

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA PROMOVER A VANTAXE COMPETITIVA EMPRESARIAL. O CASO PAPELES PONDEROSA (SAN JUAN DEL RÍO, QUERÉTARO, MÉXICO)

ELIA SOCORRO DÍAZ NIETO
Universidade Autónoma de Querétaro

Recibido: 9 de xaneiro de 2008

Aceptado: 13 de marzo de 2008

1. INTRODUCCIÓN

Cultura organizacional é un termo que comparte percepción e significado entre as persoas que conforman as organizacións. A cultura global esíxelles ás empresas manter unha vantaxe competitiva, polo que o concepto adquire na actualidade relevancia para lidar cos novos procesos.

A hipótese de que a cultura organizacional pode converterse nunha vantaxe competitiva para as empresas é a idea que guía o esforzo desta investigación.

Segundo Peters e Waterman (1980), a cultura a través do tempo foi unha mestura de trazos e de distintivos afectivos e espirituais que caracterizan unha sociedade nun determinado período. O concepto define, ademais, modos de vida, cerimoniais, arte, invencións, tecnoloxía, sistemas de valores, dereitos fundamentais do ser humano, tradicións e crenzas.

Segundo Jackson e Frigon (1998), “*el concepto de cultura organizacional se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad; hasta los ochenta, cuando se aplicará a las organizaciones*”. A cultura organizacional crea e, á súa vez, é creada pola calidade do medio interno; en consecuencia, condiciona o grao de cooperación e dedicación. Así mesmo, define a forma característica de pensar e de facer as cousas.

De acordo con Chamero (2002), a cultura global defínese coma unha dirección común cara á que se moven os países economicamente desenvolvidos, nos que se asentán cada vez máis os valores modernos e os de autoexpresión. A base para o lanzamento dunha cultura global pode ser as novas tecnoloxías de información e de comunicación.

Vázquez (2005) sinala que “*un contraste, respecto de la competencia, que facilita a la empresa el ingreso al mercado, define a la ventaja competitiva. Hay que enfatizar que, en realidad, las posibilidades de ingreso y crecimiento de una empresa en el mercado dependen fundamentalmente de la ventaja competitiva que se logre construir*”. Así mesmo, Porter (2002) sinala que a vantaxe competitiva é a vantaxe que unha compañía ten respecto doutras compañías competidoras.

Revisando a literatura acerca da vantaxe competitiva, atopámonos con diferentes conceptos e variables que tratan de explicala. Así, Drucker (2005) sinala que *“a vantaxe competitiva non existe, hai que construíla. As variables indispensables para construíla refírense ás ganas, aos coñecementos, ao capital, á tecnoloxía, ás habilidades ou ás destrezas para producir e distribuír bens e servizos co maior valor agregado posible para o consumidor. As ganas constitúen o motor motivador para emprender e realizar calquera actividade. O coñecemento é a razón para entender o que se quere realizar e como lograr esa realización”*. Pola súa parte, Vallejo (2003) sinala que *“la información sola no sirve para nada si no se incorpora al conocimiento. El capital es necesario para cualquier emprendimiento y para adquirir la tecnología y ésta es la aplicación de los conocimientos a través del uso de máquinas y equipos. Las habilidades o destrezas se adquieren con la capacitación y la práctica”*.

Na orde económica, a medida que o mundo comeza a encherse con traballadores orientados ao coñecemento, creándoo e compartíndoo en formas novas dentro desas empresas, a economía presenta un aspecto diferente ao de hai apenas dez anos. O traballo de Brian (1995) acerca dos rendementos crecentes mostra diferenzas notables nunha dinámica baseada en intanxibles. Aínda que este concepto existe desde hai moito no mundo da economía, Brian foi un dos primeiros en comprender que o mundo actual dos negocios demostraba que era algo máis ca unha simple teoría, que serve para entender moitas das dinámicas competitivas da nova economía. A presión de incrementar a produtividade do traballo orientado ao coñecemento provén non só do desexo das compañías de alcanzar unha vantaxe competitiva, senón da necesidade colectiva de afrontar os desafíos formulados polos cambios.

O tema debe ser atendido polas empresas, sobre todo polas grandes, xa que unha cultura organizacional enfocada no coñecemento promove unha maior capacidade de competencia.

A investigación actual céntrase no estudo das características da cultura organizacional dunha empresa papeleira localizada en San Juan del Río, Querétaro. A razón para elixir esta compañía débese a que actualmente é considerada líder na rexión no tocante aos seus salarios e á súa imaxe empresarial, o que é un factor importante para tomala como punto de partida á hora de visualizar empresas e de referir o enfoque concreto de cultura organizacional en relación coa vantaxe competitiva que estas poidan desenvolver.

En xeral, as diferenzas básicas entre as estratexias de posicionamento que utilizan as empresas de diferentes grupos estratéxicos poden resumirse nunha cantidade relativamente pequena de factores estratéxicos. Hill e Jones (2004) sinalan que *“por exemplo, en la industria farmacéutica destacan dos grupos estratégicos principales. Uno de ellos comprende empresas tales como Merck, Eli Lilly y Pfizer, las cuales se caracterizan por un posicionamiento competitivo basado en fuertes desembolsos de investigación y en un enfoque en el desarrollo de drogas patentadas nuevas y de gran éxito; las compañías que pertenecen a este grupo estratégico de patentes siguen una estrategia de alto riesgo y de grandes rendimientos”*.

Cómpre mencionar que a competencia está no centro do éxito ou do fracaso das empresas. Segundo Hill e Jones (2004), a competencia determina a propiedade das

actividades dunha empresa que poden contribuír ao seu desempeño, como as innovacións, unha cultura cohesiva ou unha boa implementación. A estratexia competitiva é a busca dunha posición competitiva favorable nun sector industrial, a área fundamental na que ten lugar a competencia.

O obxectivo do estudo é atopar os elementos que integren un modelo de cultura organizacional que poida converterse nunha vantaxe competitiva empresarial.

2. MATERIAL E MÉTODOS

O caso analizado refírese á empresa papelera *Ponderosa*, onde se realizaron entrevistas cos encargados de recursos humanos e doutras áreas –co xerente de planta, co de produción e cos supervisores de liña–, que tiveron como obxectivo identificar e analizar as características da cultura organizacional, as estratexias para levarlas a cabo e determinar se estas podían fortalecer unha vantaxe competitiva.

Para a aplicación das entrevistas deseñouse o cuestionario que se presenta a continuación.

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR AS VANTAXES COMPETITIVAS DAS EMPRESAS DO SECTOR PAPELEIRO DA CIDADE DE SAN JUAN DEL RÍO

INSTRUCCIÓNS

Solicitar unha cita con anticipación e explicar de que se trata ao responsable da área de recursos humanos (RH). Chegar con puntualidade e describir o proxecto que se está realizando, os beneficios que se obterán, o apoio das institucións que financian o proxecto e o uso que se lle vai dar á información.

DATOS XERAIS DA EMPRESA

(Encher antes da entrevista. En caso de dúbida, só confirmar).

Nome da empresa:.....

Enderezo:.....

Municipio: Teléfonos:.....

www.....

Sector:..... Subsector:..... (de acordo coa clasificación de SEDESU)

Certificación:..... Produtos:

Nacionalidade de capital:..... Exporta: Si Non

Países aos que exporta:.....

DATOS DA ENTREVISTA

(Encher antes da entrevista. En caso de dúbida, só confirmar).

Responsable da área de RH:

Posto:..... e-mail:.....

Data de concertación:..... Data de aplicación:.....

Observacións:.....

ENQUISA

Nome do informante:.....

Posto:..... e-mail:.....

Hora de inicio:..... Hora de remate:.....

1.- Con cantos traballadores conta a súa empresa actualmente? (sen contar *outsourcing* nin empregos indirectos e só para o caso desta planta).

2.- En que industria participa?

- 3.- Cales son os seus principais segmentos de mercado?
- 4.- Cales son as súas principais marcas?
- 5.- En que porcentaxe participa no mercado?
- 6.- Quen son os seus principais competidores?
- 7.- Existen competidores potenciais na súa industria? Cales son?
- 8.- Como inflúe o macroambiente na súa empresa?
 - Política. - Regulacións legais.
 - Tecnoloxía. - Consumidores.
- 9.- Que visualiza a súa empresa para os seguintes dez anos?
- 10.- Ten deseñado un plan estratéxico de longo prazo? En que consiste? Que contempla?
- 11.- Cales considera que son as súas principais vantaxes competitivas?
- 12.- Que fai a empresa para que o persoal desenvolva a súa capacidade competitiva?
- 13.- Cales considera que son as súas principais fortalezas para facerlle fronte á competencia?
- 14.- Cales son as súas principais debilidades?
- 15.- Que fan para solucionar as súas debilidades?
- 16.- Cales son os retos principais da empresa para os próximos cinco anos?

Tamén se fixeron percorridos de observación directa polas plantas mediante os que se obtivo información relativa ao ambiente de traballo, ao trato entre os traballadores, á actitude de traballo, á actitude entre as persoas. Así mesmo, observáronse as áreas de produción, a maquinaria, a materia prima utilizada e a coordinación do traballo, entre outras cousas.

A través destas ferramentas de estudo, observáronse características da cultura organizacional.

3. RESULTADOS E DISCUSIÓN

No caso de *Papeles Ponderosa* observamos que as características que conforman a súa cultura organizacional se refiren principalmente a seis elementos:

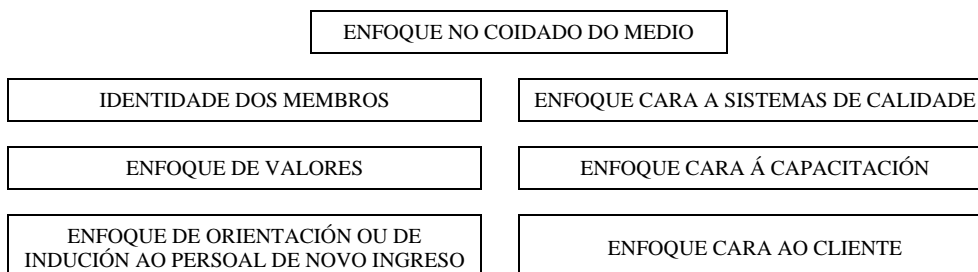
- 1) *Identidade dos seus membros.* O persoal reflicte a súa identidade con ela. Viste a camiseta da empresa, o que se constata no seu comportamento cheo de entusiasmo e satisfacción, como se puido observar ao percorrer as áreas de traballo, os corredores e as instalacións en xeral. A empresa ten un profundo respecto polos recursos humanos, ás persoas ténselles un “respecto integral” e dáselle unha grande importancia ás tradicións do persoal, como a festa do 12 de decembro –o día da Virxe de Guadalupe–, data na que se realiza unha gran celebración na empresa e na que todo o persoal acode coas súas familias á misa e ao xantar.
- 2) *Enfoque cara a sistemas de calidade.* Levan nove anos orientados cara á consecución das certificacións de calidade. No mes de setembro do ano 1998 obtivo a primeira, relativa á norma ISO 9000. Espérase a certificación ambiental e de coidado do medio para o mes de xuño 2008 (norma ISO 14001). Tamén contan con sistemas de calidade enfocados a distintas áreas como inventarios de produtos químicos de fibra reciclada, inventarios de materia prima, xusto a tempo, 5 S (apoio de orde de limpeza e aspectos ambientais), Pokayokes, áreas mecánicas e instrumentación, sistemas de corte de lubricación, servizo a clientes.

- 3) *Enfoque cara á capacitación.* Levan seis anos de capacitación continua a través do método de detección de áreas de oportunidade. Capacítase de maneira constante ao persoal en programas de desenvolvemento humano orientados cara ao traballo en equipo, ao liderado, á análise e solución de problemas e de actitude de calidade.
- 4) *Enfoque de valores.* Buscan a congruencia nos seus valores como:
 - a) *Respecto integral da persoa:* lockers limpos; baños impecables; instalacións; roupas de traballo; equipos de seguridade; exames médicos periódicos de vista, pulmóns e glicosa.
 - b) *Traballo en equipo:* a través de celas por tripulacións ou por celas de manufactura de 2 a 5 persoas.
 - c) *Seguridade:* a través da estratexia de crear conciencia no persoal e por medio da capacitación para previr incidentes. Así mesmo, na empresa existe unha Comisión Mixta de Seguridade que se encarga de medir o índice de sinistralidade e a efectividade da seguridade. Cóntase cun sistema de alarmas. Polo que respecta á materia prima, ten un sistema de seguridade e o seu nivel de intensidade depende do nivel de agresión da materia prima.
- 5) *Enfoque orientación ou indución ao persoal de novo ingreso.* A indución do persoal de novo ingreso á empresa é de dous días e consta dun resumo da norma ISO 9000, da 5 S (sistema de calidade de orde e limpeza), da organización da empresa e da entrega dun equipo de seguridade. Así mesmo, aplícase un programa de indución a través dun manual que ten cada área e que pode ser de tres días, cando se trata dun posto operativo, ou de ata dúas semanas cando se trata dun posto de alto nivel.
- 6) *Enfoque cara ao cliente.* Este enfoque dáse en dous sentidos: no sentido de cliente interno, tomando como interno as persoas que dependen de nós no traballo, e no sentido externo, cando se refire aos clientes externos que compran os produtos que produce a empresa.
- 7) *Enfoque cara ao coidado do medio.* Ponse unha especial énfase no coidado da auga, xa que esta é reutilizada logo de ser sometida a un tratamento especial.

A empresa analizada presenta estratexias que emprega para competir e para manterse no mercado e que se poden apreciar na forma en que manteñen as súas características de cultura organizacional.

Nesta empresa resaltan as sete características de cultura organizacional que xa definimos (figura 1).

Estas características de cultura organizacional que atopamos nesta empresa poñen de manifesto que a súa orientación estratéxica está dentro do concepto que definiremos como *estratexia de coñecemento organizacional* e que se orienta cara ao seu desempeño, redundando nunha atractiva rendibilidade dun 40%, que se reflicte no “nivel de utilidade financeira antes de impostos”, na “rendibilidade por produto e marxes de utilidade” e no seu desenvolvemento humano. Cómpre mencionar que a característica de enfoque cara aos valores é un nutriente fundamental da cultura organizacional desta empresa.

Figura 1.- Características de cultura organizacional

O coñecemento organizacional coma unha adquisición constante no tempo representa, daquela, a base para desenvolver a cultura organizacional como vantaxe competitiva. Segundo Hill e Jones (2004, p. 5): “*para la mayoría de las organizaciones, si no es que para todas, una meta dominante es alcanzar un desempeño superior al de los competidores. Si la estrategia de la compañía lo alcanza se dice que tiene una ventaja competitiva*”.

As accións para a vantaxe competitiva, ás que chamaremos, como xa se dixo, *estratexias de coñecemento organizacional*, empregadas polos xerentes, determinan a posibilidade de configurar un desempeño superior en relación con outras empresas, meta fundamental para moitas organizacións. Segundo Ruggles e Holtshouse (2000, p. 1): “*El activo más valioso que una compañía posee es el conocimiento. La capacidad de crearlo y de compartirlo será el factor número uno del éxito en el próximo milenio*”.

Segundo Mintzberg e Brian (1993), o pensamento estratéxico e a elaboración de estratexias suceden nun campo competitivo no que os xerentes non só consideran as estratexias que a súa empresa implementa, senón tamén as dos seus competidores e a maneira en que estes poden responder a calquera iniciativa estratéxica que decidan tomar.

Como exemplo atopamos o caso de *Dell Computer*, unha das empresas cun maior crecemento na década dos anos noventa. O prezo das súas accións incrementábase a unha taxa do 100% cada ano e isto encantaba os seus accionistas. Segundo Mintzberg e Brian (2000, p. 230), “*lograr este elevado rendimiento era un reto constante para Michael Dell, y una de sus batallas más grandes ha sido administrar y modificar la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura a medida que su empresa creció*”.

No modelo de competencia de grupos estratéxicos podemos mencionar que as empresas dunha industria se diferencian unhas das outras respecto da maneira en que sitúan estratexicamente os seus produtos no mercado. Como resultado destas diferenzas, dentro da maior parte das industrias é posible observar grupos de empresas nos que cada compañía segue a mesma estratexia básica de posicionamento do produto cás demais compañías do grupo, pero unha estratexia diferente da que seguen as empresas doutros grupos, a cal pode converterse nunha vantaxe competitiva.

No caso de *Papeles Ponderosa*, o concepto central que achega ata este momento a investigación é a estratexia de coñecemento organizacional, a cal lle proporciona a esta empresa a orientación estratéxica que lle permite orientarse cara a un desempeño superior traducido nunha atractiva rendibilidade dun 40%, que se converte nunha vantaxe competitiva empresarial.

Por último, cómpre mencionar que o obxectivo do noso estudo foi construír un modelo de vantaxe competitiva no que agora estamos traballando. Consideramos que as características de cultura organizacional identificadas e a estratexia central son parte da construción deste modelo; porén, é necesario indagar máis sobre estes conceptos e sobre outros relacionados, co fin de realizar un deseño que cumpra coas expectativas de estudo.

BIBLIOGRAFÍA

- BRIAN, A. (1995): “El triunfo de la nueva economía”, *Business Week*, núm. 148.
- CARRILLO, F.J. (1999): “The Knowledge Management Movement: Current Drives and Future Scenarios”, *Memories of the 3rd International Conference on Technology, Policy and Innovation: Global Knowledge Partnerships: Creating Value for the 21st Century*. Austin: University of Texas.
- CARRILLO, F.J. (2003): *Conceptualización de ciudades de conocimiento*. Technical.
- CHAMERO, J. (2002): “Introducción a la teoría del caos”, *Noticias de Ciencia y Tecnología de AúnMás. Enciclopedia Latinoamericana*. (Disponible en http://www.aunmas.com/ciencia/ciencia_021.htm). (Última consulta 12/10/06).
- DRUCKER, P. (2005): *The Effective Executive in Action*. HarperCollins.
- HILL, CH.; JONES, G. (2004): *Administración estratégica, enfoque integrado*. 6ª ed. McGraw-Hill Interamericana.
- JACKSON, K.H.; FRIGON, N. (1998): *Logrando la ventaja competitiva*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- MINTZBERG, H.; BRIAN, A. (1993): *El proceso estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- PETERS, J.; WATERMAN, D. (1980): *Cultura organizacional. Definiciones*. (Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/#libros>). (Última consulta 25/09/07)
- PORTER, M. (2002): *La ventaja competitiva*. 8ª reimpr. México: CECSA.
- RUGGLES, R.; HOLTSHOUSE, D. (2000): *La ventaja del conocimiento*. México: CECSA.
- VALLEJO MEJÍA, P. (2003): *Competencia y estrategia empresarial*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- VÁZQUEZ, J.E. (2005): “La educación como ventaja competitiva”, *El Financiero*, (25/07/05), pp. 8-9. México.