



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Licenciatura en Administración

**RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA VENTAJA COMPETITIVA  
PAPELES PONDEROSA**

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el título de

Licenciado en Administración

**Presenta:**

Blanca Estela Jiménez Perusquía

**Dirigido por:**

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto

**SINODALES**

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto

**Presidente**

\_\_\_\_\_  
Firma

Dra. Alejandra Urbiola Solís

**Secretario**

\_\_\_\_\_  
Firma

Dr. León Martín Cabello Cervantes

**Vocal**

\_\_\_\_\_  
Firma

Dra. María Luisa Leal García

**Suplente**

\_\_\_\_\_  
Firma

M. en C. Lorena Alcocer Gamba

**Suplente**

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

\_\_\_\_\_  
Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval  
Director de Investigación y  
Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Noviembre, 2010  
México

## RESUMEN

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, el punto central alrededor del cual gira el presente trabajo de investigación es el estudio de la cultura organizacional tomando solo una parte de ella que es la Misión, Visión y Filosofía como fuente de ventaja competitiva. Las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan crear ventajas competitivas y garantizar la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante. Estas estrategias deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, lo cual permite a la organización la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar a un proceso de globalización y competitividad. Actualmente las personas son las que le entregan valor a los productos, ya sean bienes o servicios, poniéndole toda su inteligencia para el desarrollo de nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado. Esto quiere decir que en una empresa las personas son los entes innovadores y que son los únicos capaces de generar ventajas competitivas en las organizaciones, que hagan posible que las empresas sean sostenibles en el tiempo en beneficio de sus clientes y los mismos integrantes. Basado en el entendimiento de esta gran realidad, los gerentes necesitan desarrollar habilidades para entender y dirigir a su gente, para lograr sacar de cada uno de ellos lo mejor de sus capacidades en beneficio de la organización. El trabajo inicia con un estudio general sobre los antecedentes de cultura organizacional, ventaja competitiva partiendo de un entorno global y concentrarse en Cartones Ponderosa en San Juan del Río, dentro del planteamiento del problema se hace la delimitación y justificación del trabajo junto con el proceso de investigación también se realiza una exhaustiva revisión de literatura para así lograr con el objetivo planteado y fundamentarlo.

**(Palabras clave:** Cultura, ventaja, organización)

## SUMMARY

The organizational culture is one of the fundamental pillars to support to all those organizations that want to become competitive. For it, the central point around which rotates the present investigation work is the study of the organizational culture taking alone a part of her that is the Mission, Vision and Philosophy like source of competitive advantage. The organizations should develop learning capacities that allow them to create competitive advantages and to guarantee the survival of the organization in a highly changing environment. These strategies should be taken into account by the organization with the purpose of being able to evaluate and to recognize the cultural values that are necessary for the organization and this way to promote them and to reinforce them by means of an action plan, that which allows to the organization the creation and invigoration of the necessary cultural values to support the organizational strategy, and to face to a globalization process and competitiveness. At the moment people give value to the products, be already goods or services, putting him all their intelligence for the development of new products that satisfy the necessities of the market. This means that in a company people are the innovative entities and that they are the only ones able to generate competitive advantages in the organizations that make possible that the companies are sustainable in the time in their clients' benefit and the same members. Based on the understanding of this great reality, the managers need to develop abilities to understand and to direct to their people, to be able to take out of each one of them the best in their capacities in benefit of the organization. The work begins with a general study on the antecedents of organizational culture, competitive advantage leaving of a global environment and to concentrate on Papeles Ponderosa in San Juan del Río, inside the position of the problem is made the delimitation and justification of the work together with the investigation process is also carried out an exhaustive literature revision it stops this way to achieve with the outlined objective and to base it.

**(Key words:** Culture, advantages, organization)

## **DEDICATORIAS**

A mi familia por el cariño y apoyo que me han brindado en el transcurso de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr esta meta en mi carrera.

A mi familia por su cariño, comprensión y apoyo sin condiciones ni medida.

A mi Directora de Tesis, Dra. Elia Socorro Díaz Nieto por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia científica en un marco de confianza, afecto y amistad, fundamentales para la elaboración de este trabajo.

Gracias a cada uno de los maestros que participaron en mi desarrollo profesional durante mi carrera, sin su ayuda y conocimientos no estaría en donde me encuentro ahora.

## ÍNDICE

	Página
RESUMEN	i
SUMMARY	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO	4
2.1. Antecedentes Históricos	4
2.2. Planteamiento del Problema	6
2.2.1. Importancia de la Cultura organizacional en la Ventaja Competitiva	6
2.2.2. Importancia de la Cultura organizacional en el Desempeño	9
2.2.3. Importancia de la Cultura Organizacional en la Innovación	11
2.3. Delimitación del Problema	12
2.4. Justificación del trabajo	13
2.4.1. Alcances y Aplicación	13

2.4.2. Impulsos a otras investigaciones	13
2.4.3. Contribuciones o solución de un problema	14
2.4.4. Aportaciones de la operación de la empresa	14
2.5. Proceso de Investigación	15
2.5.1. Proceso de investigación	15
2.5.2. Tipo de investigación	15
2.5.3. El desarrollo metodológico de la investigación	16
2.5.4. Objetivos	16
3. REVISIÓN DE LITERATURA	19
3.1. Cultura Organizacional	19
3.1.1. Antecedentes de Cultura Organizacional	19
3.1.2. Concepto de Cultura Organizacional	22
3.1.3. Variables de la Cultura Organizacional	25
3.1.4. Influencia de la Cultura Organizacional sobre la Ventaja Competitiva	32
3.2. Ventaja Competitiva	33
3.2.1. Antecedentes	33
3.2.2. Conceptos de Ventaja Competitiva	34
3.2.3. Variables de la Ventaja Competitiva	41
3.2.4. Influencia de la Ventaja Competitiva sobre la Cultura Organizacional	47

4. CASO CARTONES PONDEROSA S.A. DE C.V.	50
CONCLUSIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	66

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Página</b>
2.1. Congruencia de la investigación	18
3.1. Elementos importantes dentro de los conceptos de Cultura Organizacional	24

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
4.1. Organigrama General	51
4.2. Cuestionarios	55

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en tiempo de Globalización se encuentran en un entorno donde la única constante es el cambio, lo que las obliga a transformarse internamente para poder adaptarse de la mejor manera a dichos cambios. Ciertamente, la globalización es la creciente interdependencia económica de los países y sus organizaciones, la cual se refleja en el flujo de bienes y servicios, el capital financiero y el conocimiento que cruzan sus fronteras, la globalización es producto de una mayor cantidad de empresas que compiten entre sí en un número cada vez más grande de economías globales. Sin embargo, el cambio de la cultura organizacional toma gran importancia dentro de la globalización ya que requiere la participación activa de los directivos para que los trabajadores acepten el proceso como algo natural.

Las presiones para el cambio sobre las que la cultura organizacional se ve expuesta actualmente son de diversa índole: La difusión de la tecnología, la era de la información y la creciente intensidad del conocimiento.

Como resultado de la veloz difusión de las nuevas tecnologías, los ciclos de vida de los productos se acortan y, en la competencia, imponen presión a la capacidad para introducir con rapidez bienes y servicios nuevos e innovadores al mercado.

En años recientes la tecnología informática ha sufrido enormes cambios: un resultado importante de estos cambios es que la capacidad para acceder y utilizar la información de forma efectiva y eficiente se ha convertido en una importante fuente de ventaja competitiva.

En el panorama competitivo del siglo XXI el conocimiento es un recurso vital de la organización y su valor como fuente de ventaja competitiva irá en aumento. De hecho, a partir de la década de 1980 la base de la competencia empezó a pasar de los activos tangibles a los recursos intangibles.

Por tal motivo las empresas reconocen que su supervivencia depende de su capacidad para captar inteligencia, transformarla en conocimiento utilizable y difundirla por toda la organización.

En este trabajo de investigación se analizó el vínculo que existe entre la cultura organizacional y la ventaja competitiva, con la finalidad de entender los efectos positivos que existen cuando los miembros de la organización se identifican, aceptan y se comprometen con la misión, visión y filosofía que tiene la organización, teniendo en cuenta que en la actualidad las organizaciones han tomado conciencia entre la manera en que se hacen las cosas, la cultura imperante y los desafíos del mundo actual, motivándose para iniciar procesos de mejora de la calidad en los productos o servicio, eficiencia y eficacia, desempeño, innovación y respuesta al cliente con el fin de lograr una ventaja competitiva.

El objetivo de este trabajo de investigación es determinar la relación que existe entre estas dos variables, la cultura organizacional y la ventaja competitiva.

En el trabajo se abordaron temas como: introducción, planteamiento del problema; en donde se explican antecedentes, se hace la delimitación y justificación del trabajo junto con el proceso de investigación también se realiza una exhaustiva revisión

de literatura para así lograr con el objetivo planteado y fundamentarlo. Se abordó el caso de Papeles Ponderosa ubicada en el municipio de San Juan del Río, Qro.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO

### 2.1. Antecedentes históricos

La cultura organizacional es un concepto que nace con el surgimiento de las organizaciones desde los tiempos más remotos, aunque en ese tiempo el concepto no se conociera con ese nombre pero trataba de hacer referencia a lo que actualmente se conoce como cultura organizacional.

Por otro lado la ventaja competitiva surge como una necesidad para competir desde el inicio de la globalización. Hoy en día los cambios que se esperan en tecnología, valores sociales, demografía, en el medio ambiente y en las relaciones internacionales han hecho necesaria esta ventaja para las empresas, lo cual es un problema para aquellas que no la tienen.

En el mundo de los negocios y las organizaciones *cambio* significa realizar cambios externos: en tecnología, clientes, competidores, estructura de mercado, o del ambiente social o político. *cambio* se refiere también a cambios internos: en objetivos, estrategias, ventajas competitivas y aquí la preocupación es, si estos cambios internos se mantendrán al paso con los cambios externos. En cuanto a la economía influye tanto en la ventaja competitiva como en la cultura organizacional, si se trata de entorno económico como si es economía interna dado que una organización con una economía de mayor o menor nivel económico va a tener una cultura en distintas circunstancias y por ende diferente.

Revisando los conceptos de ventaja competitiva, se encontraron diferentes autores: Así, señala que la ventaja competitiva no existe, hay que construirla. Drucker (2005), menciona que las variables indispensables para construir la ventaja se refiere 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, también hace referencia a que las ganas constituyen el motor motivador para emprender y realizar cualquier actividad y el conocimiento es la razón para entender lo que se quiere realizar y cómo lograr esa realización. Por su parte, Vallejo (2003) señala que el tener información no sirve para nada si no se incorpora al conocimiento y que el capital es necesario para realizar cualquier proyecto, también menciona que las habilidades 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. 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.

Cabe mencionar que hay grandes acontecimientos en el mundo como la aparición de la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 1990, el derrumbamiento

del Muro de Berlín en 1989 y fin del comunismo que han dado mayor auge al capitalismo global y a lo que hoy llamamos Globalización, lo cual demandó mayor competitividad y con ella surgió el concepto de ventaja competitiva en las organizaciones, así mismo la cultura organizacional ha tomado importancia en las mismas, tal es el caso de la empresa que se aborda en este trabajo de investigación *Cartones Ponderosa* que es el líder en México en la producción y comercialización de cartoncillo recubierto reciclado utilizado para la elaboración de empaques plegadizos, Iniciando operaciones en San Juan del Río, Querétaro, en el año de 1979.

## **2.2. Planteamiento del problema**

### ***2.2.1. Importancia de la Cultura organizacional en la ventaja competitiva***

Los directivos de las organizaciones deben entender el proceso por el cual las empresas crean valor para los clientes y utilidades para ellas mismas, y deben comprender el papel de los recursos, capacidades y habilidades distintivas en este proceso, además deben entender que tan importante es ser superiores en eficiencia, innovación, calidad, desempeño y respuesta al cliente en la creación de valor y grandes ganancias y por último deben identificar las fuentes de ventaja competitiva para ver qué es lo que empuja la rentabilidad de la empresa y donde se ubican las oportunidades de mejoramiento.

La Cultura Organizacional, es sin duda alguna el integrador de todas las organizaciones y por ende es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y el clima organizacional en el que se concretan los objetivos y lograr maximizar la rentabilidad de la empresa a través de la gente que la integra.

Dentro de la cultura organizacional se debe hacer énfasis en: la visión (el gran sueño de la organización), la misión (cómo se llegará a ese sueño) y los valores (elementos que respaldan y dan la pauta para el funcionamiento de las organizaciones), son parte importante sobre las cuales se construye la gestión de una organización, ya que uno de los propósitos de la visión, misión y filosofía es proporcionar información a los grupos de interés acerca de qué hace, qué pretende lograr y a quienes pretende servir. Es difícil avanzar sin saber a dónde se está yendo. Estos tres elementos dan las pautas para el establecimiento de los objetivos, la formulación de estrategias y la toma de decisiones organizacionales; sea en aspectos estratégicos, operativos o tácticos, es decir, desde los grandes temas hasta asuntos del día a día, así lo menciona David (mencionado en García, 2005).

Las respuestas a los comportamientos organizacionales, sean hacia el interior o hacia fuera de las organizaciones, se encuentran en estos tres aspectos. La historia puede brindar un testimonio relevante en lo que se refiere a la visión, misión y filosofía.

Por lo mismo debemos considerar a las personas como fuente de ventaja Competitiva, Gratton (mencionada en García, 2005) explica el cambio de enfoque en lo que respecta a la concepción de la ventaja competitiva. Explica cómo la antigua idea que establecía que los recursos financieros y tecnológicos eran las principales bases de las ventajas competitivas sostenibles. Gratton (mencionada en García, 2005) sostiene que las personas constituyen la fuente fundamental de este tipo de ventaja empresarial, tan buscada y venerada por los gerentes que buscan ser eficientes y exitosos.

La evolución de las industrias ha llevado a ver cómo diversas ventajas han sido igualadas y rebasadas en diferentes ámbitos. Quizá a estas alturas del desarrollo humano y empresarial, se pueda afirmar que todo es posible de ser copiado. Se cree, entonces, que son las personas lo que determinará la existencia de una ventaja competitiva y, acotando un poco más, se afirma que es la cultura organizacional, que se construye sobre la base de ellas, la que pondrá de manifiesto a esta ventaja. Breittfelder (mencionado en García, 2005) considera de suma importancia el efecto que tienen la misión, visión y filosofía sobre los trabajadores ya que si se identifican y se sientan comprometidos con los objetivos y con la organización se podrán alcanzar los objetivos planteados creando así una ventaja competitiva. Un grupo de personas, aunado a la visión, misión y valores adecuados, logrará la combinación adecuada que la diferencie y que permitirá la construcción de una organización diferente y exitosa.

La cultura organizacional desde el punto de vista misión, visión y filosofía pueden ser uno de los puntos más importantes para prevenir o solucionar los grandes problemas en las organizaciones. Sin cultura no hay organización, no hay sentimiento de pertenencia, no hay sentido de comunidad, no hay logros ni celebraciones Kouzes y Posner (mencionado en García, 2005), no puede haber aprendizaje ni cambio, ni liderazgo, ni trabajo en equipo ni motivación si no se tiene bien claro la misión, visión y filosofía.

### ***2.2.2. Importancia de la Cultura organizacional en el desempeño***

La cultura organizacional (visión, misión y filosofía) desde la perspectiva de ventaja competitiva tiene influencia sobre la estrategia y el desempeño, desde un enfoque

integrador que permite identificarla como un elemento de suma relevancia para lograr el éxito empresarial.

Se ha tratado de establecer una visión sobre lo que podría ser una cultura que promueva el desempeño superior, denominándola como *cultura fuerte* ya que cuando los valores fundamentales están muy arraigados y difundidos, los empleados saben que hacer y que se espera de ellos, así que pueden actuar rápidamente para resolver los problemas y con ello evitan que el desempeño disminuya. (Robbins y Coulter, 2005).

Para lograr una cultura fuerte es necesario que algunas características de las organizaciones como: la etapa de creación (en donde se define la misión, visión y Filosofía), el aporte significativo de los valores del fundador y su transmisión a través de las siguientes generaciones hagan que la cultura de la empresa tome una dimensión muy compleja, y que sea difícil de imitar, aumentando su significativo valor como recurso estratégico, permitiendo que esto genere un mayor desempeño para la organización por tal motivo se considera de suma importancia que los empleados conozcan la misión, visión y filosofía con el fin de sentirse identificados e integrados con los valores de la organización.

Cada organización tendrá que emprender una reflexión estratégica, alrededor de las presunciones básicas y los valores que las guían, y diseñar artefactos (estructuras, modelos, procesos, manuales, sistemas, etc.) que reflejen y guarden coherencia con esas presunciones y valores. Al respecto, tendrán que analizar su concepción de si mismas (visión, misión, objetivos), de sus clientes, de sus empleados, de su entorno y su

tecnología, y revisar sus mecanismos de comunicaciones y de toma de decisiones. (Rincón y Ortiz, 2005).

Independientemente de las decisiones estratégicas que tome cada organización, estas deben contar con mecanismos (artefactos en el lenguaje de la cultura organizacional) que permitan conocer el avance en el cumplimiento de la visión, la misión y los objetivos corporativos. Allí es donde la inteligencia de negocios empieza a jugar un papel relevante. Una organización que formula su panorama estratégico, pero no mide la evolución hacia el logro de objetivos específicos, no puede asegurar que sus acciones están produciendo los resultados deseados. Menos aún puede afirmar que la cultura que guía la actividad organizacional está enfocada y alineada en el logro de la estrategia definida. (Rincón y Ortiz, 2005).

Alrededor de las iniciativas de inteligencia de negocios, como disciplina enfocada en la transformación de datos en información estratégica para la evaluación del desempeño organizacional y la toma de decisiones, se consolida en la organización una manera de hacer las cosas, de comunicarse y de actuar, en otras palabras una cultura de medición del desempeño organizacional.

### ***2.2.3. Importancia de la Cultura Organizacional en la innovación***

La innovación es una oportunidad única para mejorar la competitividad de las empresas y asegurarse un futuro en un entorno global que presenta importantes desafíos a la subsistencia de cualquier negocio.

Partiendo de la idea de que la cultura organizacional es algo que la organización posee y puede manipularse según Smircich (mencionada en Gámez, 2007)

a través de anécdotas, rituales, símbolos materiales y el lenguaje, y basándose en que estos se sustentan en la repetición, entonces estos pequeños rituales que se llevan a cabo en el interior de la organización forman un conjunto de apropiaciones del grupo que los hace distintivo del resto y que le otorga el orgullo de ser y de pertenecer a él, por tal motivo es necesario que se tengan clara la misión y visión de la empresa, ya que de esta manera se sentirán comprometidos con los valores de la misma y se verá reflejado en la innovación de productos y servicios.

Los elementos que se mencionan en el párrafo anterior como anécdotas, rituales, símbolos materiales y lenguaje son parte de la cultura organizacional pero son diferentes a la visión y misión corporativa, los cuales pueden ser manipulados tanto por los directores como por los integrantes de la organización.

Todo el personal debe trabajar en nuevas concepciones de la empresa como organización de aprendizaje; una organización de aprendizaje es aquella que sin perder su esencia transforma lo que es necesario para adaptarse a los cambios que le exige el medio ambiente, es decir innovar sin perder la esencia que se transmite con la misión de la empresa. Vejling (2005)

La búsqueda de la creatividad está adquiriendo cada vez más importancia como prioridad empresarial, gracias a su efecto en el desarrollo de nuevos productos y conceptos de negocio entre otras cosas, que tienen como objetivo una mejor posición en la sociedad económica. El nuevo énfasis en la creatividad de las actividades corporativas, se traduce directamente en una acumulación de oportunidades para

satisfacer la necesidad de ejercitar la creatividad por parte de los miembros, los empleados y todos los involucrados.

La innovación es una estrategia para la competitividad, el desarrollo sustentable y el bienestar de la sociedad, construir una cultura organizacional para su gestión es un reto que requiere mucho esfuerzo, investigación, conocimiento y reflexión para vincular el conocimiento y las innovaciones a la solución de problemas.

### **2.3. Delimitación del Problema**

Para fundamentar el conocimiento teórico con la situación práctica se sitúa en la empresa Cartones Ponderosa ubicada en San Juan del Río, Qro y ya que el tema involucra directamente la cultura organizacional y dentro de ella misión, visión y filosofía la observación se hará en todas las áreas de la planta.

### **2.4. Justificación del Trabajo**

La investigación sobre este tema es importante porque las empresas son creadas por y para las personas. Estas son las que llevan a cabo las operaciones en todo nivel, y por esta razón es necesario explicar la relación que existe entre la cultura organizacional y la ventaja competitiva, así como la vinculación con otras variables lo cual promoverá otras líneas de investigación y propondrá modelos en estos temas.

#### ***2.4.1. Alcances y Aplicación***

Visualizar la contribución que tiene la cultura organizacional con la ventaja competitiva lo que redundaría en la competitividad de Cartones Ponderosa.

Los resultados se podrán aplicar en las áreas de investigación de administración de empresas, de recursos humanos, comercio internacional y mercadotecnia, aún cuando la metodología empleada pudiera servir en otras áreas del conocimiento. Las empresas se acercarán a una información actualizada que les permita desarrollar un modelo de cultura organizacional que promueva su ventaja competitiva empresarial.

#### ***2.4.2. Impulsos a otras investigaciones***

El trabajo derivará otras líneas de investigación relacionadas con las grandes categorías del tema de investigación ya que no es limitativa a estudiar la misión, visión y filosofía en relación con el desempeño y la innovación, puede ampliarse a temas dentro de la cultura organizacional como: ritos y analizar si éstos constituyen o no elementos de cohesión, lenguaje, anécdotas, símbolos, analizar las respuestas de los miembros de la organización a la cultura organizacional como: resistencias al cambio, ineficiencia, ruidos comunicacionales y a temas de ventaja competitiva como eficiencia, respuesta a los clientes o calidad del producto o servicio que permitan consolidar las metas de la organización.

#### ***2.4.3. Contribuciones o solución de un problema***

El que los empleados de la organización conozcan y se comprometan con la misión, visión y filosofía ayuda a marcar una dirección estratégica que ayuda a la formulación de objetivos y a la toma de decisiones organizacionales reflejando un alto desempeño.

#### ***2.4.4. Aportaciones de la operación de la empresa***

Al tener clara la visión, misión y filosofía las áreas de operación tendrán mayor claridad de los objetivos y metas que desea alcanzar la organización y esto les dará una orientación para desarrollar estrategias y poder lograr una ventaja competitiva.

#### ***2.4.5. Productos de la Investigación***

El resultado debe configurar la cultura organizacional con una orientación hacia la visión, misión y filosofía hacia una cultura organizacional fuerte, con la finalidad de que los empleados acepten y estén comprometidos con las mismas y se vea reflejado en su desempeño.

Además con esta investigación se obtiene la tesis que será un fundamento teórico y práctico para resolver el problema planteado.

### **2.5. Proceso de Investigación**

#### ***2.5.1. Proceso de Investigación***

El trabajo inicia con un estudio general sobre los antecedentes de cultura organizacional, ventaja competitiva partiendo de un entorno global y concentrarse en Cartones Ponderosa en San Juan del Río, dentro del planteamiento del problema se hace la delimitación y justificación del trabajo junto con el proceso de investigación también se realiza una exhaustiva revisión de literatura para así lograr con el objetivo planteado y fundamentarlo.

### ***2.5.2. Tipos de Investigación***

#### ***Investigación Cuantitativa***

Ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, además otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes. Asimismo, brinda la posibilidad de réplica y facilita la comparación entre estudios similares. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Usa la recolección de datos para aprobar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

#### ***Características***

Se realiza en varios pasos: planteamiento del problema, revisión de literatura para hacer el marco teórico y derivar una hipótesis y obtener los resultados.

- Parte de un marco general para llegar a lo particular
- Existe una realidad objetiva
- Mide fenómenos
- Utiliza estadísticas
- Emplea experimentación

### ***2.5.3. El desarrollo metodológico de la investigación***

- Se plantearon objetivos, preguntas de investigación y cuadro de congruencia del proyecto.

- La lectura se hizo de acuerdo a los temas involucrados con las palabras clave como Cultura Organizacional y Ventaja Competitiva.
- Se redactaron citas textuales con el método American Psychological Association (APA) cuando así se requería.
- Se examinó la congruencia del material en su contexto principal.

#### ***2.5.4. Objetivos***

##### ***Objetivo General***

- Determinar si la cultura organizacional (visión, misión y filosofía) contribuyen a obtener una ventaja competitiva en Cartones Ponderosa.

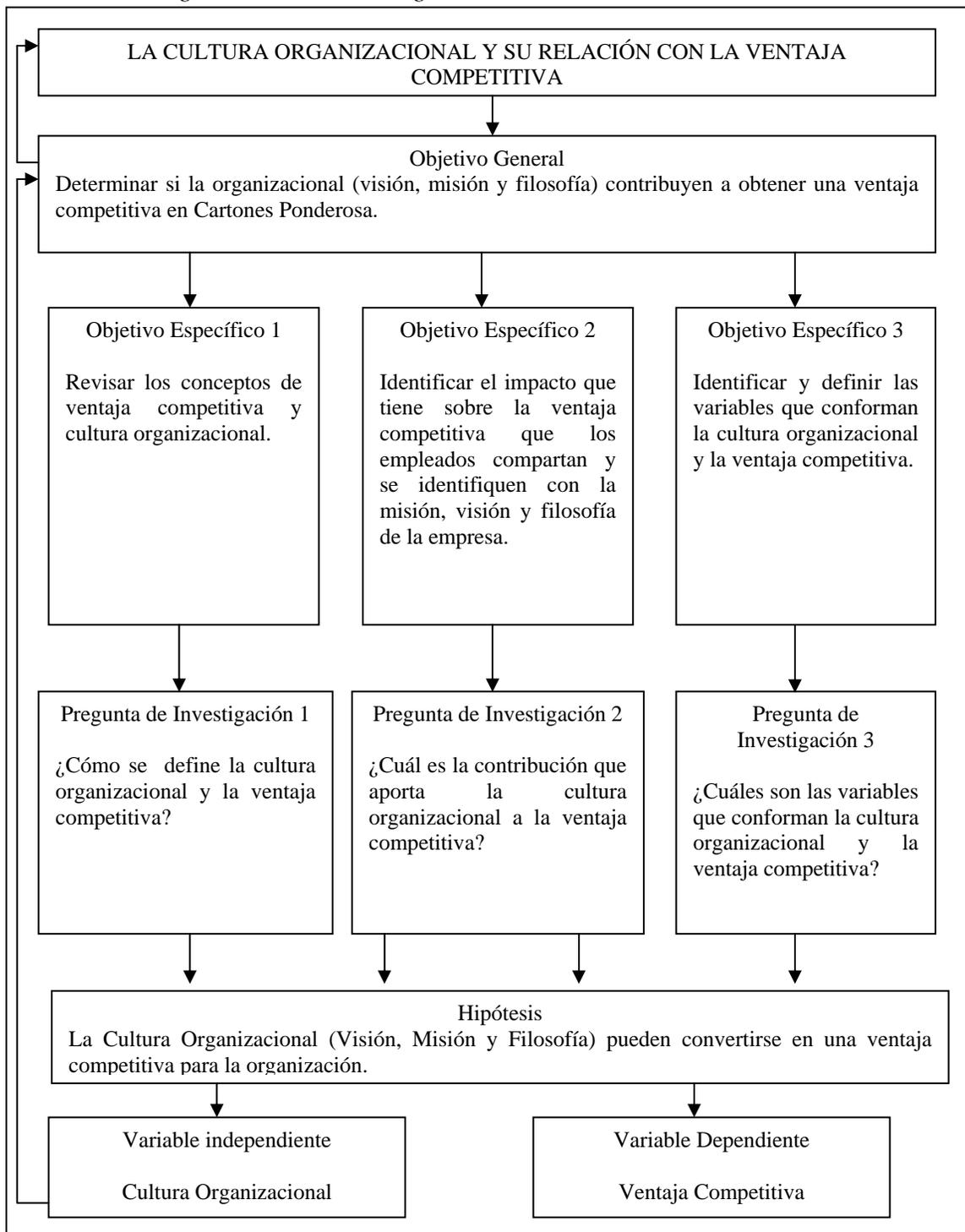
##### ***Objetivos Específicos***

- Revisar los conceptos de ventaja competitiva y cultura organizacional.
- Identificar el impacto que tiene sobre la ventaja competitiva que los empleados compartan y se identifiquen con la misión, visión y filosofía de la empresa.
- Identificar y definir las variables que conforman la cultura organizacional y la ventaja competitiva.

##### ***Preguntas de Investigación***

- ¿Cómo se define la cultura organizacional y la ventaja competitiva?
- ¿Cuál es la contribución que aporta la cultura organizacional a la ventaja competitiva?
- ¿Cuáles son las variables que conforman la cultura organizacional y la ventaja competitiva?

Tabla 2.1. *Congruencia de la Investigación.*



Fuente: Elaboración propia

### 3. REVISIÓN DE LITERATURA

#### 3.1. Cultura Organizacional

##### 3.1.1. Antecedentes de Cultura Organizacional

A comienzos de los 80 la cultura organizacional empezó a ser de interés fundamental en los estudios de comportamiento organizacional, fueron Peters y Waterman (mencionados en Rivera, 2004) 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. Rivera (2004)

Los antecedentes de la cultura organizacional pueden ubicarse en los orígenes de las ciencias sociales.

- a. Contribución de la Antropología. De todas las disciplinas en ciencias sociales, la Antropología es la más íntimamente ligada al estudio de la cultura, toda vez que los antropólogos buscan entender como los valores y creencias que conforman la cultura de una sociedad afectan su estructura y funcionamiento. Rivera (2004)

Las personas que estudian las organizaciones desde la tradición antropológica tratan de insertarse en las culturas objeto y dar respuesta a la pregunta de como los empleados conocen que clase de comportamiento es adecuado y como se comunica dicho comportamiento a los nuevos miembros.

La recolección de información se basa en métodos descriptivos minuciosos que intentan anotar la totalidad de la vida diaria en una organización mediante detallados cuestionarios y observación participante. Geertz (mencionado en Rivera, 2004).

A través de este esfuerzo descriptivo tan intenso, los valores y creencias que guían las acciones en una organización empiezan a ser claros y solo pueden ser totalmente entendidos en el contexto de la organización donde ellos se desarrollan, esto quiere decir que los valores y creencias de una organización no son transferibles a otra.

- b. Contribuciones de la Sociología. Los sociólogos también han hecho interesantes estudios sobre las causas y las consecuencias de la cultura. Muchas teorías y métodos sociológicos han tenido aplicación en el análisis de la cultura organizacional. Rivera (2004)

La mayoría de los sociólogos se centran en la estructura social informal. Durkheim (mencionado en Rivera, 2004) decía que el estudio de los mitos y los rituales son un complemento esencial para la comprensión de la estructura y del comportamiento racional en las sociedades. El análisis de los rituales permite entender la mayoría de los valores y creencias básicas de un grupo de personas.

La aproximación sociológica se hace más evidente en los métodos usados para el estudio de la cultura organizacional. Los sociólogos aplican entrevistas sistemáticas, cuestionarios y otros métodos cuantitativos de

recolección de datos que permiten obtener tipologías claras de atributos culturales, los cuales pueden utilizarse para analizar la cultura de diferentes organizaciones. Rivera (2004)

- c. Contribuciones de la Psicología Social. La teoría de la Psicología Social con sus énfasis en la creación y manipulación de símbolos ofrece un ambiente natural para analizar la cultura organizacional. Rivera (2004)

Por ejemplo algunas investigaciones en Psicología Social sugieren que las personas tienden a hacer juicios con base en un evento aislado, más que en múltiples observaciones que de ese evento puedan tener. Es decir, si al vecino el carro le sale defectuoso, se generaliza sobre lo malo de la marca, no importa si estadísticamente se le puede demostrar que ese único carro era una rareza.

El impacto del *cuento* en la toma de decisiones indica una razón importante de por que la cultura organizacional tiene una gran influencia sobre las personas que integran la organización. La cultura es mejor comunicada a través de cuentos, historias y ejemplos, que sirven de base para los individuos hagan sus juicios. Moorhead y Griffin (mencionado en Rivera 2004)

- d. Contribuciones de la Economía- La influencia de la Economía ha sido menor que la de las disciplinas anteriormente descritas, sin embargo los análisis económicos ven en la cultura organizacional una herramienta que puede ser usada para incrementar ganancias. Ouchi, Peters y Waterman (mencionados

en Rivera, 2004) buscan en las explicaciones culturales el éxito financiero. Ellos definen excelencia en parte, como un resultado financiero consistente y de alto rendimiento.

Los investigadores están en desacuerdo acerca del grado en la cual la cultura afecta el desempeño organizacional. Las condiciones bajo las cuales la cultura organizacional se ha vinculado con altos ingresos han sido estudiadas por muchos autores, sin que haya consenso al respecto.

### ***3.1.2. Conceptos de cultura Organizacional***

Según (Robbins y Coulter, 2005) Es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determinan en buena medida como se comportan entre ellos y con la gente de afuera.

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.

Para Petigrew (1979), la cultura de una empresa se manifiesta por los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc, que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.

Para Ouchi (1981), Cultura Organizacional es una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigados dentro de la organización.

Mintzberg (1984), es la asunción por parte de los miembros de la organización de una peculiar forma de conducirse, que a diferencia de otras, junto a los objetos materiales de la organización.

Schein (1985), llama Cultura a un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Cruz (2000) Es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado.

Tabla 3.1. *Elementos importantes dentro de los conceptos de Cultura Organizacional.*

CONCEPTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL		
AUTORES	CONCEPTOS	ELEMENTOS
Según Robbins y Coulter (2005)	Es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determinan en buena medida como se comportan entre ellos y con la gente de afuera.	sistema de significados e ideas compartidos
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.	rasgos y distintivos afectivos y espirituales
Para Petigrew (1979)	la cultura de una empresa se manifiesta por los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc, que es creado y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.	símbolos: lenguaje, mitos, ritos
Para Ouchi (1981)	Cultura Organizacional es una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigados dentro de la organización.	símbolos, ceremonias y mitos
Mintzberg (1984)	es la asunción por parte de los miembros de la organización de una peculiar forma de conducirse, que la diferencia de otras, junto a los objetos materiales de la organización.	forma de conducirse junto a los objetos materiales de la organización
Schein (1985)	llama Cultura a un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.	presunciones inventadas, descubiertas o desarrolladas para enfrentar problemas de adaptación
Cruz, T. (2000)	Cruz, T. (2000) Es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado.	constan de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión,

Fuente: Elaboración propia.

En estas definiciones se encontró como común denominador el hecho de que se compartan elementos afines, pero los autores varían en establecer que se comparte: normas, valores, filosofías, ideologías, actitudes, mitos, ceremonias, etc.

### ***3.1.3. Variables de la Cultura Organizacional***

Según Freitas (mencionada en Rodríguez, 2004) las diversas variables formadoras de la cultura proveen a las personas una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados como algo *natural*, siendo repasados automáticamente entre las personas. Las personas aceptan y reproducen estos elementos no por libertad, por concordancia con los mismos mas si porque el control generalmente es bastante eficiente y no permite la discordancia con los mismos. Freitas (mencionada en Rodríguez, 2004) sistematizó las diversas variables de la cultura:

#### ***Valores***

La autora cita la investigación realizada por Mercer (mencionada en Rodríguez, 2004) en la cual los ejecutivos entrevistados concuerdan que los valores son construidos en su gran mayoría por los directivos, estando directamente relacionados con los objetivos de la organización. El nivel de adhesión de los valores se encuentra más expresivo en los escalones jerárquicos más altos y pueden ser modificados después de una evaluación a través de los sistemas de compensación.

Para Deal y Kennedy (mencionado en Rivera, 2004) 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 se pueden detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las características personales más valorizadas, los *slogans* que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al público externo.

Freitas (mencionada en Rodríguez, 2004) cita una interesante investigación realizada con 1500 administradores americanos, los cuales llegan a la conclusión de que la concordancia de los valores personales con los valores organizacionales lleva a la experimentación de un fuerte sentimiento de suceso en los administradores, aumentando el deseo de trabajar más horas que las establecidas en el contrato y desarrollando una confianza de que seguirán trabajando en la misma empresa en los años siguientes. También existe más energía disponible para discernir y difundir los valores de la organización junto a otras personas, sean internas o externas. Cuando los valores personales y organizacionales son compatibles es mayor la tendencia en concordar que los mismos son basados en patrones éticos y también que la carrera es un factor de alta satisfacción personal, lo que, por su vez, hace con que las presiones del trabajo afecten de forma menos substancial la vida fuera de él. Tanto los objetivos de la organización como los de los accionistas, clientes y funcionarios pasan a tener mayor significación e importancia cuando los valores son compartidos.

### ***Misión***

La misión específica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuales con los clientes a los que quiere atender. La misión de la empresa es más concreta que la visión, la probabilidad de dar forma a una misión

efectiva se incrementa cuando los empleados sienten que existe un sólido conjunto de normas éticas que guiarán el comportamiento cuando trabajen para contribuir a que la empresa realice su visión. (Hitt, Ireland y Hokisson, 2007)

Para Labrador (2005) Es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio, la cual sirve para potencializar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en su entorno para la alta dirección, la gerencia media le permite orientar sus programas en una forma clara y conocida, pues con esto mejorará el rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros. La misión es definida por los propietarios y la alta dirección de la organización, en virtud de su posición jerárquica y se define tomando en cuenta cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas.

### ***Visión***

Es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograra en última instancia. Por consiguiente, el enunciado de una misión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que gustaría alcanzar en años próximos. La visión significa pensar en la *imagen general* con una pasión que ayudará a las personas a sentir eso que presuntamente deben hacer. Las personas sienten lo que deben hacer cuando la visión de la empresa es simple, positiva y despierta sus emociones. Una visión ensancha y reta a las personas y también despierta sus sueños y emociones. (Hitt, Ireland y Hokisson, 2007)

Para Labrador (2005) La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente. La visión la define el grupo de accionistas y la alta dirección del negocio. Sin embargo, es menester señalar estos dueños y directivos nutren sus mentes con ideas y opiniones de otros grupos de colaboradores en nivel gerencial y operativo, para poder definir la visión debemos establecer a futuro lo que se pretende alcanzar en el desarrollo de la organización, identificar los aspectos estratégicos en los cuales se debe de concentrar la atención para alcanzar el objetivo a futuro y la evaluación del camino recorrido así mismo de la reconsideración de los objetivos.

### ***Filosofía***

La filosofía esencial de una organización consta de dos partes: la ideología esencial y la visión de futuro. La ideología esencial de una organización define su carácter invariable con el tiempo. Es el ingrediente que mantiene unida a la empresa a través del tiempo. Las prácticas y estrategias de una compañía cambian continuamente con el tiempo, su ideología esencial no. La ideología esencial es algo que usted descubre al mirar hacia adentro de una organización. Es la huella digital de la organización. En una gran

compañía la ideología esencial permanece como una fuente que guía e inspira. Labrador (2005)

### ***Ritos y Ceremonias***

Los ritos, rituales y ceremonias son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño o esclarecimiento de los comportamientos no aceptables. Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y lo que no se valoriza en la organización. (Harrison, Trice y Janice, 1991)

Uno de los ritos más conocidos es la ceremonia anual de premiación de los vendedores de Mary Kay. La ceremonia parece una cruce 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. (Robbins y Coulter, 2005).

### ***Historias y Mitos***

Las historias son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente. El contenido de las historias siempre trae aspectos importantes de la cultura, en el sentido de que ofrecen un guía de los comportamientos esperados y también de la reacción organizacional delante de tales hechos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional.

Los mitos son muy similares, con la diferencia básica de que no son exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales. Freitas (mencionada en Rodríguez, 2004)

### ***Tabúes***

Los tabúes tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización. Este es un tema muy poco descrito en la literatura sobre la Cultura Organizacional, ya que está más ligado a elementos subjetivos de la organización y además corresponde al campo de la sociología, etnología y antropología; sin embargo se ha profundizado en el tema a través del concepto *creencias*.

### ***Héroes***

El héroe es la *encarnación* de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión. Los héroes imprimen mucho de sus características a las características de la organización. Los héroes natos son personas que de cierta forma, determinaron o cambiaron el rumbo

de la organización y los héroes creados son aquellas personas que vencieron desafíos establecidos dentro de la organización y recibieron una condecoración por su éxito. La función del héroe es la de proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño y motivando a personas en varios niveles. Freitas (mencionada en Rodríguez, 2004)

### ***Normas***

No siempre las normas se presentan escritas, pero fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y que los que no son. Son como *leyes* que deben ser seguidas. Las normas son definidas con base en los elementos culturales y también su transmisión *de la cultura* se da a través de ellas. Freitas (mencionada en Rodríguez, 2004)

### ***Comunicación***

Es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, sea ella formal o informal, verbal o no. Una forma de comunicación no verbal nos es dada por los artefactos visibles de la organización: su ambiente físico, la manera de vestirse de las personas, etc. Fleury (mencionado en Rodríguez, 2004).

#### ***3.1.4. Influencia de la Cultura Organizacional sobre la Ventaja Competitiva***

Cuando la cultura organizacional es fuerte (misión, visión y filosofía) se asocia con un desempeño superior en la organización obteniendo una ventaja competitiva; mencionando en general que es importante alinear los valores y creencias de los

empleados con los de la organización, lo cual promueve consistencia en la toma de decisiones y continuidad, claridad para la consecución de la misión de la organización.

Para ejemplificar la relación citamos la experiencia del señor Tyabji de crear una organización basada en valores éticos. En una ocasión se le informó que un gerente con excelentes cifras de desempeño estaba involucrado en malos manejos y a pesar que revelar esta información tendría un efecto negativo en el precio de las acciones de la compañía, en lugar de guardar esta información y posteriormente de verificar los hechos se acercó al gerente y lo despidió. Impresionados por esta decisión ya que los socios se esforzaron mucho para alcanzar la proyección trimestral. El mensaje que comunicó la decisión del señor Tyabji a los empleados fue que se trata de una compañía con una cultura en la que el desempeño, sin importar lo impresionante que sea, no puede lograrse por un comportamiento carente de ética.

Otro ejemplo claro donde observamos la relación es en la empresa Acer Inc. que es una de las principales vendedoras de computadoras personales del mundo, ofrece una amplia variedad de productos para PC la cual enfrentó dificultades en el 2000 debido a circunstancias internas (la compañía presentó problemas asociados con el crecimiento) y externas (el crecimiento del mercado de las PC se estancó).

La estructura de la compañía consistía en dos partes: la operación de manufactura original (OMEQ) que producía computadoras para compañías como IBM y Dell Computers y la operación de la marca Acer enfocada en su propia marca. Conflictos entre las dos unidades llevaron a una nueva estructura que las dividió. No obstante la compañía se guiaba por una filosofía común. La filosofía de Hacer estaba

basada en cuatro creencias básicas: 1) la naturaleza humana es en esencia buena; 2) el cliente es el número 1; 3) poner el conocimiento a trabajar para la compañía y 4) ser pragmático y responsable.

El reto para *Acer* es desarrollar estrategias que puedan adaptarse con efectividad al ambiente cambiante y la caída de demanda de producto PC. Al mismo tiempo, la organización, anclada en su filosofía básica, debe crear una organización flexible que pueda cambiar con el ambiente dinámico.

## **3.2. Ventaja competitiva**

### ***3.2.1. Antecedentes de la Ventaja Competitiva***

El concepto de ventaja competitiva ha evolucionado de manera acelerada en los últimos años. Algunos ejecutivos sostienen que las personas son el elemento fundamental para la construcción de la misma. Es por eso que al hablar de ventaja competitiva lo haremos en base al manejo de la buena implantación de la cultura organizacional (misión, visión y filosofía) en los recursos humanos de la empresa.

La ventaja competitiva, que inicialmente partió de atributos fundamentalmente tangibles, con el transcurso de los años ha ingresado al terreno de la intangibilidad. Es en esta línea que las personas motivadas, acertadamente lideradas y que trabajan en equipo, empujan a las organizaciones al logro de los objetivos estratégicos por medio de estrategias empresariales implementadas de forma exitosa. Así, la manifestación de las personas como un *activo estratégico* importante resulta un hecho que ha cobrado gran relevancia en los últimos años. García (2005)

### ***3.2.2. Conceptos de Ventaja Competitiva***

Ventaja Competitiva es un concepto desarrollado por Michael E. Porter que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo.

Porter (1980) definió la estrategia competitiva como las acciones defensivas u ofensivas para crear una posición favorable en el mercado. Esta se basa en el desarrollo de una ventaja competitiva, entendiéndose por ella *el criterio básico de un desempeño más que regular a largo plazo.*

Según Porter, hay tres tipos de estrategias genéricas que una empresa puede seguir:

- Liderazgo por costos: la organización busca establecerse como el productor de más bajo costo en su sector. El ámbito de actuación es alargado, intentando llegar a distintos segmentos de mercado a la vez, en general, con un producto estándar sin darle mucha importancia a servicios no esenciales, tales como el embalaje, la publicidad, etc. Las fuentes de ventajas de costos varían de sector a sector, pero, en general, se pueden enumerar las economías de escala y el aprendizaje acumulado, la explotación de sinergias comerciales o tecnológicas, la tecnología patentada, la ubicación y facilidad de acceso a los factores productivos y bien a los mercados de clientes, entre otros. Porter (1980)

- Diferenciación: La organización intenta ser la única en su sector con respecto a algunas áreas de producto/ servicio más apreciadas por los compradores. Dichas áreas dependen del sector de actuación de la organización, llegando a ser las características del producto mismo, los plazos de entrega, las garantías, la facilidad de pago, la imagen, la variedad y calidad de los servicios asociados, la innovación, la proximidad con relación a los clientes, entre otras. Esta estrategia permite a la organización practicar un precio superior u obtener mayor lealtad por parte de los compradores. Porter (1980)
  
- Enfoque: la organización pretende obtener una ventaja competitiva en un segmento o grupo de segmentos de mercado por los que ha optado, excluyendo los demás segmentos. La estrategia de enfoque se divide en dos variantes: enfoque por costos (la empresa busca una ventaja de costo en su segmento) y enfoque de diferenciación (la empresa busca la diferenciación en su segmento blanco). Esta estrategia descansa en la elección de segmentos específicos de mercado donde la competencia tenga dificultad en satisfacer eficazmente las necesidades de los compradores. Porter (1980). Además, Porter describe el instrumento básico para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar formas de intensificarla: la cadena de valores. A través de la cadena de valores, la organización se divide en sus actividades básicas (investigación y desarrollo, producción, comercialización y

servicio), lo que facilita la identificación de las fuentes de ventaja competitiva.

### ***Cadena de valor***

El término cadena de valor se refiere a la idea de que la empresa es una cadena de actividades para transformar las entradas de materiales en productos que los clientes valoren. El proceso de transformación se compone de diversas actividades fundamentales y actividades de apoyo que añaden valor al producto. Schumpeter (mencionado en Hitt, Ireland y Hokisson, 2007).

- a. **Actividades Primarias:** Las actividades primarias tienen que ver con el diseño, la creación y la entrega del producto, su comercialización y el apoyo y servicio posventa que se le dé.
- **Investigación y desarrollo:** Se ocupa del diseño de los productos y de los procesos de producción, aumenta la funcionalidad de los productos, lo que los hace más atractivos para los consumidores al aumentar el valor, hace procesos más eficientes de producción, con lo cual se reducen los costos de producción.
- **Producción:** Se ocupa de la creación de un bien o servicio, para los productos físicos hablar de producción se refiere a la manufactura y para servicios se da cuando se proporciona el servicio al cliente.

- Comercialización y ventas: Crea valor a través del posicionamiento de la marca y la publicidad, también crea valor al descubrir las necesidades de los clientes y comunicársela a la función de investigación y desarrollo.
- Servicio al cliente: Consiste en proporcionar servicio y apoyo posventa. Está función puede crear una percepción de valor en las mentes de los consumidores al resolver problemas de los clientes y apoyarles después de que han comprado el producto.
- Actividades de Apoyo: Proporcionan materiales para la producción que permite que se den las actividades fundamentales. Schumpeter (mencionado en Hitt, Ireland y Hokisson, 2007).
- Manejo de materiales: Controla la transmisión de los materiales físicos a través de la cadena de valor, desde su obtención hasta su producción y distribución, la eficiencia con la cual esto se lleve puede reducir los costos de manera significativa y crear mayor valor.
- Recursos Humanos: Esta función asegura que la compañía tenga la mezcla adecuada de personal capacitado para desempeñar sus actividades de creación de valor en forma eficiente, también la función de recursos humanos es asegurar que la gente tenga capacitación, motivación y compensación adecuada para desempeñar tareas de creación de valor.

Si los recursos humanos funcionan bien, la productividad de los empleados aumenta (lo cual reduce costos) y el servicio al cliente mejora

(lo cual eleva el valor percibido) y eso le permite a la empresa crear un mayor desempeño y así una ventaja competitiva. Schumpeter (mencionado en Hitt, Ireland y Hokisson, 2007).

Sistemas de Información: Se refiere a los sistemas en mayor parte electrónicos para administrar inventarios, rastrear ventas, fijar precios, vender productos y atender la solicitud de servicio de los clientes.

- Infraestructura de la compañía: Es el contexto que abarca a toda una organización dentro de la cual se dan todas las demás actividades de creación de valor: la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura de la empresa. Schumpeter (mencionado en Hitt, Ireland y Hokisson, 2007).

La cadena de valor constituye una serie de actividades que fortalecen la ventaja competitiva porque generan una visión de significado compartido que configura la cultura organizacional convirtiéndola en una ventaja.

Considerando que el trabajo de investigación involucra directamente a las personas ya que son parte de la cultura organizacional, las consideramos fuente de ventaja competitiva, de ahí que se analice la importancia de la selección de las personas: la parte administrativa de la gestión de personas resulta elemental para que cualquier iniciativa organizacional que se quiera aplicar resulte exitosa. La definición de un perfil adecuado a los retos que se quiera asumir es una labor prioritaria para la construcción de organizaciones modernas.

Las organizaciones deben preocuparse por contar con las personas adecuadas y no solo en lo que respecta a habilidades técnicas y a títulos universitarios, sino a la búsqueda de habilidades emocionales, que muchas veces son las que hacen la diferencia. Hellriegel y Jackson (mencionado en García, 2005)

Las personas son fuente de ventaja Competitiva:

Analizando varios aspectos como fuentes de ventaja competitiva se tiene que según Barney (mencionado en García, 2005), la cultura organizacional es:

- Única. Las personas son únicas, cada uno de nosotros somos diferentes. Si una organización se gestiona de una manera adecuada, se logran grupos de talentos eficientes que, probablemente, resulten ganadores y exitosos. El grupo que conforma la organización es lo que la tornará en especial y única, debido a que la gestión adecuada de personas generará una cultura organizacional poderosa que hará diferente y mejor una institución dentro de una industria.
- Difícil de imitar. Lograr una cultura organizacional positiva y ganadora es muy difícil de imitar. Para ello, se debe haber trabajado tres aspectos básicos: el liderazgo, el trabajo en equipo y la motivación. Nohria (mencionado en García, 2008). Las organizaciones que logran manejar todos estos temas son inimitables.
- Costosa de imitar. Los cambios en el manejo del personal y en el manejo de las culturas organizacionales tardan mucho tiempo, ya que implican

modificaciones de modelos mentales. Cuando las empresas que compiten en una industria están rezagadas en estos temas, resulta muy costoso encarrilarse en esta línea. No se dice que no puedan lograrlo. Sin embargo, es muy probable que una empresa que ya está inmersa en la idea de que la ventaja competitiva son las personas, se encuentre en un estadio superior de desarrollo.

- Diferente. Las personas hacen diferentes a las organizaciones; es más, estas hacen a las organizaciones. Un grupo de personas, aunado a la visión, misión y valores adecuados, logrará la combinación adecuada que la diferencie y que permitirá la construcción de una organización diferente y ganadora.
- Genera valor. Las personas positivamente gestionadas generan valor para todos los involucrados en el desarrollo: los accionistas, ellos mismos, el estado y el medio ambiente. Freeman (mencionado en García, 1984)

### ***3.2.3. Variables de la Ventaja Competitiva***

- a) Innovación. La innovación es la función específica del emprendimiento, ya sea en un negocio existente, en una institución de servicios públicos o en una nueva empresa iniciada por un solo individuo. Más aun sugería que la innovación es el medio con el cual el emprendedor puede crear nuevos recursos que producen riqueza o dotar a los recursos existentes de un mayor potencial para generar riqueza. Drucker (mencionado en Hitt, Ireland y Hokisson, 2007)

Por consiguiente, el emprendimiento y la innovación que resulta de el es importante para las empresas grandes y pequeñas, pero también para las nuevas cuando compiten en el panorama competitivo del siglo XXI. De hecho ahí quienes afirman que las empresas que no realicen innovaciones se estancarán. Las realidades de la competencia en el panorama competitivo del siglo XXI sugieren que *ninguna empresa que no participe en proceso continuo para desarrollar los nuevos productos innovadores que desean los clientes pueden mantener una posición de liderazgo durante mucho tiempo en una categoría*. Esto significa que la innovación debe formar parte intrínseca de casi todas las actividades de una organización. (Hitt, Ireland y Hokisson, 2007)

La innovación es el principal resultado que busca la empresa por medio del emprendimiento y con frecuencia es la fuente del éxito en la competencia, en especial en un entorno turbulento altamente competitivo. Por ejemplo, algunas investigaciones revelan que las empresas que compiten en industrias globales y que invierten más en innovación también obtienen los más altos rendimientos. De hecho, los inversionistas a menudo reaccionan de forma positiva ante la introducción de un nuevo producto, incrementando con ello el precio de las acciones de la empresa. La innovación, entonces, es una característica esencial de las empresas que obtienen altos rendimientos. Más aun, *la innovación puede ser necesaria para mantener o alcanzar la paridad en la competencia, lo cual dista mucho de ser una ventaja competitiva en numerosos mercados globales*. Las empresas más innovadoras entienden que para poder apoyar la

implementación de oportunidades emprendedoras sus finanzas deben mantenerse saludables.

Schumpeter (mencionado en Hitt, Ireland y Hokisson, 2007) argumentaba que las empresas desarrollaban tres tipos de actividades innovadoras. La de *inventar*, que es el arte de crear o desarrollar un nuevo producto o proceso. La de *innovar*, que se define como el proceso de elaboración de un producto comercial a partir de un invento. La innovación empieza después de que se ha elegido un invento para desarrollarlo. Así, un invento da vida a algo nuevo, mientras que una innovación hace que algo nuevo se pueda utilizar. En consecuencia, para determinar el éxito de un invento se utilizan criterios técnicos, pero para determinar el éxito de una innovación se utilizan criterios comerciales. Por último, la de *imitar*, la cual se produce cuando empresas similares adoptan una innovación. La imitación suele llevar a la estandarización de un producto o proceso, y los productos basados en ella suelen ofrecerse a precios más bajos, pero sin algunas características del original.

b) Desempeño. La cultura de una organización y su desempeño se relacionan en forma directa. La lógica para intentar un cambio cultural consiste en crear una organización más afectiva. El término cultura fuerte quiere decir que la mayor parte de los directivos y empleados comparten un conjunto de valores y métodos de llevar a cabo negocios firmes. Las culturas fuertes se asocian con un desempeño alto por varias razones. Con frecuencia la cultura fuerte concilia estrategia y cultura. Esta conciliación se considera esencial para llevar a la práctica con éxito la estrategia empresarial. La cultura fuerte lleva

al compromiso y la motivación del empleado, en este punto de vista, la cultura es determinante para establecer la dedicación al desempeño excelente que caracteriza a las organizaciones exitosas. Amorós (mencionado en Lustahus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván, 2002).

En los años sesenta y setenta, Yuchtman y Seashore (mencionados en Lustahus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván, 2002) definieron el desempeño como la capacidad de una organización de explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos y así obtener el mayor beneficio y esta compuesto por cuatro elementos principales: efectividad, eficiencia, relevancia y viabilidad financiera.

- Efectividad: grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas.

Como lo dicen March y Sutton, (mencionados en Lustahus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván, 2002).

Al evaluar la efectividad de una organización, es importante primero comprender su propósito funcional (por ejemplo, para una universidad ese propósito es proporcionar un nivel de enseñanza superior) y luego explorar la manera en que la organización entiende las diversas dimensiones (enseñanza, investigación y servicio) de su función. A veces la comprensión que una organización tiene de su función y sus dimensiones de efectividad difiere de la de sus interesados directos. En otros casos, el equilibrio que la organización otorga a sus dimensiones difiere entre los interesados. Cuando esto sucede, los interesados se muestran insatisfechos, problema que las organizaciones necesitan abordar.

- Eficiencia: La proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas. Hay dos aspectos de la eficiencia. El primero está compuesto por las unidades de producción o servicios que se relacionan con el propósito organizacional; el segundo es cuánto cuesta producir dichos bienes y servicios. ¿Cuánto derrochó o economizó la organización en la producción de los resultados? Esta es la pregunta de la eficiencia, Barker (mencionado en Lustahus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván, 2002).

Por lo general, la eficiencia se mide como la relación de productos a insumos. Esto implica que para lograr la eficiencia una organización debe velar por la obtención del máximo de productos con los recursos que dedica a un programa, una operación o un departamento.

- Relevancia: Una variable clave del desempeño es la continuidad de la relevancia de la organización, que definimos como la capacidad de una organización de satisfacer las necesidades y conseguir el apoyo de sus principales interesados directos en el pasado, el presente y el futuro. En la bibliografía moderna sobre organizaciones se presenta a las organizaciones como redes de relaciones entre partes interesadas, Weick (mencionado en Lustahus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván, 2002). Estos grupos compiten por la importancia y el poder dentro de la organización y tratan de influir en los criterios que la organización utiliza para determinar el desempeño. Desde el punto de vista de un interesado directo, el desempeño

de una organización es la medida en que se satisfacen las necesidades y los requisitos de cada una de las partes interesadas.

En el marco actual, el desempeño organizacional se relaciona con la capacidad de la organización de mantener su misión, sus metas, sus programas y sus actividades en armonía con las necesidades en evolución de sus miembros e interesados directos clave.

- Viabilidad Financiera: Las organizaciones pueden ser relativamente efectivas, eficientes y relevantes para la mayoría de sus interesados directos, pero al mismo tiempo pueden hallarse al borde del colapso. ¿Cómo puede ser esto? para tener un buen desempeño, una organización también debe prestar atención a su capacidad de generar los recursos que necesita. Eso significa no solamente tener la capacidad de pagar sus cuentas operativas, sino también tener un cierto exceso de ingresos con respecto a los gastos (ganancias o superávit).

Al decir viabilidad financiera queremos decir la capacidad de una organización de obtener los fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo, Henke (mencionado en Lustahus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván, 2002).

La evaluación de la posición financiera de una organización es un aspecto cada vez más importante de la evaluación del desempeño general de la organización. En términos sencillos, para sobrevivir, una organización debe generar por lo menos la cantidad de recursos que gasta.

Las ideas tradicionales del desempeño se limitaban a los conceptos de efectividad y eficiencia, es decir, a la idea de que la organización debe cumplir sus metas con un gasto aceptable de recursos. Sin embargo, el continuo estudio de las organizaciones hace pensar cada vez más que su desempeño también incluye la manera en que ellas se relacionan y siguen siendo relevantes para sus interesados directos, así como su capacidad de atraer recursos a corto y largo plazo. Para asegurar su desempeño durante períodos prolongados, la organización debe elaborar e implantar estrategias adecuadas y sus actividades y servicios deben seguir siendo realistas y estando conectados con las necesidades de los interesados directos. Cuando lo que emprende una organización no es relevante o pretende llegar demasiado lejos y es costoso, la supervivencia de la organización se encuentra en riesgo. (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván, 2002)

#### ***3.2.4. Influencia de la Ventaja Competitiva sobre la Cultura Organizacional***

Para visualizar de manera real citamos dos ejemplos:

¿Visión a largo plazo o desempeño de las operaciones? *Lo contrario de Carly* toma las riendas de Hewlett-Packard.

Después de casi seis años como presidenta de Hewlett-Packard, Carly Fiorina fue despedida por el consejo de administración. Una de las razones por las que perdió el empleo fue el descontento que altos ejecutivos, otra de las razones que explican lo que sucedió a Fiorina tiene que ver con las decisiones que tomó. Tal vez una de las decisiones más importantes que tomó fue la adquisición de Compaq. (Hitt, Ireland y Hokisson, 2007).

Hay quienes piensan que Fiorina no tenía grandes probabilidades de triunfar porque venía de fuera y su enfoque era muy diferente al de sus antecesores. Era la portavoz de la empresa, aparecía en los comerciales de ésta y sostenía reuniones de alto perfil para animar a los empleados. Debido a esto muchos ejecutivos y administradores de HP, actuales y anteriores, nunca aceptaron su liderazgo. La veían más como promotora que como líder estratégica. En pocas palabras, Fiorina tenía una visión, pero no pudo reunir el apoyo que se necesitaba para alcanzarla. (Hitt, Ireland y Hokisson, 2007).

Después de despedir a Fiorina el consejo contrató a Mark Hurd, es una persona interesada en el *intrínquilis* de las operaciones y al parecer, no tiene una gran visión. Es probable que recomponga la fuerza de ventas y efectúe grandes recortes de personal para reducir costos. Operar con metas de corto plazo para reducir costos sin una visión de largo plazo no es un buen plan para mejorar el desempeño de HP.

Si un líder estratégico es capaz de anticipar el futuro y crear una visión para la empresa, también podrá llenar de energía al capital humano con que ésta cuenta y obtener resultados positivos. Los altos directivos deben guiar a la organización por caminos que lleven a crear una visión y una misión, esta dirección podría conducir a metas que lleven a todos los miembros de la organización a mejorar su desempeño. Hitt, Ireland y Hokisson (2007)

¿W.L. Gore & Associates es la empresa más innovadora de Estos Unidos?

Para muchos atletas, sobre todo para los que viven en climas muy fríos o húmedos, Gore-Tex es un nombre muy conocido. Este material impermeable, que

permite la ventilación, ha sido utilizado en toda un gama de productos para uso en exteriores que brindan comodidad y protección contra el clima frío, lluvioso o ventoso.

¿Qué ha contribuido al éxito inicial y continuado de esta empresa? Según los empleados de Gore, el éxito se debe a que la empresa cree en las innovaciones organizacionales y en las de los productos, y a su compromiso con la excelencia técnica.

Los miembros de los equipos se evalúan unos a otros, y al hacerlo crean una situación en la que el equipo es, en realidad, la parte ante la cual cada asociado se siente responsable. Se alienta a los asociados a destinar alrededor de 10% de su tiempo a ideas especulativas. Para la cultura de Gore cuatro principios son fundamentales: 1) Ser justos unos con otros y con todos los que tenemos contacto, 2) Gozar de libertad para alentar, ayudar y permitir que otros asociados adquieran mas conocimiento, habilidad y alcance de responsabilidad, 3) Tener la capacidad para hacer y mantener los compromisos personales y 4) consultar a otros asociados antes de emprender acciones que podrían afectar la reputación de la empresa.

La cultura es la energía social que mueve (o no mueve) a la organización.

La cultura de W.L. Gore esta orientada a estimular y apoyar la innovación continúa de productos y la organizacional. La capacidad de la empresa para trabajar en los dos tipos de innovación esta cada vez mas ligada a las mejoras en el desempeño (Hitt, Ireland y Hokisson, 2007)

#### **4. CASO CARTONES PONDEROSA S.A. DE C.V.**

Cartones Ponderosa es el líder en México en la producción y comercialización de cartoncillo recubierto reciclado utilizado para la elaboración de empaques plegadizos, participa en la industria manufacturera en el sector papelerero, cuenta con 425 empleados; 153 de confianza y 272 sindicalizados.

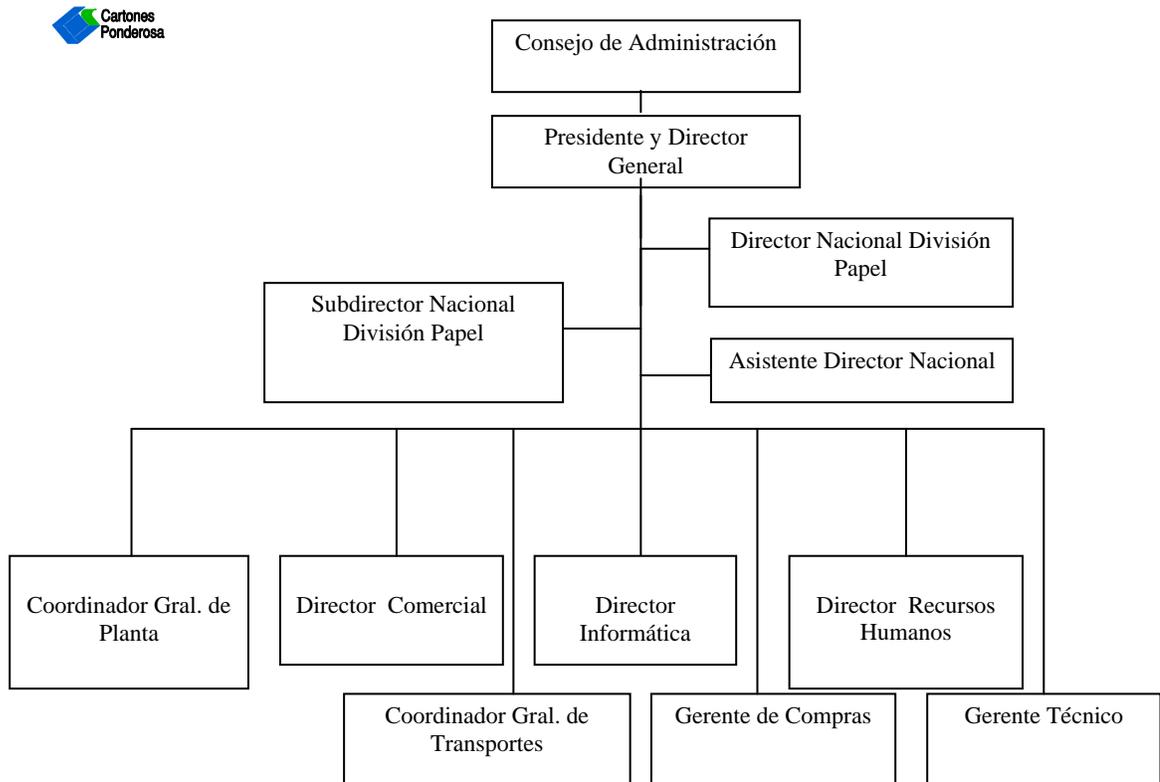
Inició operaciones en San Juan del Río, Querétaro en el año de 1979 con una capacidad instalada de 60,000 toneladas por año. Cuenta con más del 60% de participación en la producción nacional, siendo además el único exportador en su ramo.

Hoy en día ha alcanzado una capacidad de 240,000 toneladas anuales debido a las continuas inversiones en tecnología de punta que se han realizado a lo largo de los años, siendo una de las plantas de cartoncillo más eficientes y productivas en el continente americano.

Con estas inversiones se ha logrado incrementar la eficiencia de operación y mejorar la calidad de los productos, así como brindar un mejor servicio a nuestros clientes.

En Cartones Ponderosa también se han realizado inversiones en nuevos sistemas de trabajo, habiendo seleccionado el sistema ISO-9000 como la plataforma para la mejora continua. En septiembre de 1998 Underwriters Laboratories otorgó el certificado ISO-9002 a Cartones Ponderosa, la primera empresa mexicana en el ramo de cartoncillo recubierto en obtener tan importante certificación. En septiembre de 2003 se entregó la estandarización ISO-9001 versión año 2000.

Figura 4.1. Organigrama General.



Fuente: Cartones Ponderosa, S.A. de C.V. (2010)

El caso analizado se refiere a la empresa *Papeles Ponderosa*, donde se realizaron entrevistas con el objetivo identificar y analizar las características de la cultura organizacional (visión, misión y filosofía), las estrategias para llevarlas a cabo y determinar si éstas podían establecer una ventaja competitiva.

Del total de los 425 empleados de Ponderosa se tomaron dos muestras para realizar las entrevistas a niveles operativos, medios y altos mandos: de los 153

empleados de confianza se seleccionaron 61 personas para realizar las entrevistas para niveles medios y altos mandos y del total de empleados sindicalizados que son 272 se tomo una muestra de 73 para las entrevistas a nivel operativo esto para obtener un grado mayor de certeza en los resultados, se eligieron a estas personas porque se trata de analizar la percepción que se tiene en los diferentes niveles con respecto a cómo observan la cultura organizacional dentro de la empresa .

El tamaño de la muestra se calculó considerando el 95% de confianza y un 10% de error permitido, como la población es finita se tomo la siguiente ecuación. De la Rosa, M. (2009).

N= Población

p= Probabilidad de ocurrencia del evento. (0.5)

q= 1-p

E= Nivel de error aceptado (10%)

$$n = \frac{4N pq}{E^2 (N-1) + 4 pq}$$

Sustituyendo la fórmula se obtiene la muestra para empleados de confianza:

$$n = \frac{4(153)(0.5)(1-0.5)}{(0.10)^2(153-1) + 4(0.5)(0.5)}$$

$$n = 153 = 153 = 60.71$$

$$\frac{0.01(152) + 1}{2.52}$$

Sustituyendo la fórmula se obtiene la muestra para empleados sindicalizados:

$$n = \frac{4N pq}{E^2 (N-1) + 4 pq}$$

$$n = \frac{4(272)(0.5)(1-0.5)}{(0.10)^2(272-1) + 4(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{272}{0.01(271) + 1} = \frac{272}{3.71} = 73.31$$

También se hizo un recorrido de observación directa en toda la planta: en el área de producción, almacén de producto terminado, oficinas de personal administrativo, durante el recorrido se observó la coordinación y ambiente de trabajo, trato entre los trabajadores y su actitud por lo que pudimos observar características de la cultura organizacional.

Para la aplicación de las entrevistas se diseñó el siguiente cuestionario:

Figura 4.2. Cuestionarios.

<p><b>CUESTIONARIO PARA NIVELES MEDIOS Y OPERATIVOS</b> (complemento)</p>
<p><b>DATOS DE LA ENTREVISTA</b></p>
<p>Nombre la persona entrevistada: _____</p>
<p>Puesto que ocupa: _____</p>
<p>Nombre de los puestos subordinados de la persona entrevistada: _____ _____</p>
<p>Observaciones: _____ _____</p>
<p>¿Le gustaría cambiar la cultura organizacional en su empresa?                  ¿Por qué quiere cambiar la cultura?                  ¿Cómo se hacen las cosas en su empresa?                  ¿Son claros los procedimientos?                  ¿Enliste los valores que percibe son adoptados por su organización?                  Dentro de esto mencione frases celebres que se utilizan en su empresa.                  ¿Qué llevo al personal de la empresa hacer las cosas así?                  ¿Qué es para usted un significado compartido?</p>

Fuente: Elaboración propia.

CUESTIONARIO NIVELES DE ALTOS MANDOS

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Dirección: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_

Teléfonos: \_\_\_\_\_

DATOS DE LA ENTREVISTA

Nombre la persona entrevistada: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Nombre de los puestos subordinados de la persona entrevistada:

Observaciones: \_\_\_\_\_

¿Con cuántos trabajadores cuenta su empresa actualmente?

¿En qué industria participa?

¿Cuál es el segmento de mercado en el que participa su empresa?

¿En qué porcentaje participa en el mercado?

¿Existen competidores potenciales en su industria? ¿Cuáles son?

¿Cuáles son los ritos corporativos (festejos) que realizan en la empresa?

¿Considera que los festejos realizados (ritos corporativos) en la empresa contribuyen para que realice mejor su trabajo? ¿Por qué?

¿Conoce la misión, visión y filosofía de la empresa?

¿Cómo contribuye la misión de la empresa en el puesto que desempeña?

¿Considera que al llevar a la práctica la misión de la empresa se obtiene una ventaja competitiva? ¿Por qué?

¿Qué entiende por filosofía de la empresa?

¿Considera que el llevar a la práctica la filosofía de la empresa obtiene una ventaja competitiva? ¿Por qué?

¿Qué relación encuentra entre visión, misión y filosofía con la ventaja competitiva?

¿Cuáles son los símbolos importantes de la organización?

¿Cuáles considera que son sus principales ventajas competitivas?

¿Qué hace la empresa para que el personal desarrolle su capacidad competitiva?

¿Cuáles considera que son sus principales fortalezas para hacer frente a la competencia?

¿Cuáles son sus principales debilidades?

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar las entrevistas al personal en relación a la visión, misión y filosofía nos encontramos que en Cartones Ponderosa solo tienen una política de calidad en la cual esta implícita la misión, visión y filosofía.

***Política de Calidad:***

En Cartones Ponderosa trabajamos con el objetivo principal de proporcionar productos y servicios que cumplan las expectativas de nuestros Clientes, contando para ello con un proceso permanente de mejora continua, en la que la calidad de nuestros productos y servicios es preponderante.

Todos los integrantes de nuestra Empresa estamos convencidos y comprometidos a participar plenamente para el logro de este objetivo estratégico, asumiendo la responsabilidad de aplicar prioritariamente y bajo cualquier circunstancia, un enfoque total de calidad hacia los productos y servicios que ofrecemos a nuestros Clientes.

La aplicación de principios prácticos con una orientación sistemática hacia la satisfacción de los requerimientos de nuestros Clientes, es la base fundamental de nuestras operaciones y servicios para lograr y mantener relaciones de largo plazo.

La participación del personal a través de un involucramiento continuo en las actividades productivas y de servicio debe ser una parte natural de nuestro estilo de trabajo, por lo cual ponderamos cada una de sus aportaciones, dando como resultado el éxito de nuestra Empresa y por ende de nuestro país.

Dentro de esta política de calidad podemos apreciar la misión, visión y filosofía en los términos siguientes:

***Misión***

Proporcionar productos y servicios que cumplan las expectativas de nuestros Clientes, contando para ello con un proceso permanente de mejora continua, en la que la calidad de nuestros productos y servicios es preponderante.

***Visión***

Orientación sistemática hacia la satisfacción de los requerimientos de nuestros Clientes, es la base fundamental de nuestras operaciones y servicios para lograr y mantener relaciones de largo plazo.

***Filosofía***

Aplicar prioritariamente y bajo cualquier circunstancia, un enfoque total de calidad hacia los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes.

En el caso de *Papeles Ponderosa* se observó:

La identificación del personal con la visión, misión y filosofía refleja su compromiso con la empresa al demostrar su actitud de entusiasmo y de hacer las cosas con la mayor calidad posible, empezando por su aspecto personal y portar el uniforme con el logo de la empresa grabado lo que representa un símbolo importante para la organización como se pudo observar al recorrer las áreas de trabajo. La empresa tiene un profundo respeto por los recursos humanos, reconoce la importancia que representan para la consecución de los objetivos de la empresa y por los mismo realizan actividades

de esparcimiento para propiciar el desarrollo cultural que permite la integración de los miembros de la empresa y sus familias con el objetivo de motivar y reconocer la importancia de las tradiciones del personal, para esto realizan ritos 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, realizan otros eventos como campamentos de verano, torneos de futbol y excursiones familiares con lo que logran que las personas tengan un sentido de pertenencia con la organización además de que se sienta apreciada.

La identificación del personal con la empresa; los símbolos materiales como el logo de la empresa portado en los uniformes, los ritos corporativos o actividades repetidas como la fiesta del 12 de diciembre demuestran que la cultura organizacional es fuerte; esta repetición de actividades corresponden a la cadena de valor que puede tener una empresa y que además es fuente de ventaja competitiva.

Al tener clara la misión, visión y filosofía se establecen las directrices de la manera en que se debe hacer el trabajo y hacia quien está dirigido ya que expresan claramente el compromiso que deben tener los empleados de atender los requerimientos del cliente con eficiencia esto genera claramente una ventaja competitiva ya que se obtiene la satisfacción del cliente y esto repercute en el desempeño de la organización.

El establecimiento de directrices unifica las actividades que se deben hacer en la empresa lo que hace que las cosas estén claras lo cual fortalece la ventaja competitiva.

Los valores que se practican en la empresa son:

- Trabajo en equipo promoviendo la participación de las personas que conformamos nuestra Empresa, ya que de esto depende la calidad de los productos y servicios que ofrecemos a nuestros Clientes.
- Respeto al personal con quien interactuamos, a nuestros Clientes y a nuestra propia Empresa.
- Excelencia en el servicio a nuestros Clientes internos y externos brindando nuestro mayor esfuerzo, atendiendo con eficiencia y oportunidad sus requerimientos.
- Respeto y cuidado de nuestro entorno natural, a través de la operación del proceso productivo en forma amigable con el medio ambiente.
- Integridad física de nuestro personal, enfatizando como prioridad el concepto que engloba la palabra seguridad.

Ponderosa es una empresa orientada a 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 y en Octubre 2008 la certificación ambiental y de cuidado del medio ambiente norma ISO 14001, las cuáles son consideradas entre las principales ventajas competitivas con las que cuenta la empresa.

También cuentan con sistemas de calidad enfocados a la mejora continua que implica una actitud mental de ver los problemas como áreas de oportunidad y tomarlo como una actitud de aprendizaje.

Se capacita de manera constante al personal en programas específicos de cada área y conforme a las necesidades que se requieran, hay capacitaciones de desarrollo humano orientado hacia el trabajo en equipo, el análisis y solución de problemas, actitud de calidad, industria limpia y de seguridad, además realizan juntas diarias con los supervisores de cada área con la finalidad de reforzar los objetivos, misión, visión y filosofía de la empresa y las estrategias para la consecución de los mismos.

Ponderosa considera que los trabajadores con los que cuentan es fuente de ventaja competitiva ya que son personal altamente calificado que pasa a través de un minucioso proceso de reclutamiento y selección, eligiendo solo aquellos que tengan significados compartidos con los de la empresa.

- Trabajo en equipo.
- Respeto al personal con quien interactúan: clientes, instalaciones, uniformes limpios y equipos de seguridad.
- Respeto y cuidado de nuestro entorno natural, a través de la operación del proceso productivo en forma amigable con el medio ambiente, mediante el cuidado del agua y el proceso de tratamiento de agua que es reutilizada, reciclaje de basura y otras medidas para cuidar el medio ambiente.
- Integridad física de nuestro personal, enfatizando como prioridad el concepto que engloba la palabra seguridad a través de la estrategia de crear conciencia en el personal y por medio de la capacitación para prevenir accidentes.

- La orientación a la calidad, la capacitación constante al personal, el enfoque con el personal de la empresa como: respeto, integridad física, trabajo en equipo son muestra de la vinculación que existe entre los valores de la empresa y la realidad que se vive a diario.

## CONCLUSIONES

Se observó que existe una relación significativa entre la cultura organizacional que practica la empresa y las actividades que tiene ya que fortalecen la ventaja competitiva.

La empresa analizada presenta estrategias que emplea para competir y para mantenerse en el mercado tales como: productos de alto valor agregado, precios competitivos, alta velocidad de respuesta hacía el cliente, personal calificado, proceso de fabricación de alta tecnología, certificaciones y reconocimientos, servicio técnico entre otras; las cuales se pueden apreciar en la forma en que mantienen sus características de cultura organizacional.

Como se observó Ponderosa tiene una cultura organizacional fuerte, por la forma como las personas se desarrollan y construyen relaciones al interior de la empresa, la cultura organizacional le permite ganar mercado y mantener satisfechos a los clientes ya que su misión y visión indican claramente para que fue creada la empresa y hacia quien se dirige y la manera en que deben actuar, un ejemplo claro de que existe una cultura fuerte se demuestra en el trabajo en equipo que está encaminado a la elaboración de productos que respondan a los requerimientos de los clientes principal objetivo de la empresa que se ve reflejado en la misión, visión y filosofía por lo tanto se puede garantizar una adecuada relación con los clientes lo que permite obtener una ventaja competitiva.

La empresa tiene una cultura organizacional que cuenta con el conocimiento, comunicación y puesta en práctica de: cursos de inducción, capacitación, funciones y

procesos, aspectos estratégicos claves como la visión, misión y filosofía de la empresa, lo que le permite crear una ventaja competitiva ya que son medios para alcanzar el éxito y acercarse al mercado ya que expresa de manera general la definición del negocio para el cual fue creado.

El que la empresa exprese claramente en su misión, visión y filosofía el propósito fundamental de la empresa que es básicamente la orientación hacia la satisfacción de los requerimientos de los clientes en la que la calidad de es preponderante y que esto se observe en las actividades y actitudes de los trabajadores en sus labores diarias es posible gracias a que la cultura organizacional(misión, visión y filosofía) permite agregar valor ya que se hacen coincidir las estrategias de la organización con las cultura del personal ya que les permite observar claramente a los trabajadores hacia que dirección deben dirigir sus esfuerzos y así generar una ventaja competitiva para la empresa.

Se pudo observar el efecto de la cultura organizacional sobre el comportamiento y desempeño de los empleados:

- Conocer la cultura organizacional les permite a los empleados conocer la trayectoria de la empresa y el enfoque actual y esto les brinda a los empleados una idea del comportamiento esperado a futuro.
- La cultura organizacional fomenta el compromiso con la filosofía y valores empresariales y esto les permite tener un sentimiento compartido y así trabajan por metas comunes.

- La cultura organizacional a través de normas representa un mecanismo de control para dirigir al empleado hacia comportamientos deseables.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- De la Rosa, M. (2009). *Gestión, conocimiento y compromiso en las organizaciones. Abordaje de investigación*. México: Pearson educación
- García, V. E. (2005). *¿Hacia dónde va la ventaja competitiva?: Un modelo de gestión que incorpora a las personas como elemento clave de la estrategia empresarial*. Obtenido el 15 de septiembre del 2009, desde [http://www1.up.edu.pe/\\_data/upjournal/20081216114609\\_JBUP-V1N1-Articulo5.pdf](http://www1.up.edu.pe/_data/upjournal/20081216114609_JBUP-V1N1-Articulo5.pdf)
- Gámez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Obtenido el 20 de junio del 2010, desde <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/2e.htm>
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ª ed). México: Mc Graw- Hill
- Hitt, M., Ireland, R y Hoskisson R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. México. (7ª ed). Thomson Editores S.A. de C.V.
- Labrador, S. H. (2005). *Cultura organizacional*. Obtenido el 25 de octubre del 2009 desde, [http://www.galeon.com/henderlabrador/hender\\_archivos/cult\\_org1.pdf](http://www.galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/cult_org1.pdf)
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., y Montalván, G.(2002). *Evaluación organizacional un marco para mejorar el desempeño*. Obtenido el 07 de

febrero del 2010, desde [http://www.idrc.ca/es/ev-30226-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/es/ev-30226-201-1-DO_TOPIC.html)

Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.

Rodríguez, I. (2004). *Cultura Organizacional* . Obtenido el 26 de enero del 2010 desde <http://www.uned.ac.cr/paa/pdf/Materiales-autoev/10.pdf>

Rincón, S. J., Ortiz R. S. (2005). *Cultura y desempeño organizacional*. Obtenido el 14 de diciembre del 2009 desde, <http://www.acis.org.co/index.php?id=624.No.94> octubre - diciembre de 2005

Rivera, C. (2004). *Descripción de la cultura organizacional*. Obtenido el 6 de Enero del 2010 desde, [http://www.dialogosfelafacs.net/dialogos\\_epoca/pdf/39-04CarmenRivera.pdf](http://www.dialogosfelafacs.net/dialogos_epoca/pdf/39-04CarmenRivera.pdf)

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª ed) .México: Pearson educación.

Vejling, L. (2005) *Cultura organizacional e innovación*. Obtenido el 10 de noviembre del 2009, desde [http://www.iacat.com/revista/recreate/recreate06/Seccion4/cultura\\_organizacional.pdf](http://www.iacat.com/revista/recreate/recreate06/Seccion4/cultura_organizacional.pdf)