

# MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA PROMOVER LA VENTAJA COMPETITIVA EMPRESARIAL. EL CASO PAPELES PONDEROSA (SAN JUAN DEL RÍO, QUERÉTARO, MÉXICO)

ELIA SOCORRO DÍAZ NIETO  
Universidad Autónoma de Querétaro

Recibido: 9 de enero de 2008

Aceptado: 13 de marzo de 2008

## 1. INTRODUCCIÓN

*Cultura organizacional* es un término que comparte percepción y significado entre las personas que conforman las organizaciones. La cultura global exige a las empresas mantener una ventaja competitiva, por lo que el concepto adquiere en la actualidad relevancia para lidiar con los nuevos procesos.

La hipótesis de que la cultura organizacional puede convertirse en una ventaja competitiva para las empresas es la idea que guía el esfuerzo de esta investigación.

Según Peters y Waterman (1980), la cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y de distintivos afectivos y espirituales que caracterizan una sociedad en un determinado período. El concepto define, además, modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Según Jackson y 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*”. La cultura organizacional crea y, a su vez, es creada por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y dedicación. Asimismo, define la forma característica de pensar y de hacer las cosas.

De acuerdo con Chamero (2002), la cultura global se define como una dirección común hacia la que se mueven los países económicamente desarrollados, en los que se asientan cada vez más los valores modernos y los de autoexpresión. La base para el lanzamiento de una cultura global puede ser las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Vázquez (2005) señala 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*”. Asimismo, Porter (2000) señala que la ventaja competitiva es la ventaja que una compañía tiene respecto de otras compañías competidoras.

Revisando la literatura acerca de ventaja competitiva, nos encontramos con diferentes conceptos y variables que tratan de explicarla. Así, Drucker (2005) señala que *“la ventaja competitiva no existe, hay que construirla. Las variables indispensables para construirla se refieren a las ganas, conocimientos, capital, tecnología, habilidades o destrezas para producir y distribuir bienes y servicios con el mayor valor agregado posible para el consumidor. Las ganas constituyen el motor motivador para emprender y realizar cualquier actividad. El conocimiento es la razón para entender lo que se quiere realizar y cómo lograr esa realización”*. Por su parte, Vallejo (2003) señala 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”*.

En el orden económico, a medida que el mundo comienza a llenarse con trabajadores orientados al conocimiento, creándolo y compartiéndolo en formas nuevas dentro de esas empresas, la economía presenta un aspecto diferente al de hace apenas diez años. El trabajo de Brian (1995) acerca de los rendimientos crecientes muestra diferencias notables en una dinámica basada en intangibles. Aunque este concepto existe desde hace mucho en el mundo de la economía, Brian fue uno de los primeros en comprender que el mundo actual de los negocios demostraba que era algo más que una simple teoría, que sirve para entender muchas de las dinámicas competitivas de la nueva economía. La presión de incrementar la productividad del trabajo orientado al conocimiento proviene no sólo del deseo de las compañías de alcanzar una ventaja competitiva, sino de la necesidad colectiva de enfrentar los desafíos formulados por los cambios.

El tema debe ser atendido por las empresas, sobre todo por las grandes, ya que una cultura organizacional enfocada en el conocimiento promueve mayor capacidad de competencia.

La investigación actual se centra en el estudio de las características de la cultura organizacional de una empresa papelera localizada en San Juan del Río, Querétaro. La razón para elegir esta compañía se debe a que actualmente es considerada líder en la región en cuanto a sus salarios y a su imagen empresarial, lo que es un factor importante para tomarla como punto de partida a la hora de visualizar empresas y de referir el enfoque concreto de cultura organizacional, en relación con la ventaja competitiva que éstas puedan desarrollar.

En general, las diferencias básicas entre las estrategias de posicionamiento que utilizan las empresas de diferentes grupos estratégicos pueden resumirse en una cantidad relativamente pequeña de factores estratégicos. Hill y Jones (2004) señalan que *“por ejemplo, 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”*.

Cabe mencionar que la competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas. Según Hill y Jones (2004), 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 área fundamental en la que tiene lugar la competencia.

El objetivo de estudio es encontrar los elementos que integren un modelo de cultura organizacional que pueda convertirse en una ventaja competitiva empresarial.

## 2. MATERIAL Y MÉTODOS

El caso analizado se refiere a la empresa papelera *Ponderosa*, donde se realizaron entrevistas con los encargados de recursos humanos y de otras áreas –con el gerente de planta, con el de producción y con los supervisores de línea–, que tuvieron como objetivo identificar y analizar las características de la cultura organizacional, las estrategias para llevarlas a cabo y determinar si éstas podían fortalecer una ventaja competitiva.

Para la aplicación de las entrevistas se diseñó el cuestionario que se presenta a continuación.

### CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR PAPELERO DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DEL RÍO

#### INSTRUCCIONES

Solicitar una cita con anticipación y explicar de qué se trata al responsable de la área de recursos humanos (RH). Llegar con puntualidad y describir el proyecto que se está realizando, los beneficios que se obtendrán, el apoyo de las instituciones que financian el proyecto y el uso que se le va a dar a la información.

#### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

(Cubrir antes de la entrevista. En caso de duda, sólo confirmar).

Nombre de la empresa:.....

Dirección:.....

Municipio: ..... Teléfonos:.....

www.....

Sector:..... Subsector:..... (de acuerdo con la clasificación de SEDESU)

Certificación:..... Productos: .....

Nacionalidad de capital:..... Exporta: Sí  No

Países a los que exporta:.....

#### DATOS DE LA ENTREVISTA

(Cubrir antes de la entrevista. En caso de duda, sólo confirmar).

Responsable del área de RH: .....

Puesto:..... e-mail:.....

Fecha de concertación:..... Fecha de aplicación:.....

Observaciones:.....

## ENCUESTA

Nombre del informante:.....

Puesto:..... e-mail:.....

Hora de inicio:..... Hora de término:.....

- 1.- ¿Con cuántos trabajadores cuenta su empresa actualmente? (sin contar *outsourcing* ni empleos indirectos y sólo para el caso de esta planta).
- 2.- ¿En qué industria participa?
- 3.- ¿Cuáles son sus principales segmentos de mercado?
- 4.- ¿Cuáles son sus principales marcas?
- 5.- ¿En qué porcentaje participa en el mercado?
- 6.- ¿Quiénes son sus principales competidores?
- 7.- ¿Existen competidores potenciales en su industria? ¿Cuáles son?
- 8.- ¿Cómo influye el macroambiente en su empresa?
  - Política.
  - Regulaciones legales.
  - Tecnología.
  - Consumidores.
- 9.- ¿Qué visualiza su empresa para los siguientes diez años?
- 10.- ¿Ha diseñado un plan estratégico de largo plazo? ¿En qué consiste? ¿Qué contempla?
- 11.- ¿Cuáles considera que son sus principales ventajas competitivas?
- 12.- ¿Qué hace la empresa para que el personal desarrolle su capacidad competitiva?
- 13.- ¿Cuáles considera que son sus principales fortalezas para hacer frente a la competencia?
- 14.- ¿Cuáles son sus principales debilidades?
- 15.- ¿Qué hacen para solucionar sus debilidades?
- 16.- ¿Cuáles son los retos principales de la empresa para los próximos cinco años?

También se hicieron recorridos de observación directa por las plantas mediante los que se obtuvo información relativa al ambiente de trabajo, al trato entre los trabajadores, a la actitud de trabajo, a la actitud entre las personas. Asimismo, se observaron las áreas de producción, la maquinaria, la materia prima utilizada y la coordinación del trabajo, entre otras cosas.

A través de estas herramientas de estudio, se observaron características de la cultura organizacional.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el caso de *Papeles Ponderosa* observamos que las características que conforman su cultura organizacional se refieren principalmente a seis elementos:

- 1) *Identidad de sus miembros*. El personal refleja su identidad con ella. Viste la camiseta de la empresa, lo que se constata en su comportamiento lleno de entusiasmo y satisfacción, como se pudo observar al recorrer las áreas de trabajo, los pasillos y las instalaciones en general. La empresa tiene un profundo

respeto por los recursos humanos, a las personas se les tiene un “respeto integral” y se da una gran importancia a las tradiciones del personal, como la fiesta del 12 de diciembre –el día de la Virgen de Guadalupe–, fecha en la que se realiza una gran celebración en la empresa y en la que todo el personal acude con sus familias a la misa y a la comida.

- 2) *Enfoque hacia sistemas de calidad.* Llevan nueve años orientados hacia la consecución de las certificaciones de calidad. En el mes de septiembre del año 1998 se obtuvo la primera, relativa a la norma ISO 9000. Se espera la certificación ambiental y de cuidado del medio ambiente para el mes de junio del año 2008 (norma ISO 14001).

También cuentan con sistemas de calidad enfocados a distintas áreas como inventarios de productos químicos de fibra reciclada, inventarios de materia prima, justo a tiempo, 5 S (apoyo de orden de limpieza y aspectos ambientales), Pokayoques, áreas mecánicas e instrumentación, sistemas de corte de lubricación, servicio a clientes.

- 3) *Enfoque hacia la capacitación.* Llevan seis años de capacitación continua a través del método de detección de áreas de oportunidad. Se capacita de manera constante al personal en programas de desarrollo humano orientados hacia el trabajo en equipo, el liderazgo, el análisis y solución de problemas y de actitud de calidad.
- 4) *Enfoque de valores.* Buscan la congruencia en sus valores como:
  - a) *Respeto integral de la persona:* lockers limpios; baños impecables; instalaciones; ropas de trabajo; equipos de seguridad; exámenes médicos periódicos de vista, pulmones y glucosa.
  - b) *Trabajo en equipo:* a través de celdas por tripulaciones o por celdas de manufactura de 2 a 5 personas.
  - c) *Seguridad:* a través de la estrategia de crear conciencia en el personal y por medio de la capacitación para prevenir incidentes. Asimismo, en la empresa existe una Comisión Mixta de Seguridad que se encarga de medir el índice de siniestralidad y la efectividad de la seguridad. Se cuenta con un sistema de alarmas. Por lo que respecta a la materia prima, tiene un sistema de seguridad y su nivel de intensidad depende del nivel de agresión de la materia prima.
- 5) *Enfoque orientación o inducción al personal de nuevo ingreso.* La inducción del personal de nuevo ingreso a la empresa es de dos días y consta de un resumen de la norma ISO 9000, de la 5 S (sistema de calidad de orden y limpieza), de la organización de la empresa y de la entrega de equipo de seguridad. Asimismo, se aplica un programa de inducción a través de un manual que tiene cada área y que puede ser de tres días, cuando se trata de puesto operativo, o de hasta dos semanas cuando se trata de puesto de alto nivel.
- 6) *Enfoque hacia el cliente.* Este enfoque se da en dos sentidos: en el sentido de cliente interno, tomando como interno a las personas que dependen de nosotros

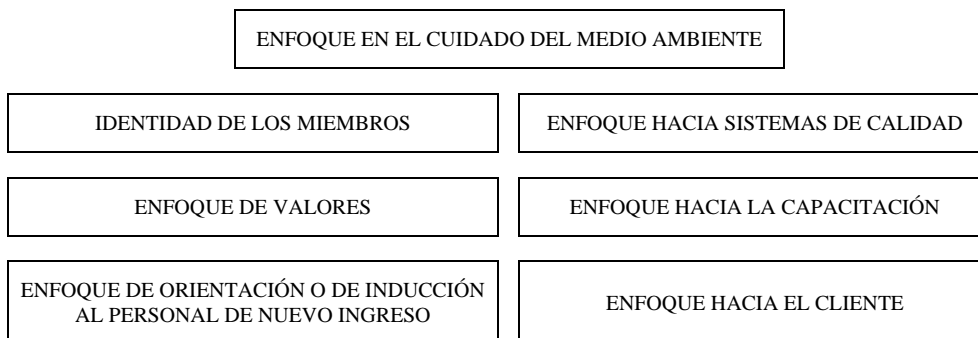
en el trabajo, y en el sentido externo, cuando se refiere a los clientes externos que compran los productos que produce la empresa.

- 7) *Enfoque hacia el cuidado del medio ambiente.* Se pone un especial énfasis en el cuidado del agua, ya que ésta es reutilizada después de ser sometida a un tratamiento especial.

La empresa analizada presenta estrategias que emplea para competir y para mantenerse en el mercado y que se pueden apreciar en la forma en que mantienen sus características de cultura organizacional.

En esta empresa resaltan las siete características de cultura organizacional que ya hemos definido (figura 1).

**Figura 1.-** Características de cultura organizacional



Estas características de cultura organizacional que encontramos en la empresa ponen de manifiesto que su orientación estratégica está dentro del concepto que definiremos como *estrategia de conocimiento organizacional* y que se orienta hacia su desempeño, redundando en una atractiva rentabilidad del 40%, que se refleja en el “nivel de utilidad financiera antes de impuestos”, en la “rentabilidad por producto y márgenes de utilidad” y en su desarrollo humano. Cabe mencionar que la característica de enfoque hacia los valores es un nutriente fundamental de la cultura organizacional de esta empresa.

El conocimiento organizacional como una adquisición constante en el tiempo representa, entonces, la base para desarrollar la cultura organizacional como ventaja competitiva. Según Hill y Jones (2004, p. 5): “*para la mayoría de las organizaciones, si no es 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*”.

Las acciones para la ventaja competitiva, a las que llamaremos, como ya se ha dicho, *estrategias de conocimiento organizacional*, empleadas por los gerentes, determinan la posibilidad de configurar un desempeño superior en relación con otras empresas, meta fundamental para muchas organizaciones. Según Ruggles y 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*”.

Según Mintzberg y Brian (1993), el pensamiento estratégico y la elaboración de estrategias suceden en un campo competitivo en el que los gerentes no sólo consideran las estrategias que su empresa implementa, sino también las de sus competidores y la manera en que estos pueden responder a cualquier iniciativa estratégica que decidan tomar.

Como ejemplo encontramos el caso de *Dell Computer*, una de las empresas con un mayor crecimiento en la década de los años noventa. El precio de sus acciones se incrementaba a una tasa del 100% cada año y esto encantaba a sus accionistas. Según Mintzberg y 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*”.

En el modelo de competencia de grupos estratégicos podemos mencionar que las empresas de una industria se diferencian unas de las otras respecto de la manera en que sitúan estratégicamente sus productos en el mercado. Como resultado de estas diferencias, dentro de la mayor parte de las industrias es posible observar grupos de empresas en los que cada compañía sigue la misma estrategia básica de posicionamiento del producto que las demás compañías del grupo, pero una estrategia diferente de la que siguen las empresas de otros grupos, la cual puede convertirse en una ventaja competitiva.

En el caso *Papeles Ponderosa*, el concepto central que aporta hasta este momento la investigación es la estrategia de conocimiento organizacional, la cual proporciona a esta empresa la orientación estratégica que le permite orientarse hacia un desempeño superior traducido en una atractiva rentabilidad de un 40%, que se convierte en una ventaja competitiva empresarial.

Por último, cabe mencionar que el objetivo de nuestro estudio ha sido construir un modelo de ventaja competitiva en el que ahora estamos trabajando. Consideramos que las características de cultura organizacional identificadas y la estrategia central son parte de la construcción de este modelo; sin embargo, es necesario indagar más sobre estos conceptos y sobre otros relacionados, con el fin de realizar un diseño que cumpla con las expectativas de estudio.

## 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](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.