

POTENCIANDO LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: EL ROL CLAVE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Diego Cardona Arbelaez¹
Gustavo García-Cediel²
Nini Johana Paternina³

En la actualidad, al cuestionarse cómo deben ser competitivas las empresas en los nuevos entornos empresariales, se encuentra un amplio debate. Las organizaciones, creciendo en un entorno global altamente competitivo e interconectado, se enfrentan a cambios rápidos y desafiantes impulsados por la tecnología. Esto les obliga a desarrollar métodos que potencien sus posibilidades de obtener una ventaja competitiva y así mejorar su posición en el mercado. Este escenario se intensifica aún más a raíz de eventos históricos como la pandemia de COVID-19. Según el Dr. Luis Fernando Fábregas López, médico y especialista en finanzas, el mundo empresarial ha experimentado un cambio significativo. Asegura que:

“las empresas han contraído nuevos desafíos, donde uno de los tipos de gerencia más golpeada es la organizacional, más cuando hablamos del sector médico pues el impacto que ha tenido desde años anteriores (...), la sobrecargas, la escasez de suministros, hasta la necesidad de adaptarnos

rápidamente a nuevas tecnologías y los modelos modernos de atención al cliente han hecho que hoy en día el mundo apunte a un mundo empresarial más dinámico y ferozmente competitivo. por eso en gran medida el ámbito empresarial es altamente competitivo, y por ley general se tiene que ser cien por ciento competitivo e innovador para poder sobrevivir.” (Lopez, 2023).

Analizando esta perspectiva, es evidente que las compañías y muchos expertos buscan diferentes estrategias para lograr una ventaja competitiva, ya que ser competitivo en el mundo empresarial actual no es solo una cuestión de destacar, sino de sobrevivir.

Un factor poderoso, pero a menudo subestimado, en la competitividad empresarial, es la cultura organizacional. Esta se refiere a las creencias, comportamientos y valores compartidos que se convierten en multiculturales y reflejan la forma en que los trabajadores interaccionan y colaboran dentro de

¹ Docente de pregrado de la Universidad Libre y Universidad de Cartagena. email: diegoa.cardonaa@unilibre.edu.co

² Doctor en Dirección de Empresas. Docente Universidad de Cartagena. Miembro del grupo de investigación GEMDATA. Email: ggarcia1@unicartagena.edu.co. Orcid: 0000-0002-3286-6832

³ Estudiante de pregrado del programa de Administración de Empresas de la Universidad Libre. email: ninij-paternina@unilibre.edu.co.

una empresa. En años recientes, las empresas han empezado a reconocer cada vez más el papel fundamental de una cultura organizacional positiva y bien definida como fuente crucial de ventaja competitiva. Este ensayo revisa las definiciones otorgadas al concepto de cultura organizacional y examina las ventajas e influencias que tiene un buen manejo de este factor empresarial.

A menudo, la cultura organizacional es un tema de discusión y estudio, especialmente en el ámbito de recursos humanos. Los estudios han expuesto su transcendencia en los ámbitos organizacionales y su influencia sobre el rendimiento laboral y cambios operacionales alineados con las metas de la organización. Esto, a su vez, ha permitido a las empresas obtener ventajas competitivas significativas. Una cultura empresarial bien diseñada incide sustancialmente en la productividad y en la capacidad de adaptarse a los desafíos del entorno empresarial. La atención dedicada a la gestión del cambio en recursos humanos no solo se traduce en mejoras operativas, sino también en un factor determinante para la sostenibilidad y competitividad a largo plazo de la empresa.

¿Qué es, entonces, la cultura organizacional? Se puede definir a este concepto como las directrices y valores que guían el funcionamiento de una empresa. Son principios vinculados con la configuración de la compañía,

los enfoques para realizar el trabajo y la interacción con su personal. En términos sencillos, se refiere a la psicología interna de la organización, a su esencia (Personal, 2023).

La cultura organizacional hace referencia a las creencias, normas y valores compartidos por las personas de una empresa. Identificar problemas, encontrar soluciones y tomar decisiones en la alta dirección son aspectos cruciales. Una cultura organizativa sólida es fundamental para atraer nuevos talentos, generando valores que conforman las identidades de la empresa y establecen los cimientos de sus procesos y actitudes. Cada empresa tiene su propia cultura organizativa, que la define y fortalece, independientemente de su lugar, tamaño o actividades.

La construcción conceptual sobre la cultura organizacional surge en la década de los ochenta, y se fundamentó sobre la convivencia de los individuos a partir de los valores, creencias y las conductas que se manifiestan al interior de las organizaciones; en ese sentido, Edgar Schein el más importante exponente sobre el tema, explica la cultura organizacional, *“como la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una compañía, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno”*. (Calderón, Murillo, & Torres, 2003. Pág 115).

Esta declaración enfatiza que la cultura organizacional o empresarial, no es más que un conjunto de valores y normas; es la base compartida de ideas y creencias que impregnan a toda la empresa. Además, reconoce el impacto de la cultura en cómo se perciben los errores, lo que indica que los valores y normas que genera la culturales influyen en la forma en que los individuos y la organización en su conjunto ven y responden a los desafíos que enfrentan. Por consiguiente, el liderazgo ejecutivo de la empresa debe intervenir mediante la planificación estratégica y la definición de roles, con el objetivo de lograr que la cultura sea percibida y comprendida de manera integral por todos los miembros de la organización. En ausencia de una cultura sólida, la entidad carecería de una identidad distintiva.

Por otro lado, desde la perspectiva de autores como Ouchi (1982), se puede entender que *“la cultura de una empresa abarca sus tradiciones, condiciones y valores, actuando como guía de patrones de actividad, opiniones y comportamientos. Este conjunto de características es particularmente evidente en lo que él denomina organización Z. Ouchi describe características específicas de esta cultura única, incluyendo la confianza, la amistad, el trabajo en equipo y la gestión a través de la participación directa”* (Calderón et al, 2003. Pag 114).

El término “organización Z” se refiere a la teoría Z o al método japonés desarrollado por el Sr. Ouchi. Su objetivo era cultivar una nueva cultura corporativa que fomentara un ambiente de trabajo propicio para la mejora mutua de todas las partes involucradas: individuos, empleados y la organización en su conjunto. La organización Z, no solo busca el crecimiento productivo y económico, sino que se enfatiza en el desarrollo personal de sus empleados. Esto se puede lograr fomentando un sentido de pertenencia y motivando a las personas a trabajar para lograr objetivos compartidos. En este modelo se priorizan las condiciones de trabajo humanas, contribuyendo a un entorno que mejora la autoestima.

Por otro lado, las organizaciones suelen establecer objetivos para guiar su desarrollo. Ya que los fundadores de una organización desempeñan un papel importante en la creación y modificación de la cultura de la organización que fundó, ya que poseen una visión y una idea clara de lo que la empresa debe representar. La personalidad del fundador se entrelaza con la cultura organizacional, influyendo en los valores y normas que rigen las operaciones de la empresa. En sí, el concepto de organización Z de Ouchi introduce un enfoque holístico de la cultura corporativa, enfatizando no sólo el éxito económico sino también el desarrollo personal y profesional de los individuos dentro de la organización. Al centrarse en la confianza, la amistad, el

trabajo en equipo y la participación directa en la gestión, este modelo pretende crear un lugar de trabajo donde tanto la organización como sus miembros puedan prosperar. Además, la influencia de los fundadores de las organizaciones subraya la importancia del liderazgo en la configuración de la cultura de una empresa, ya que su visión y personalidad marcan el tono de la misma.

Desde cualquier perspectiva, es indiscutible que una cultura organizacional sólida juega un papel crucial en el logro de objetivos y el éxito de una organización. Esto se debe a su influencia en el comportamiento organizacional en cuanto a orientar los esfuerzos y las actitudes de los colaboradores hacia un objetivo común, en que tanto los intereses individuales y empresariales se conjuguen armoniosamente. Como señala Ariza (2016), la base de la buena conducta y las normas internas establecidas por cada empresa son fundamentales. Además, la cultura organizacional es de vital importancia debido a su impacto multifacético tanto en la dinámica interna de la empresa como en sus percepciones externas. Esta relevancia se puede observar a través de la lente de la psicología organizacional, tanto interna como externa.

Internamente, la cultura organizacional tiene un impacto significativo en la interacción de una empresa con sus empleados. Incluye aspectos como las relaciones internas, políticas

de bienestar y el ambiente general de trabajo. Una cultura positiva e inclusiva puede elevar la satisfacción, compromiso y productividad del personal, estableciendo un entorno favorable para la colaboración, innovación y sentido de pertenencia. Priorizar una cultura interna saludable y de apoyo mejora la moral y retención de empleados.

Externamente, la cultura organizacional define el comportamiento y actitud social de la empresa, afectando la imagen corporativa ante clientes y el público. Involucra aspectos como filosofía ecológica, participación en actividades caritativas y compromiso con iniciativas gubernamentales. Una cultura externa positiva favorece la reputación de la empresa, construyendo confianza con clientes, socios y la comunidad.

Los beneficios y ventajas de la construcción de la ventaja competitiva.

- Una cultura organizacional sólida es fundamental para fomentar un sentido de pertenencia y propósito entre los empleados. La identificación con los valores y la misión de la empresa incrementa el compromiso y la motivación, lo que a su vez impulsa la productividad y mejora el rendimiento organizacional en general.
- Las empresas con una cultura positiva e inclusiva atraen a los mejores talen-

tos, ya que los potenciales empleados buscan más que recompensas financieras; valoran un ambiente de trabajo satisfactorio y de apoyo. Esta cultura bien definida ayuda a retener al personal, reducir la rotación y construir una fuerza laboral capacitada y comprometida.

- Una cultura que promueve la innovación y la adaptabilidad al cambio posiciona a la empresa para el éxito a largo plazo. En un entorno empresarial dinámico, la capacidad de innovar y adaptarse es crucial. Los empleados en culturas positivas son más proclives a compartir ideas y asumir riesgos.
- La cultura organizacional también impacta directamente en la experiencia del cliente. Los empleados alineados con los valores de la empresa brindan un servicio de mayor calidad, fomentando la lealtad a la marca y generando ventajas competitivas claras.
- Además, una cultura compartida facilita la toma de decisiones eficientes. Cuando los empleados entienden y encarnan los valores fundamentales, las decisiones se alinean más estrechamente con los objetivos de la empresa.
- Finalmente, el beneficio de cuidar y mantener la cultura organizacional es clave para la configuración de la

imagen y reputación de la marca. Una cultura positiva, comunicada eficazmente, se convierte en un componente esencial de la identidad de la marca, crucial en un mercado donde los consumidores valoran cada vez más los valores empresariales.

Fundamentalmente, la cultura organizacional sirve como eje en los esfuerzos de reclutamiento. Los futuros empleados buscan alinearse no sólo con las responsabilidades laborales sino también con los principios y valores que impulsa la organización. Una cultura organizacional coherente y bien definida atrae a personas que se identifican con el espíritu social de la empresa, fomentando un sentido de propósito y compromiso entre la fuerza laboral. Además, para medir y mantener la coherencia de la cultura organizacional, las empresas suelen emplear encuestas de cultura organizacional. Estas encuestas proporcionan un mecanismo estructurado para evaluar las normas, valores y percepciones culturales predominantes dentro de la organización. Esta valiosa herramienta ayuda a identificar áreas de fortaleza, áreas que necesitan mejora y garantizar que la cultura organizacional se alinee con su transmisión social.

De acuerdo con una reconocida Escuela de Negocios de Latinoamérica la ESAN (2019) señala que una empresa puede destacar so-

bre sus competidores mediante el aprovechamiento de la cultura empresarial, ya que esta desempeña un papel fundamental al identificar desafíos y documentar soluciones. Así mismo, influye sobre las formas y procesos al momento de tomar decisiones por parte de la gerencia. Sin embargo, la cultura empresarial no solo se encarga de orientar el comportamiento de los empleados, frente a situaciones complejas; sino que además es un factor indispensable de cohesión que permite que todos los colaboradores aprecien ser parte integral de la empresa.

En sí, *“La cultura organizacional se configura como un sistema simbólico construido, asimilado y transmitido internamente en la organización con el propósito de afrontar las exigencias del entorno para cumplir con su misión”* (Pariente, 2001). Esta cultura, entonces, emerge como una herramienta que guía el comportamiento de los empleados, proporcionándoles pautas claras sobre lo que se espera de ellos y cómo deben actuar. No obstante, su función va más allá de la simple dirección de acciones, ya que permite a la organización abordar desafíos de una manera que asegure su supervivencia y promueva un sentimiento de pertenencia entre sus miembros. Este vínculo se materializa cuando los individuos comprenden sus roles, acciones esperadas y normas. En otras palabras, la cultura organizacional establece las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros

de la organización, actuando como un regulador.

En ese sentido, la cultura organizacional persigue la optimización del rendimiento general de la compañía y el impulso de su productividad. Además, puede orientar a los empleados hacia el desarrollo de valores y actitudes tan valiosos como son el sentido de pertenencia, trabajo en equipo, iniciativa y cooperación entre otras. Sin embargo, forjar una cultura organizacional positiva demanda un esfuerzo deliberado, con un enfoque en la participación de todos los miembros de la organización como la dirección gerencial de la empresa.

En la construcción de una cultura organizacional efectiva, es crucial la participación activa de todos los miembros, desde empleados hasta directivos, para crear una cultura representativa e inclusiva. Esta colaboración refleja diversas perspectivas, asegurando que los valores y normas culturales sean auténticos y alineados con la misión y visión de la empresa. Además, es esencial que la cultura organizacional sea flexible, adaptándose a las dinámicas cambiantes del mercado y promoviendo la innovación y la resiliencia. Una cultura flexible favorece la adaptación a nuevos retos y tendencias, esencial en el competitivo entorno empresarial actual.

Conclusiones

En este ensayo, se destaca la similitud en los enfoques de diversos autores sobre la cultura organizacional. Coinciden en que se configura a través de la interacción de valores, actitudes y comportamientos. La ejecución efectiva de la cultura es clave para lograr resultados positivos, mientras que su manejo inapropiado puede ser perjudicial. Los fundadores influyen significativamente la cultura y valores de la organización.

La cultura organizacional es un activo intangible vital para la ventaja competitiva, especialmente en un entorno empresarial en constante cambio y altamente competitivo. Las empresas que cultivan una cultura alineada con sus valores y objetivos pueden esperar mayor compromiso de los empleados, innovación y satisfacción del cliente, elementos esenciales para una ventaja competitiva sostenible.

Referencias

- Aguilera, J. (2009). Cultura comunicativa en la organización. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cultura-comunicativa-organizacion/>.
- Aldrey, L. (2017). ¿Puede ser nuestra cultura organizacional una ventaja competitiva? Recuperado de <http://www.deliveringhappiness.es/atwork/blog/puede-ser-nuestra-cultura-organizacional-una-ventaja-competitiva>
- Ariza, L. A. (2016). la cultura organizacional como ventaja competitiva en empresas de correspondencia y mensajería. Bogotá, D.C., Colombia: universidad militar nueva granada.
- Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Revistas Javeriana*. Obtenido de [http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view File/5452/4214](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/File/5452/4214)
- Dariel M. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. Universidad del Norte - Barranquilla, Colombia
- Elías, Joan y José Mascaray (1998), Más allá de la comunicación interna, la intercomunicación, Diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados. Barcelona: Gestión 2000.
- ESAN (2019). Cultura organizacional: una ventaja frente a la competencia. Disponible en: Cultura organizacional: una ventaja frente a la competencia | Conexión ESAN.

- Jéssica Mendoza, (2013), "Cultura organizacional, ¿ventaja competitiva?". Revista Dirección Estratégica.
- López, L. F. (2023). Retos y oportunidades de la gerencia en salud después de la pandemia de COVID-19. Obtenido de [blogspot.com](https://www.blogspot.com).
- Pariente, José Luis (2001), Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas. Ciudad Victoria: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Personal, G. d. (2023). Cultura organizacional: qué es y cómo definirla correctamente. Obtenido de [bisneo blog](https://www.bisneo.com).
- Pons, C. y Raya, A. (2018). El mundo cambia y las empresas deben cambiar con él. Recuperado de <http://andresraya.com/el-mundo-cambia-y-las-empresas-deben-cambiar-con-el/>.
- Prieto, S. (2015). La importancia de las personas en la gestión del cambio. Recuperado de <http://blog.grupo-pya.com/la-importancia-de-las-personas-en-la-gestion-del-cambio/>.
- Robbins, S (2009). Comportamiento Organizacional. (Decimotercera edición ed.). México: Pearson educación.
- Robbins, S. P. (1998). La administración en el mundo de hoy. México: PrenticeHall.
- Salazar, J. G. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED, Ciudad de La Habana
- Schein, E. (1998). La cultura empresarial y el liderazgo. Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Barcelona: Plaza & Janés. Schvarstein. Leonardo. Buenos Aires.
- Shelley Pursell. (2023). Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos. [blog. hubspot. sacada de: https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional](https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional)
- Vesga, J. & García-Rubiano, M. (Eds.). (2020). Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional. Editorial Universidad Católica de Colombia.