

# Elementos de la cultura organizacional determinantes para el desarrollo e implementación de estrategias y creación de ventaja competitiva en las empresas

María Fernanda Gómez Salazar<sup>1</sup> - Jean Paul Gutiérrez Soto<sup>2</sup>  
(Universidad de San Buenaventura - Colombia)

Recibido: 24 de enero de 2015. Revisado: 15 de febrero de 2015. Aceptado: 31 de marzo de 2015.

---

Puede citar el presente artículo así: / To reference this article: Gómez, M. F. & Gutiérrez, J. P. (2015). Elementos de la cultura organizacional determinantes para el desarrollo e implementación de estrategias y creación de ventaja competitiva en las empresas. *Revista Gestión & Desarrollo*, 12, 121-129.

---

## Resumen

Con el fin de identificar aquellos elementos de la cultura organizacional determinantes para el desarrollo e implementación de estrategias y creación de ventaja competitiva en una empresa del sector de bienes y servicios, se debe partir de un marco teórico que permita comprobar la importancia de la cultura organizacional a la hora de desarrollar e implementar estrategias. Cada empresa es diferente y actúa de manera disímil tanto en lo interno como en lo externo, por lo tanto la cultura también lo es en cada organización y por ende se da una gran variedad de componentes que conforman la organización que son difíciles de determinar, razón por la cual se requiere una investigación profunda para identificarlos .

**Palabras clave:** cultura organizacional, ventaja competitiva, estrategia.

- 
1. Integrante del semillero Pensamiento Estratégico. Estudiante de VI semestre de Administración de Negocios de la Universidad de San Buenaventura Cali . Correo electrónico: mafe\_3206@hotmail.com.
  2. Integrante del semillero Pensamiento Estratégico. Estudiante de VI semestre de Administración de Negocios de la Universidad de San Buenaventura Cali. Correo electrónico: pol-gutierrez@hotmail.com

## Elements of organizational culture to determine the development and implementation of strategies and creating competitive advantage in business

### Abstract

In order to identify elements of organizational culture that are crucial for the development and implementation of strategies and creating competitive advantage, it is part of a theoretical framework permitting verification in a company in goods and services industry, the importance of organizational culture when developing and implementing strategies. Each company is different and acts dissimilar way both internally and externally; therefore, the culture is different in each organization and, consequently, there is a variety of components that make up the organization and determine them is complex. For this reason, it requires a thorough investigation to identify these elements.

**Keywords:** organizational culture, competitive advantage, strategy.

## Determinar elementos da cultura organizacional para o desenvolvimento e implementação de estratégias e criando vantagem competitiva nos negócios

### Resumo

A fim de identificar elementos da cultura organizacional que são cruciais para o desenvolvimento e implementação de estratégias e criando vantagem competitiva, é parte de um quadro teórico que permita verificação, é uma empresa da indústria de bens e serviços, a importância de cultura organizacional no desenvolvimento e implementação de estratégias. Cada empresa é diferente e age maneira diferente interna e externamente; por conseguinte, a cultura é diferente em cada organização e, portanto, existe uma grande variedade de componentes que formam a organização e sua determinação é complexa. Por esta razão, exige uma investigação completa para identificar esses elementos.

**Palavras-chave:** cultura organizacional, vantagem competitiva, estratégia

### Introducción

Este artículo está basado en el análisis de la cultura organizacional desde diversas perspectivas teóricas con el fin de establecer su fundamentación epistemológica y a partir de ello confrontar, en empresas del sector

real, cómo impacta en la formulación e implementación de estrategias y en la concreción de ventajas competitivas. Se analizarán aquellos factores fundamentales en el comportamiento, el compromiso y la identidad de quienes componen la empresa, para de-

terminar e implementar los elementos culturales prioritarios para desarrollar y proyectar la compañía. De acuerdo con lo anterior, la investigación se centra en analizar los componentes de la cultura organizacional y su influencia en la elaboración y ejecución de estrategias para buscar un mejor rendimiento y competitividad ante los cambios del mercado y lograr en el largo plazo una consolidación de su ventaja competitiva.

### Marco teórico

De acuerdo con los planteamientos de Schermerhorn (2013), "[...] la cultura organizacional es el sistema de creencias y valores compartidos que moldean y orientan la conducta de los miembros de una organización" (p. 89). Dispone también el autor que en las culturas fuertes se destacan actitudes positivas y se alienta el trabajo y no las actividades disfuncionales (conflictos, malos hábitos y demás conductas que no cimenten una verdadera cultura).

Sobre esta base, la cultura en las organizaciones se compone de dos niveles: el nivel exterior (observable) y el nivel interior (medular). El primero se compone de aquellos elementos que en una organización se observan a simple vista durante sus labores diarias: los héroes, los ritos y rituales, los símbolos, los relatos y las formas lingüísticas y las historias y tradiciones orales. El nivel interior o cultura medular se conforma por los valores centrales o creencias de los individuos que componen la organización, a saber, el servicio al cliente, la innovación, la responsabilidad social y la integridad y el trabajo en equipo.

Cuando una organización entiende la importancia y profundidad de la cultura organizacional, los valores que la componen hacen que la empresa funcione de manera óptima y cohesionada y cuando lo hacen de

esta forma a estos valores se los llama culturas fuertes. Esto se debe a que el mismo personal responde a esos estímulos gracias a su asimilación, adaptación y vivencia de los valores, creencias, ritos y formas lingüísticas, entre otros, que fueron entendidos y establecidos en la organización. Es conveniente aclarar que en una cultura organizacional fuerte sus miembros hacen las cosas y trabajan por convicción. Creen firmemente que lo que hacen es para su propio progreso y el de la compañía. Incluso, cabe afirmar que esta es una actitud que se asume así se tenga una concepción diferente; es decir, no se oponen al pensamiento organizacional por lo cual se crea un clima agradable para la empresa.

Las organizaciones deben preocuparse por edificar una cultura organizacional sólida, tener en cuenta la forma como están compitiendo y mediante qué factores y enfocarse en una cultura medular centrada en el servicio al cliente, en la innovación, en la responsabilidad social, en la integridad y en el trabajo en equipo. Para Schermerhorn (2013), es fundamental saber qué pasa con los clientes, el trato que se les da y la innovación en los productos o servicios, ya que la competencia es amplia y los entornos y mercados son cambiantes. Es en este punto que la empresa, desde lo más interno, debe dar lo mejor de sí a partir de una cultura organizacional fuerte.

Para ofrecer un mejor servicio y entrar a competir en el mercado, las organizaciones deben tener, además de una cultura organizacional fuerte, bien definidos sus objetivos, sus estrategias y su ventaja competitiva. Para una cultura diferenciada y una organización duradera las empresas deben aislar aquellos componentes o elementos que componen la organización. Ello igualmente conduciría a un mejor entendimiento en la jerarquía de la empresa que se traduciría en llevar a cabo las actividades de manera correspondida.

Estos elementos formarán parte de los elementos que constituirán el armazón de esa cultura organizacional deseada.

Los componentes más cercanos a lo que se quiere lograr en ese sentido, son el compromiso, el lenguaje y la comunicación, los cuales influyen grandemente en los demás elementos de la organización. El compromiso organizacional se dirige al tipo de personas y trabajadores plenamente identificados con la organización que se involucran fuertemente con el trabajo correspondido o asignado, conducta que de alguna manera refleja su efectividad. El lenguaje en su contexto, son esas frases y palabras formales o informales mediante las cuales se comunican de manera efectiva todos los miembros de la organización y establecen una buena relación entre sí para entenderse dentro de las actividades que desempeñan. Por último, en las organizaciones la comunicación es un elemento fundamental y se refiere al modo como se comunican los mandos. Por ejemplo, cuando un directivo se dirige a un operario lo hace apoyado en órdenes y mandatos para que este último pueda captar su mensaje. Es decir, pone en movimiento una condición jerárquica. Resulta, entonces, que una buena comunicación organizacional conduce a la efectividad y al buen rendimiento en las organizaciones.

Al corriente de lo anterior, Porter (1990) afirma: que "Las empresas crean ventaja competitiva al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, lo que en último extremo es un acto de innovación" (p. 78). Así, la ventaja competitiva es un acto de innovación. Es hacer las cosas de una mejor forma tanto en los procesos de producción mismos como en los enfoques de mercadeo y en las formas de distribución, todo lo cual marca la diferencia entre las organizaciones. Tener una ventaja

competitiva es una manera efectiva de competir y así mismo exige a las organizaciones una ajustada explotación de las tendencias del sector en lugar de despreocuparse de ello. Para sostenerse en el mercado las empresas deben ser proactivas frente al cambio, aunque ello en ocasiones sea costoso al involucrar nuevas tecnologías y procesos que entrañan destruir ventajas para construir nuevas y cimentar técnicas que les ayuden a surgir. De lo contrario, la competencia será la primera en hacerlo.

Las organizaciones asentadas en su propio *statu quo* que no arriesgan un centavo en nuevas ventajas competitivas e innovación de sus procesos, se ven presionadas constantemente por las exigencias, deseos de los clientes, por sus competidores y por las amenazas técnicas. Son realmente pocas las empresas que se atreven a hacer mejoras y cambios estratégicos y la mayoría lo hace porque simplemente se ve obligada hacerlo. "Sin un nuevo enfoque competidor, el contrincante rara vez tendrá éxito. A menos que el innovador altere la naturaleza de la competencia, las represalias de los líderes establecidos serán enérgicas y eficaces" (Porter, 1990, p 78).

## Metodología

Para la investigación se emplearán los enfoques cualitativo y cuantitativo a fin de obtener información acerca de aquellos elementos de la cultura organizacional que se deben tener en cuenta para la formulación e implementación de estrategias y creación de ventaja competitiva. Estos elementos al involucrar comportamientos, actitudes, valores, creencias y perspectivas diversas de los individuos dentro de la empresa, se tornan complejos y su identificación requiere la combinación de estos dos enfoques investigativos.

Para lograrlo, la metodología se desarrollará por medio de entrevistas, observación estructurada, interacción con las personas y análisis del vocabulario y de las formas de comunicación y de trabajo de los empleados de la empresa, entre otras herramientas de investigación. El estudio será también de tipo cuantitativo al hacer uso de encuestas para recolectar información y medir las variables culturales y ambientales involucradas en las percepciones y creencias de los integrantes acerca de la cultura organizacional.

De esta manera se percibirán el comportamiento y cultura que se viven en la empresa y que persiguen el desarrollo y fortalecimiento de las estrategias y la consolidación de la ventaja competitiva, con base en los elementos claves que se van a trabajar a partir del marco teórico. Se utilizarán, además, como medio de obtención de información, las bases de datos especializadas que alimentarán los conceptos con mayor profundidad a fondo y se revisarán otras teorías relacionadas, para así determinar la importancia de la cultura organizacional y demostrar que en realidad es un asunto altamente significativo para el desarrollo de las organizaciones.

Por tratarse de un proyecto de investigación en curso aún no se puede hablar de resultados finales; sin embargo, en este artículo se expondrán algunos elementos claves de cultura organizacional tales como la comunicación, el lenguaje y los líderes, para posteriormente hacer un análisis extenso de la empresa seleccionada respecto de su comportamiento y los aspectos culturales de sus integrantes que permitan percibir los problemas que afectan a la empresa y tratar, desde diversos elementos posibles, de aportar soluciones que procuren el desarrollo de una cultura organizacional fuerte y cohesionada que contribuya a los propósitos de la empresa y sus empleados y al desarrollo e im-

plementación de estrategias que funcionen acertadamente y sean captadas de la manera que se espera por todos los miembros de la organización.

## Resultados parciales de la investigación

Durante los últimos la cultura organizacional ha tomado una reveladora importancia y ha sido una respuesta para aquellas empresas que han tenido problemas surgidos internamente y fracasado por no tener presente la cultura corporativa. De hecho, la cultura organizacional es tan valiosa como la estructura y la estrategia para el buen funcionamiento de la empresa y debe estar totalmente alineada con estas.

Los gerentes generalmente se preocupan por asuntos que sin duda son importantes para la empresa, como son las finanzas, la innovación, la producción y la comercialización de sus productos, entre otros, pero se quedan cortos en cuestiones tan relevantes como llevar a cabo diversas actividades que procuren el desarrollo del talento humano. Entre ellas estarían la práctica permanente de un buen trato con los empleados, la posibilidad de tener mayor autonomía en su cargo, una mayor libertad y participación en la toma de decisiones, el fortalecimiento del compromiso e identificación de los trabajadores con los objetivos de la empresa y la manera como fluye y se ejercita el poder de la jerarquía en las organizaciones. En pocas palabras, no se tiene en cuenta la cultura organizacional, aspecto en el que muchas organizaciones fallan al no conocer en su debida dimensión este concepto tan importante para la organización, razón por la cual sus miembros interpretan esta realidad según su saber y entender y así mismo reaccionan frente ella; es decir, de la forma menos adecuada y enfocada en los objetivos. Sin una cultura cohesio-

nada y fuerte la comprensión de la estrategia se dificulta y complejiza, porque el papel de la cultura corporativa es servir como aglutinante social y normativo que sostiene a la organización (Deal y Kennedy, 1982).

La cultura organizacional es un pilar fundamental para el funcionamiento interno de las organizaciones y hacia el futuro permite consolidar una cultura aún más fuerte que proyecta una excelente imagen de la empresa que será captada por los demás, al tiempo que sus empleados se sentirán parte integrante de la empresa con un alto compromiso hacia ella, fuente importante de creación de ventaja competitiva por el carácter único y particular que constituye. Por esta razón, Schermerhorn (2013) define la cultura organizacional como "[...] un sistema de creencias y valores compartidos que moldean y orientan la cultura de los miembros de una organización" (p. 89). Según este concepto, se comprende que la cultura organizacional debe ser compartida por todos los miembros del sistema (organización), de tal manera que el entendimiento entre las diferentes partes será óptimo y así los miembros orientarán sus conductas hacia un mismo propósito. Esto se logra gracias a los diferentes elementos que componen la cultura y es a través de ellos que es posible implementar un lenguaje compartido, formar líderes y afianzar valores y creencias, así como otros elementos asociados a una cultura fuerte y compacta.

Una cultura *fuerte* se refiere, según Wilkins y Ouchi (1983), precisamente a una cultura clara y contundente que desalienta las conductas laborales disfuncionales y orienta la organización hacia resultados benéficos y positivos. De hecho, una cultura cohesionada hace que sus miembros adquieran compromiso, identidad y responsabilidad con su trabajo y con los demás miembros de la organización porque tienen claro que un tra-

bajo en equipo permitirá conseguir los mejores intereses para la empresa y el equipo, al tiempo que enfatiza en la misión y la visión. Una organización con una cultura fuerte es arriesgada, innovadora y prioriza el bienestar de las personas y de los líderes y directivos de la organización. Por el contrario, una cultura débil no es coherente con su propósito al no tener bien definidos los conceptos de su dirección estratégica, lo que lleva a la prevalencia de acciones disfuncionales sin sentido y sin aporte real por parte de los miembros de la empresa.

Los elementos de la cultura organizacional dependen del enfoque de las organizaciones y de sus líderes. Sin embargo, muchos poseen componentes claramente determinantes en los procesos implementación de estrategias y en la creación de ventaja competitiva. Fernández (2002) los separa en dos niveles: los formales o expresivos y los nucleares (Cuadro 1). Los formales están conformados por artefactos materiales, formas lingüísticas, personajes y ritos y rituales. Se componen de elementos que muestran la cultura organizacional a nivel exterior y pueden ser identificados a simple vista, ya que son formas únicas de ese grupo. Por el contrario, el nivel de los nucleares se caracteriza por ser internos y por lo tanto intangibles, pero son fundamentales al momento de regular el comportamiento de los individuos del grupo. Estos serían, entre otros, los valores, las creencias y las presunciones básicas.

Los componentes mostrados son simplemente una guía para explorar en el trabajo de campo, ya que en muchas organizaciones no están determinados o podrían surgir otros particulares. Estos elementos se relacionan en cierto modo en cuanto al enfoque de la cultura de las empresas de servicios o manufactureras que se pretenden explorar en el trabajo de campo. Sin embargo, se debe

**Cuadro 1**  
 Componentes de la cultura organizacional

Componentes de la cultura organizacional	Formales o expresivos	Artefactos materiales	Tecnología. Distribución del espacio. Decoración de edificios. Forma de vestir
		Formas lingüísticas	Lenguaje. Mitos, leyendas e historias.
		Personajes	Fundadores. Héroes. Líderes.
		Ritos y rituales	Ritos sociales y de comunicación. Ritos de trabajo. Rituales administrativos. Rituales de reconocimiento.
	Nucleares	De contenido y significado	Valores. Creencias. Presunciones básicas.

Fuente: Fernández (2002).

tener en cuenta que las organizaciones son diferentes, complejas y dinámicas, por lo cual cada una presenta un caso concreto y diferente de análisis e implica variables que en unos casos se podrían definir e identificar, pero no en otros.

Por otro lado, en gran parte de las empresas se toman solo aquellos elementos considerados determinantes –a la vez que evidentes– para la cultura organizacional. Uno de ellos es el compromiso, factor que puede ser visto como el resultado de una cultura fuerte que genera en los individuos responsabilidad y deber tanto a nivel de la empresa como social. Esto quiere decir que, individualmente, cada integrante pondrá de su parte la lealtad y se comprometerá con el cumplimiento de los objetivos. En cuanto a lo social, los individuos formalizarán valores como el respeto, la tolerancia, la urbanidad y la cortesía.

Otro elemento es el lenguaje, entendido como aquellos términos utilizados frecuen-

temente dentro del sistema de la organización y que deben ser interpretados de igual manera por todos sus integrantes, sin importar el nivel de jerarquía. Esto es así toda vez que en algunos casos ciertos directivos ubicados en la parte superior del rango jerárquico utilizan términos no comprensibles para algunos de rangos inferiores o bajos, como son los cargos operativos. Esto conlleva que no se logre una buena interpretación de los objetivos y propósitos y por ende el proceso de estrategia y la creación de ventaja competitiva se verán perjudicados.

De igual forma, la comunicación, que se definiría como la manera de transmitir los mensajes en la organización, puede en un momento determinado entorpecer el trabajo en equipo. El saber escuchar y transmitir el mensaje efectivamente es clave para lograr esa cooperación que se constituye en acciones concretas que aportan a los resultados de la organización y permiten crear el clima

organizacional adecuado, alinear la estructura y clarificar las tareas claves que deben desarrollar los integrantes de la organización para consolidar las ventajas competitivas en la cotidianidad de la organización.

La instalación de una cultura de fiel propagación de la estrategia surge de las actitudes consistentes de sus directivos, de las naturales individualidades de sus componentes y de las acciones históricas de sus colaboradores. La comunicación por naturaleza busca interactuar a través de distintas formas de actos y mensajes, para lograr un mutuo entendimiento entre las partes involucradas [...] una cultura de comunicación es la base para la propagación de los objetivos estratégicos. Esta se crea permitiendo la libre expresión y flujo de las ideas. Esto supone un permanente esfuerzo, tanto para asegurar la fidelidad en la interpretación de los objetivos e ideas como para evitar el decaimiento en el interés producto del acostumbamiento (Garrido, 2008, p. 35).

Como lo ratifica Garrido, las actitudes, la identidad, el compromiso, la comunicación y el lenguaje, entre otros, son determinantes en los procesos de formulación y desarrollo de estrategias, ya que con los atributos de cada uno los miembros de la organización, de un departamento o de un área, pueden alinearse entre sí y las estrategias que propongan los directivos entenderse y aplicarse por parte operarios y demás miembros, todo en el marco de la misión y visión de la empresa.

Al integrar a los miembros de la empresa, sector, departamento o área, se hace evidente su capacidad de aportar a las estrategias mediante sus puntos de vista, con el fin de que quienes las formulen tengan en cuenta si en realidad es posible su adaptación por parte de todos los integrantes. Es en este punto

específico que es posible apreciar cómo la cultura organizacional concentra gran parte de las funciones de la empresa y hace afirmar a Chiavenato (2009) que "[...] la cultura organizacional es el ADN de las organizaciones", porque les da vida, contiene la información vital acerca de su estructuración y a partir de ella se definen los rasgos y características distintivos del sistema que lo llevan a fundar su ventaja competitiva. Además, es también hereditaria; es decir, puede ser transmitida de una generación a otra.

## Conclusiones

Las organizaciones que se preocupan por su cultura organizacional y trabajan en ella para mejorarla o mantenerla, tendrán las capacidades necesarias para afrontar las diferentes amenazas que trae el entorno cambiante, comoquiera que sus miembros orientan sus comportamientos y conductas hacia un mismo fin los cuales se conjugan con los objetivos de la organización, de tal manera que los cambios del exterior no afectarán sus labores gracias a la claridad que tienen acerca de sus funciones y a compromiso con el grupo.

La cultura organizacional es compleja y dinámica en cada empresa, ya que es particular y diferente, por lo cual, determinarla es difícil, pero no imposible. Para ello, se requiere de un estudio exhaustivo y la combinación de enfoques que permitan analizarla desde sus valores, creencias, actitudes de los integrantes, entre otros elementos que la componen y a partir de ello lograr un acercamiento a la realidad que se vive en cada organización.

Hoy en día, las organizaciones más que simplemente producir y competir, deben tener presente la parte interna de su organización y cuestionarse acerca de cómo desarrolla el talento humano, orienta el comportamiento y lleva a cabo una comunicación efectiva



entre sus integrantes; si sus acciones diarias están alineadas, articuladas y son coherentes con la misión, la visión, los objetivos y las estrategias de la empresa y si los objetivos estratégicos son comprendidos y respaldados por la totalidad de los miembros.

El hecho de preocuparse exclusivamente por la producción, las ventas y las finanzas, si bien es importante para la sostenibilidad de la empresa no es lo único, porque sin el capital humano no habría posibilidad de generar innovación, aumentar la productividad, ser competitivos y fundar ventajas; en última instancia, no habría organización. Por ello es de importancia suma priorizar la cultura organizacional, ya que su desconocimiento es una de las razones por las cuales las empresas fracasan en cuanto la puesta en marcha de las estrategias gerenciales requiere considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan, para garantizar mayor probabilidad de éxito (Serna, 2008).

La cultura organizacional forma parte fundamental de la empresa y es necesario que los directivos tengan claridad acerca de ello y de su efectiva aplicación. Así mismo, la academia debe difundir los resultados de investigación de estas materias para contribuir efectivamente a la solución de los problemas de las empresas, por lo cual se hace pertinente y necesario continuar con la indagación y profundización de la cultura corporativa tanto desde el ámbito teórico como práctico para determinar exactamente cuáles son los elementos determinantes para el desarrollo de estrategias y la creación de

ventajas competitivas. En este sentido, la investigación continuará a partir de un trabajo de campo en empresas manufactureras y del sector servicios de la región, para establecer un comparativo del nivel de priorización de sus factores culturales y cimentar así su ventaja competitiva.

## Bibliografía

- CHIAVENATO, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones hacia una ventaja competitiva*. México: McGraw-hill.
- DEAL, T. y KENNEDY, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. (1ra.ed.) Reading MA: Addison-Wesley.
- FERNÁNDEZ, J. (2002). *Cultura de la organización y centro educativo*. Tesis doctoral, Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- GARRIDO, F. (2008). *Comunicación de la estrategia. La efectividad está en la dirección*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- PORTER, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Buenos Aires: Ediciones B.
- SCHERMERHORN, J. (2013). *Administración*. (2ª edición). México: Limusa Wiley.
- SERNA, H. (2008). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión. Teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores.
- WILKINS, A. y OUCHI W. (1983). "Efficient culture: Exploring the relationship between culture and organization performance". In: *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 468-481.