuesto, en el entorno competitivo actual ninguna empresa puede darse el lujo de pasar por alto la creciente necesidad de mejorar la productividad. O bien, ningún empleado puede evitar su responsabilidad en la consecución de tal objetivo. Sobre esto afirma Anaya (2007):

La mejora de la productividad no es un trabajo de especialistas, únicamente basado en un programa a realizar en un momento puntual, sino que por el contrario, debe formar parte del quehacer diario de la empresa, ya que es un proceso continuo de mejora, tendente a una utilización óptima de todos los recursos empleados en los procesos productivos, mano de obra, equipos e instalaciones.

En síntesis, a lo largo de los años, la competitividad se ha transformado en un elemento definitivo para alcanzar la supervivencia de una organización. Ya que en el afán por conseguir una perspectiva privilegiada dentro de la respectiva cadena productiva, cada empresa reúne esfuerzos para alcanzar ventajas que le permitan sobresalir y marcar la diferencia entre sus competidores. Estas ventajas son el resultado de la aplicación de estrategias anteriormente estudiadas, planeadas y estructuradas dentro de la compañía.

Para terminar, la Alta Gerencia debe plantear como prioridad el máximo aprovechamiento del potencial humano, físico y tecnológico. De hecho, es de vital importancia que estén alineados estratégicamente con la finalidad de incrementar la efectividad y productividad, y por ende la competitividad. Finalmente, el éxito de las organizaciones será de aquellos gerentes que puedan manejar mejor el cambio; ¿Está usted preparado para asumir el reto?

## CONCLUSIONES

En conclusión, como intentamos verlo a lo largo de este ensayo, las condiciones actuales del mundo han generado desafíos permanentes a las organizaciones y éstas deben tener las herramientas para enfrentarlos. Lo anterior, nos permite hacer un énfasis que la gestión realizada desde la Alta Gerencia solo tienen sentido si ésta supera satisfactoriamente los retos establecidos. Por tanto, requiere de herramientas y estrategias para el manejo y control del entorno cambiante.

El éxito en el desempeño organizacional debe tener en cuenta que para prevalecer y aumentar la efectividad y la competitividad es necesario hacer las cosas de manera diferente. Así mismo dejar de lado las formas tradicionales y monótonas, y atreverse a incorporar cambios trascendentales acordes a las necesidades del entorno. De igual manera adaptar a la organización aquellos enfoques y teorías organizacionales que aporten al máximo desarrollo de la misma.

En definitiva, es necesario el analizar y reestructurar las organizaciones, brindándoles un sentido de dirección, hacia donde quiere llegar. Ya sea rediseñando y optimizando los procesos y estructuras organizacionales para que funcionen oportunamente. O bien, haciendo uso de la tecnología de punta que permita que los procesos sean efectivos y acordes a los parámetros requeridos por la organización.

## RECOMENDACIONES

A continuación, sugiero varias recomendaciones relativas a los aspectos considerados en el presente ensayo. Sin duda, creo que las empresas deben desarrollar planes y estrategias eficaces que redunden en una mejor relación obrero – patronal y por lo tanto en una mayor productividad. Así mismo, esto aporta al mejor desarrollo de estrategias para lograr ser competitivos en un mercado dinámico.

Ante todo, se deben implementar programas de sensibilización a todos los integrantes de la organización, con el fin de educarlos para que internalicen la Cultura Organizacional, como ventaja competitiva en la gestión gerencial. Es indispensable que la Alta Gerencia conozca absolutamente los valores culturales inevitables en su organización a fin de que logre promoverlos y reforzarlos mediante un detallado plan de acción. Luego de hacer esta distinción se debe precisar qué es lo que se necesita cambiar, para determinar los aspectos favorables o desfavorables de la cultura organizacional.

Por otra parte el recurso humano al ser un actor vital dentro de la organización debe estar altamente motivado en pro de realizar una mejor labor. Por lo tanto, considero pertinente desarrollar planes de incentivos más eficientes, para lo cual se recomienda lo siguiente:

1. El plan de incentivos debe recompensar a los empleados en proporción directa a su aumento de productividad.
2. Garantizar un salario base. Lo cual le dará la seguridad de que pase lo que pase por lo menos obtendrá un salario base mínimo garantizado.

2. Asegurarse que el esfuerzo y las recompensas estén directamente relacionadas.

A menudo, otra de las fallas dentro de las organizaciones se refiere a las evaluaciones de desempeño, ya que éstas prácticamente no se desarrollan dentro de las empresas. Luego, las evaluaciones así como la medición de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

De igual forma, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado, lo cual motiva al trabajador.

En definitiva, una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. Es decir, el sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. En concreto, el enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Ventajas de la evaluación del desempeño.

1. Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
2. Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
3. Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

4. Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

5. Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

Finalmente, se recomienda, poner en marcha un sistema eficaz de evaluación del desempeño, que establezca y dé seguimiento a metas para la organización en su conjunto. También, para los procesos de negocio, para los productos y servicios pero sobre todo para el desempeño individual de ejecutivos y empleados de la empresa. Y que por supuesto ayude a motivar permanentemente el mejoramiento continuo.

## Referencias

Allaire, Y., Firsirotu, M., (1992). *Cultura Organizacional – Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Fondo Editorial Legis.

Agüera, R. (2004). *Liderazgo y Compromiso social*. México: BUAP.

Anaya, J. J. (2007). *Logística Integral*. Madrid, España: Esic Editorial.

Barnard, C. I., (1938, 1968). *Las funciones del ejecutivo*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill

Deal y Kennedy (1985). *Culturas corporativas*. Mexico: Ed. Fondo Educativo Interamericano.

Drucker, P., (1986). *La Innovación y el Empresario Innovador*. Barcelona: Edhasa.

Gubman, E. (2000). *Talento como solución: Como alinear estrategia y personas para obtener resultados extraordinarios*. Bogota: McGrawHill.

Hughes, R. (2007). *Liderazgo*. México D.F: Mc Graw Hill, 5ta edición.

Kilmann, R.H., Saxton, M.J., Serpa, R., & Associates (Eds.). (1985). *Obtener control de la Cultura Corporativa*. San Francisco: Jossey-Bass.

Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.

Peters, T.J., Waterman, R.H. Jr. (1985). *En Busca de la Excelencia*. Bogota: Printer Colombiana Ltda.

Schein, E.H. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.

## Cibergrafia

Lerner, A. (2007). Una reflexión crítica sobre dos fenómenos determinantes en el ámbito de los negocios. <http://www.degerencia.com>

<http://www.ccalidad.org/>

<http://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/culturaorganizaciona/default5.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizaciona/default5.asp)