

LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES

M.A. Perla del Refugio Escamilla Martínez.

Instituto Tecnológico Superior de Rioverde S.L.P.

perla.esmtz@gmail.com

RESUMEN

Dada la competencia y la diversidad empresarial es importante analizar la interacción de éstas últimas con su entorno con una perspectiva de prioridad en el análisis interno que ayude a configurar una idea de la situación actual interna y una conciencia empresarial en los individuos que la componen de como sus acciones y esfuerzos o ideas compartidas repercuten significativamente con el aprovechamiento de las ventajas competitivas, hacia el diseño y aplicación de la estrategia, que logren situar a la organización en un buen nivel competitivo de acuerdo a las variables de su entorno. En el presente se muestran variables y enfoque teóricos que permitan concebir la relación entre la cultura organizacional de la empresa y su competitividad, resaltando la importancia del manejo de la estrategia de las Pequeñas y Mediana empresas para la buena relación entre las dos variables.

Palabras clave: *Cultura Organizacional, Competitividad, Estrategia, Pymes.*

Abstract.

Insomuch as the competence and entrepreneurial diversity it is important to analyze the interaction between these and their environment with a perspective of priority in the intern analysis that help to configure an idea of the intern actual situation and an entrepreneurial awareness in the individual that make them up about how their actions and efforts or shared ideas have important repercussions on the competitive advantages approach, toward the design and application or the strategy, that place to the organization in a good competitive level according to its environment variables. In this paper are showed variables and theoretical approaches that allow conceiving the relationship between the

organizational culture of the company and its competitiveness, standing out the importance of the strategy management of the small and medium companies for the good relationship between these.

Keywords: Organizational culture, Competitiveness, Strategy, SMEs.

JEL D23

I.INTRODUCCIÓN

Las ventajas competitivas de las organizaciones están rodeadas por variables multifactoriales de índole interno y externo, para poder graduar la competitividad de una pequeña o mediana empresa sería insuficiente mencionar sólo aspectos internos, ya que, ambos juegan un papel crucial para la dictaminar un nivel competitivo de éstas.

El sostenimiento de éstas ventajas y los estudios sobre éstos se han enfocado principalmente en estudiar y analizar los factores externos, es decir, las condiciones de la industria en la que cada empresa se encuentra, si bien las cuestiones estructurales de cada organización y que la hacen diferente y única a las empresas son cruciales para su éxito, has sido atribuidos como menos importantes que las variables externas.

Siendo la competitividad un concepto multifactorial y relativo a la posición de la industria y a los factores micro y macroeconómicos que rodean a la organización, esto, aunado a el desconocimiento de la verdadera situación interna de cada organización en particular y la dificultad del acercamiento a detalle a cada una para indicar sus ventajas, han puesto en segundo plano el análisis de cuales factores deberían ser puestos en marcha por las empresas para el mejoramiento de su nivel de competitividad.

Aunado a lo anterior y la objetividad con que se estudien los factores que impulsen a la Pymes a su éxito en términos de competitividad, está la propia percepción que los integrantes de éstas tengan sobre su desempeño. La clave de la estrategia se encuentra en el manejo interno de los recursos de la organización, según una de las premisas sobre las cuáles fue propiciado el Modelo Nacional de Competitividad y que da pie a la reflexión interna de cada

organización, quedando evidente que para el propio sostenimiento organizacional es indispensable la reflexión y el autodiagnóstico que los empresarios de las pymes hagan de sí misma.

II.METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo documental, descriptiva y analítica, utilizando la revisión teórica en diversas fuentes científicas para hacer una descripción y comparación de las teorías existentes que sirvan como base y marco teórico para futuras investigaciones sobre la relación entre la cultura organizacional y el nivel competitivo en el nivel micro de la competitividad sistémica.

III.OBJETIVO

Identificar la relación entre la competitividad y la cultura organizacional de las empresas, los trabajadores, (administrativos y operativos) de las pequeñas y medianas empresas.

IV.MARCO TEÓRICO

Se podría decir que es imposible que una organización logre situarse dentro de cierto nivel competitivo sin su propia comparación respecto a otras en su entorno micro y macro, dos componentes claves del enfoque sistémico de la competitividad en donde el nivel meta yendo más allá del principio Tayloriano de las variables empresariales para la competitividad y que ahora en este nivel meta se incluyen también a las estructuras que promueven la competitividad, que exige también reformas dentro del marco social, de las capacidades de las organizaciones para adaptarse a los cambios y su propia visualización de la anteposición de los intereses futuros a los presentes.

Es éste nivel donde entonces es importante el diagnóstico de la percepción de sí misma como empresa, de sí como un ente competitivo o no, de sus alcances y limitaciones no sólo desde la perspectiva del empresario o emprendedor, de los altos mandos, de los creadores de la estrategia competitiva, sino de aquellos que la ejecutan, de los hacedores técnicos, de la mano de obra y la

parte operativa, como los resultantes de la visión, los que operan la estrategia general, que poco se inmiscuyen en la planeación y que por desconocimiento gerencial se tomo poco o nulo voto para el diseño de estrategias y mejora continua de la organización.

Más allá del involucramiento o no de los trabajadores en la estrategia empresarial, se encuentra la necesidad de identificar y conocer la percepción que los trabajadores tienen de su propia empresa con marco referencial para un juicio competitivo, independientemente de la actual posición o de la rigurosidad de la interpretación de éstos.

IV. Cultura Organizacional

La cultura organizacional entendida como un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distinguen a una organización de las otras. (Robbins 2000), un campo explorado recientemente, y término meramente descriptivo, pero que en el nivel micro de la competitividad constituyen la base para un reorganización más allá de lo planteado en los ochentas con el auge de la automatización y la creación de redes informáticas, si más bien con la convergencia de la eficiencia, flexibilidad, calidad y velocidad de reacción (Essel, 1996)

Las redes de colaboración y clústers industriales requieren de capital humano competitivo en la medida de los requerimientos competitivos de su entorno el personal debe estar armonizado a alerta para hacer frente e las exigencias del mercado. Si bien la competitividad en un cambio multifactorial y dimensional que se establece y requiere de convergencia en sus diferentes niveles de políticas de implementación, en el nivel micro la cultura organizacional, los valores y el entendimiento que las personas tengan de su entorno los puede o no posibilitar a ser competitivos y al empuje de habilidades y mejorar para el logro de la eficiencia y competitividad du organización.

Las culturas son clasificadas generalmente como fuertes o débiles. En las primeras los empleados tienen valores diferentes y confusiones acerca de cuáles son las metas organizacionales o corporativas ni queda claro qué principios deben regular sus decisiones. En lo contrario, una cultura fuerte en la

que todo mundo cree y comprende las metas de la compañía es sus prioridades y prácticas. (Bateman y Snell, 2009).

Existe una clasificación propuesta por Cameron y Quinn bajo las dimensiones de flexibilidad y control basado en el Modelo Teórico nombrado Competing Values Framework en el que existe 4 tipos de culturas dominantes, cada una definida por ciertos valores, suposiciones, interpretaciones y acercamientos.

La cultura de grupo. Está orientada hacia adentro y es flexible, suele basarse en los valores y normas asociadas con la filiación. La disposición de los miembros de una organización hacia las directrices organizacionales emana de la confianza, la tradición y el compromiso a largo plazo, tienden a enfatizar el desarrollo de los miembros.

La cultura jerárquica. Está orientada hacia adentro y se enfoca en el control, los valores y las normas están asociadas con la burocracia. Se valora la estabilidad y se supone que los miembros de equipo asumirán sus roles cuando hayan sido definidos formalmente a través de procedimientos.

La cultura racional. Está orientada hacia afuera y se enfoca en el control. Sus objetivos principales son la productividad, la planeación y la eficiencia. Los miembros de la organización son motivados por la creencia en que el desempeño llevará al logro de los objetivos organizacionales y será compensado.

Adhocracia. Está orientada hacia afuera y es flexible, enfatiza el cambio y el crecimiento, la adquisición de recursos y la innovación, sus líderes corren riesgos.

IV Competitividad

Porter en su libro *La ventaja competitiva de las naciones* (1993), plantea que la estrategia competitiva establece el éxito o fracaso de las empresas. La estrategia se refiere a una habilidad o destreza, y la competitividad (es decir, la capacidad de hacer uso de esa destreza para permanecer en un ambiente) es entonces un indicador que mide la capacidad de una empresa de competir frente al mercado y a sus rivales comerciales. Porter considera que no todas

las actividades generan la misma rentabilidad, y que ésta debe ser suficiente, creciente y sostenida en el tiempo, con el fin de garantizarlos elementos esenciales para la existencia de una empresa (Porter, 1993).

Así mismo cabe mencionar que de acuerdo al contexto de la empresa sus fortalezas internas podrán mancomunar esfuerzos con el exterior es por eso relevante resaltar que los países más competitivos no son aquellos que sólo apuestan por la competencia entre empresas que operan aisladamente, por el libre comercio incondicional y por un Estado que se limita a reglamentar y monitorear, sino los que trabajan activamente para crear ventajas de localización y competitividad (Essel, 1996).

Así, la competitividad es el grado en que un país, Estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas (Porter, 1993). Porter plantea que las empresas competitivas hacen regiones (ciudades y territorios) competitivas y, por lo tanto, naciones poseedoras de esta cualidad. Considerando lo anterior podemos encontrar una relación entre la necesidad del ambiente laboral con la capacidad de producción de una empresa y de una visión en conjunto con los miembros de la organización, una visión acompañada de valores que sean eje crucial para la batalla operativa y función de la naturaleza del negocio y del giro industrial al que pertenezca, que les permita a la empresa encontrar la razón y rumbo de sus actividades diarias en la persecución del bienestar sistémico al cual pertenece.

El conocimiento, las ventajas competitivas y el *know how* de la empresa son activos intangibles que posicionan o dejan fuera de la contienda competitiva si no se tienen definidos y no se compaginan con políticas y estrategias internas que se delimiten dentro de una estructura organizacional que se derive de un concepto organizativo menos jerarquizado que incluyan elementos de trabajo en equipo, descentralización de procesos, filosofía de mejora continua y sistemas manejados por las personas que han sido delegadas de la capacidad decisoria pertinente y encauzada a una visión común. Como afirma Porter en

su obra *On Competition* " *A healthy industry structure should be as much a competitive concern to strategist as their company's own position*". Una estructura saludable de la compañía y de la relación con su entorno lo que en su modelo son las 5 fuerzas, deberían ser una preocupación primordial de los estrategas organizacionales en primera instancia y antes de su preocupación respecto a su nivel competitivo ya que cuando se entiende la estructura organizacional y su manejo con los agentes externos inmediatos este repercute en la base y esencia del desarrollo e implementación de estrategias efectivas. Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria.

V. RESULTADOS

Dentro de las clasificaciones de culturas se puede decir que los tipos de cultura racional y de adhocracia con aquellas con un enfoque externo, enfoque que permite avocarse a un ambiente externo competitivo y que permeada por una cultura fuerte alientan acciones, conductas y prácticas laborales conducentes a una buena ejecución e estrategias a una potencia y eficacia del esfuerzo de ejecución de la estrategia de la empresa.

Se identifican entonces tres componentes básicos para la triangulación de la cultura organizacional con la competitividad, el componente *link* de éstos, "la estrategia", ya que en la medida que la estrategia sea concebida y empatada al tipo de cultura, su ejecución será concordante con el entorno competitivo, la presión de grupo referente a la cultura de la empresa induce, asimismo, al personal a hacer las cosas que contribuya a la causa de una buena ejecución de la estrategia y una cultura empresarial congruente con los requerimientos de una buena ejecución de la estrategia energiza a los empleados, fortalece su compromiso para ejecutar la estrategia de manera impecable y aumentar la productividad laboral en el proceso (Thompson, 2012).

VII. CONCLUSIONES

Se concluye debido a una falta de análisis interno y externo por parte de las Pequeñas y mediana Empresas la literatura muestra que de acuerdo al tipo de cultura se pueden identificar ventajas competitivas que den pie a la buena ejecución de la estrategia, y que en ese análisis se pueden contemplar aspectos débiles o fuertes de las culturas, que el entendimiento de su posición frente a otras y si nivel competitivo es el primer acercamiento a la conciencia empresarial que los autor regule hacia la adecuada ejecución de la empresa y que por tanto las convierta en competitivas en el nivel micro donde operan.

VII. BIBLIOGRAFÍA

Bateman, Thomas y Snell, Scotto A.2009. *Management & Collaborating in the Competitive World*. The McGraw Hill Companies, Inc.México.

Beaver, G & Jennings. 1995. 'Picking Winners: *The Art Of Identifying Successful Small Firms*', in DE Hussey (ed.), *Rethinking Strategic Management*, John Wiley and Sons Ltd, pp. 91-106.

Cantillo Guerrero, Ernesto y Daza Escorcía, Julio. 2011. "Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las empresas", *Escenarios*. Volumen 9. No. 1. Enero-Junio 2011. Págs. 18- 23.

Esser, Klaus. 1996. "Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política". *Revista de la CEPAL*, Santiago.No. 59.

Porter, M.E. 2008. *The five Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review.

Porter, M.E. 1998. *On Competition*. Boston Harvard Business School.

Porter, M.E. 1993. *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.

Robbins, Stephen P. 2000. *Administración*. Pearson Education. México.

Thompson, Arthur A y Peteraf, Margaret A. 2012. *Crafting and Executing Strategy. The quest for Competitive Advantage*. Mc Graw Hill Companies, Inc. New York, N.Y., U.S.A.