

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA

GISEL VIVIAN GARAY HERRERA

YULY ANDREA RODRIGUEZ

ANGELICA MARIA VERDUGO

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

COHORTE LIX

ENSAYO DE GRADO EMPRESARIAL

BOGOTÁ

2019

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se mueven en entornos competitivos que les exigen estar en evolución permanente, así las cosas, la cultura organizacional puede ser un factor que facilite o dificulte la adaptación a los cambios.

La cultura organizacional se ve reflejada en el sentido de identidad, compromiso y entrega de los colaboradores con la empresa, ésta genera un compromiso más allá del interés personal del individuo, siendo una de las principales fortalezas o debilidades de la organización. Es responsabilidad de las organizaciones fomentar un ambiente laboral que estimule la creación de valor en todos los niveles organizativos, enfocado al cumplimiento de objetivos estratégicos, los cuales distinguen la compañía sobre la competencia y garantizan la sostenibilidad de esta. Como un factor que influye en las prácticas y actitudes de los miembros de la organización la cultura se asocia a un sistema de valores, una filosofía, unas políticas, lo cual proporciona una pauta de conductas y normas. (Lic.Delary Mensal Perez, 2007).

De esta manera la aplicación de estos valores conlleva a la adquisición de una mentalidad enfocada a hacer las cosas bien y a aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten, lo cual puede ser una fuerte ventaja competitiva sobre las otras empresas y de igual manera, traer muchos beneficios para aquella que los ponga en práctica. (Cantillo,E, Alzate,A, Galindo,K, Hernandez,A, Landinez,D, & Serje,N, 2011).

OBJETIVO

Sensibilizar en la importancia que tiene el desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizacional alineada a los objetivos estratégicos de la compañía haciendo de esta una ventaja competitiva en el mercado.

JUSTIFICACIÓN

Cuando los estudios se detienen a interpretar o descubrir el secreto de éxito de empresas de talla mundial, concluyen que éstas han evolucionado y se han impulsado a través de nuevas tendencias culturales; debido a que logran entender que romper los paradigmas burocráticos es uno de los primeros pasos para alinear los objetivos estratégicos, siendo la **CULTURA ORGANIZACIONAL** la herramienta que conduce al éxito.

Lagomasino, R (2017) cita a Schein, E (1992) quien define la cultura Organizacional como "el conjunto de supuestos básicos que una organización desarrolla a consecuencia de sus intentos de adaptarse a desafíos internos y externos, y que justifican su comportamiento" Por tanto, corresponde a la pertenencia que tiene cada miembro de la organización en donde entienden qué hacen, para qué lo hacen y como consecuencia lo transmiten unos a otros generando así unas conductas y hábitos que desencadenan en valores y paradigmas propios.

Parra y Müller (2017, p.153) complementan afirmando que “una cultura organizacional es fuerte cuando la mayoría de sus miembros coinciden en los supuestos básicos de valores y comportamientos dentro de la organización”. Por lo anterior, las empresas que tienen desempeños superiores basan la estructura de su cultura en tres pilares fundamentales:

1. Los valores organizaciones permeados: Son aquellos que permiten evidenciar los comportamientos anómalos de las mismas, obteniendo control más eficaz.

2. Se alinean a la estrategia organizacional: Esto significa que permite una alineación y engranaje de todas las áreas reduciendo la incertidumbre para la toma de decisiones porque tienen un norte claro.

3. La motivación organizacional aumenta: Refleja cuando los colaboradores se sienten realmente participantes de la misma, dado que entienden que su gestión aporta indiscutiblemente al sostenimiento de la organización.

INFLUENCIA DE LA CULTURA COMO VENTAJA COMPETITIVA

La cultura organizacional empieza su furor en la aplicación y el estudio a lo largo de los años ochenta, en donde se reconoce a su estructura como un medio diferenciador y estratégico para el alcance de metas y objetivos dentro de las empresas (Santamaria,B, 2016).

De acuerdo a las dinámicas culturales y empresariales (Santamaria,B, 2016) cita a López y Calderón (2006), los cuales afirman que estas se dividen en cuatro dimensiones. La primera hace referencia a la conciencia que poseen los empresarios frente a la presencia de valores de competencia (lealtad, sentido de pertenencia, compromiso y servicio) y la necesidad de constante innovación, creatividad y cambio. La segunda dimensión muestra las prácticas de gestión, en las cuales se ven involucradas investigaciones realizadas por grandes empresas, en donde las prácticas de los recursos humanos cobran interés. La tercera dimensión menciona los hábitos colectivos, los cuales se caracterizan por el intercambio de información de nuevas prácticas y el reconocimiento a los colaboradores buscando un incremento de la productividad. Por último, la cuarta dimensión hace referencia a las manifestaciones culturales, las cuales pueden resaltar sus debilidades y fortalezas ante las dinámicas del mercado.

En los últimos años expertos de primer nivel han estudiado estrategias para que el capital humano se convierta en aliado y así cumplir los objetivos organizacionales. En el texto “*9 claves para una gestión humana estratégica*”, se expone que escuelas de negocios en diferentes jurisdicciones como Argentina, España, Chile, Colombia, México y República Dominicana enfocan el desarrollo de la organización en la capacitación de sus directivos en el reconocimiento de variables emocionales y psicológicas (Parra y Müller, 2017).

En la implementación de variables psicológicas aplicadas a las organizaciones, una de las que más auge ha tenido es la motivación. (Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii, 2008) citan a Roussel, 2000, quien define que la motivación contribuye al grado de compromiso de la persona, porque es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados, dado que son el eje fundamental de cualquier organización.

De la misma manera Bravo, Calderón, Ramírez & Ramírez, afirman en su artículo “*El talento humano como eje fundamental en la gestión empresarial*” que el talento humano es fundamental en el desarrollo de una empresa, siendo este una construcción que se gesta en el trabajo grupal a partir de los aprendizajes, conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes propias de cada individuo, de su socialización, adaptación a las necesidades y entorno propio de cada empresa (Bravo, Calderón, Ramírez & Ramírez, 2007).

Concluyendo en su análisis que el conocimiento se construye y se gestiona a partir de individuos, con aptitudes que les permitan adaptarse al medio, ajustarlo, evolucionar; así, el talento es un elemento diferenciador, un valor agregado a la hora de proyectar y concretar planes de acción en busca del éxito organizacional.

Teniendo en cuenta la visión de los autores anteriormente mencionados, es importante destacar que la empresa debe aceptar que el trabajador no solo es un número, sino que este hace parte del desarrollo y la formación de la cultura; por ello sugieren que para que el trabajador tenga reacciones positivas hacia la empresa deben existir diferentes incentivos: como reconocimientos verbales o escritos, y económicos teniendo en cuenta el aporte intelectual o físico, pues de esta manera la empresa se verá retribuida generando un colaborador empoderado y así un socio importante para el desarrollo del negocio.

Uno de los principales objetivos de la dirección de las compañías debe ser convertir a los colaboradores en aliados estratégicos y en embajadores de marca empresarial, por medio de una cultura positiva, mediante la cual la sociedad pueda adaptarse al entorno y resolver los problemas a los que se enfrenta. Conseguir que la cultura organizacional se convierta en una ventaja competitiva frente al mercado, haciendo que los colaboradores se sientan como un elemento clave de la organización, compartiendo con ellos los valores, objetivos y metas a los que deben estar orientados.

El resultado de ello se refleja automáticamente en la percepción de todos los que intervienen en los procesos de la compañía, como clientes, proveedores, empleados, visitantes, entre otros, lo que genera a su vez la fidelización y amplitud de estas relaciones.

Toda organización busca destacar en el ofrecimiento de sus productos o servicios frente a otros competidores, y la mayoría de las empresas centran sus esfuerzos en crear estrategias para incrementar sus ventas y mejorar sus indicadores financieros, dejando de lado un factor importante y diferencial de éxito: una cultura organizacional alineada a las necesidades estratégicas.

Como resultado de una cultura organizacional alineada a los objetivos estratégicos de la organización la empresa obtendrá:



VENTAJAS GENERADAS POR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ALINEADA CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En el artículo *“La cultura organizacional como factor fundamental para el desarrollo de las empresas del sector logístico en Colombia”*, Santamaria,B, 2016, expone que los beneficios que se pueden encontrar mediante el desarrollo de una cultura organizacional coherente con la identidad, la misión, visión y valores de una organización, recaen en el desempeño y la productividad de los miembros que soportan la cadena de valor y distribución, ya que mediante un correcta integración, motivación y el entendimiento de su papel dentro de la corporación, estos pueden estar dispuesto a brindar su cooperación dentro de cada una de las funciones que involucran la cadena, trabajando en equipo y participando constantemente para la resolución de problemas u obstáculos que puedan llevar al éxito de la compañía.

Ventajas:

- Incrementos en rentabilidad
- Mayor influencia del talento humano en el negocio
- Mayor nivel de compromiso
- Resolución de problemas enfocados en la estrategia organizacional
- Mayor enfoque en la creación o mejoras de productos y/o servicios
- Mayor valor a la compensación emocional
- Reconocimiento enfocado hacia los clientes

Desventajas:

- Rotación de personal
- Disminución rentabilidad
- Perjuicio en la imagen de la marca
- Resistencia a las iniciativas al cambio
- Pérdida de clientes y afectación en ventas
- No identificación fácil de conductas anómalas
- La estricta jerarquía impide o retrasa el alcance objetivo

CASOS DE ÉXITO EMPRESAS CON CULTURA ORGANIZACIONAL ESTRUCTURADA Y FORTALECIDA

A través de tres casos reales de empresas en Colombia enfocadas a las transformación y evolución de su cultura organizacional, evidenciamos como cada una de ellas han hecho uso de esta como pilar estratégico de mercadeo.

La primera empresa es Grand Hyatt Bogotá, una empresa de origen americano que se incorporó en el mercado de la hotelería en Bogotá hace un año; como misión Hyatt se enfoca en entregar experiencias distintivas a los huéspedes y como visión plantea un mundo de comprensión y cuidado. Para conseguir estos resultados uno de los pilares para ejecutar la estrategia se enfoca en cultivar a las mejores personas y envolverlas dentro de la cultura.

Hyatt muestra una cultura organizacional bastante sólida, dentro de la cual podemos encontrar valores como: respeto, integridad, diversión, humildad, creatividad y empatía; la meta es *“Hyatt se convierte en la marca de la industria, de la hospitalidad preferida amada y respetada por colegas, huéspedes, propietarios, operadores, miembros de la comunidad, para esto el propósito es cuidar de las personas para que sean la mejor versión de ellas mismas”*.

La segunda empresa es Grupo Bolívar, es un grupo empresarial de 25 empresas a nivel nacional y 2 empresas a nivel internacional con un enfoque multilatinos que cuenta con más de 70 años de existencia en diversos sectores económicos: sector financiero, sector asegurador, sector de la construcción, entre otros, que gozan del más alto nivel de reconocimiento en el mercado por su solidez y tradición.

Desde su constitución en 1939, ha estado orientada al bienestar y apoyo a sus colaboradores como motor organizacional. Sin embargo, desde el año 2011 se ha enfocado en un

fuerte liderazgo transformacional enfocado a la cultura a través de su código de ética y sus campañas de bienestar, así que efectuó un relanzamiento de sus valores con la campaña “*En tus manos está hacer un mundo mejor*”.

Este código de ética hace parte integral de todas las compañías del grupo y se enuncian algunas pautas básicas de conducta, los valores imprescindibles: Respeto, Honestidad, disciplina, Equidad, entusiasmo, alegría y buen humor. Con la transformación digital movilizan estos a través de cursos, eventos masivos y cursos especializados para los líderes de la compañía y una línea de transparencia especializada para recibir las inconformidades de los colaboradores.

Por otra parte, cuenta con plan de beneficios en las que se busca que los colaboradores y sus familias cuenten con un crecimiento educativo a nivel profesional, apoyo en la compra de vivienda, auxilios en la adquisición de seguros de vida, salud, hogar, vehículos y demás.

Con esto es evidente que el grupo busca alinear al colaborador a enriquecer su vida siempre desde la integridad y sembrar una lealtad y compromiso en su gestión diaria.

El tercer caso es Servientrega, es una empresa de mensajería y servicios logísticos con presencia nacional en los 32 departamentos del país y a nivel internacional. A lo largo de sus 37 años de experiencia se ha consolidado como empresa líder del sector teniendo un importante crecimiento gracias a una cultura organizacional fortalecida enmarcada bajo la premisa principal de servicio que es: “Entregamos vidas, sueños, amores, ilusiones y esperanzas”. Sus directivos siempre han trabajado fuertemente en mantener una cultura de entrega total al servicio fomentando en sus más de 7.300 colaboradores, amor y respeto por la marca bajo el lema “*Gente de Sangre Verde con mentalidad todo es posible*” y “*Servientrega: Una causa país*” propendiendo la motivación, optimismo, innovación y orgullo por la empresa que se ha consolidado como una marca nacional. En este desarrollo ha sido fundamental la orientación de sus procesos hacia una

política integral que se compromete a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente mediante mejoramiento continuo de sistemas de gestión, cuidado de espacios seguros, cumplimiento normativo, la Implementación de buenas prácticas para la continuidad de negocio. Siempre basados en el cuidado y desarrollo del círculo virtuoso del personal desde el ingreso a la compañía en 4 dimensiones: Ser, Saber, Hacer y Tener.

A partir del direccionamiento estratégico se busca involucrar a los colaboradores en la visión, la misión, los valores y principios organizacionales, teniendo en cuenta que la gente es un factor fundamental para el desarrollo y crecimiento, lo cual se ha visto reflejado en el cumplimiento de objetivos.

ESTRATEGIAS PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional debe estar dirigida a seducir al talento humano de la organización, y para lograr la difusión y adhesión de los colaboradores a la cultura organizacional de la compañía, y así, hacer de ella una ventaja competitiva y una herramienta estratégica en pro de la mejora de los indicadores financieros y rentabilidad de la compañía, generar un cambio cultural en la organización se contempla como uno de los retos más desafiantes que pueden vivir sus directivos, se debe comenzar por reconocer las acciones que están impactando los resultados negativos de la organización con el fin de trabajar directamente en estas estrategias que se pueden enfocar básicamente en el cambio de paradigmas de los colaboradores pero ese no puede ser el foco dado que lo que genera un cambio en las personas es la implementación de nuevos hábitos.

Otro de los puntos que se deben tener en cuenta en el cambio de cultura, es hacer parte de la creación de objetivos de manera comunal de tal manera que todos hagan parte y se abandone el paradigma de la imposición de resultados y por último todo cambio o movimiento de la zona de

confort genera una afectación a nivel emocional por lo que todos estos procesos deben estar acompañados con estímulos positivos.

ESTRATEGIAS DE ADHESIÓN DE LOS COLABORADORES A LA CULTURA ORGANIZACIONAL

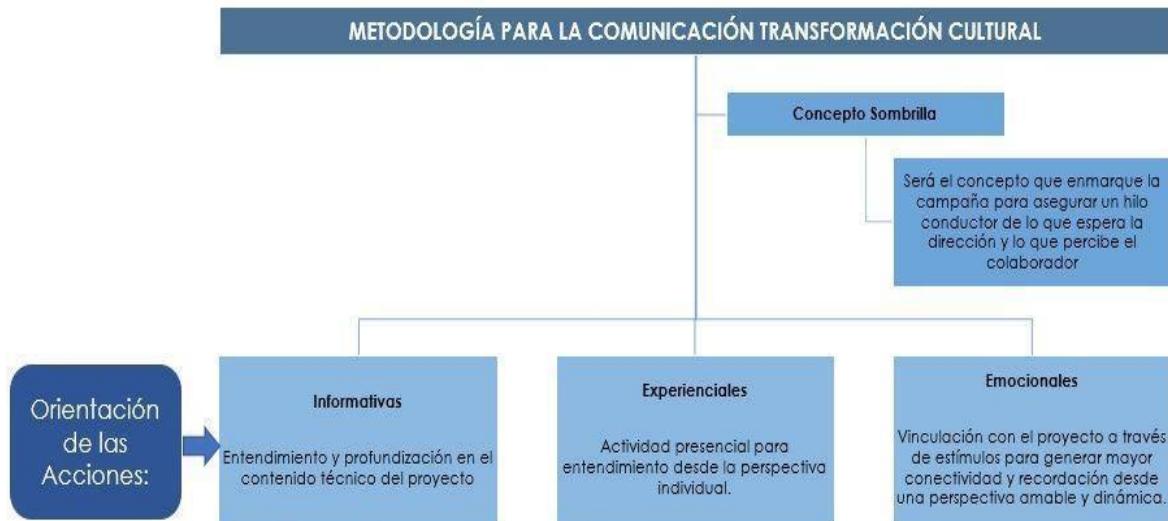
Ramos, N (2017) plantea que existen tres planos en los que la motivación actúa sobre la persona y el sistema de retribución puede impactar en cualquiera de estos planos o incluso en los tres: Material, Profesional y valores.

Cuando hablamos del plano material, nos referimos a la satisfacción de las necesidades más básicas de la persona; en el plano profesional, es la retribución que recibe una persona sobre sus necesidades de desarrollo profesional, finalmente el plano de valores está ligado con las necesidades de orden superior de la pirámide de necesidades humanas de Maslow.

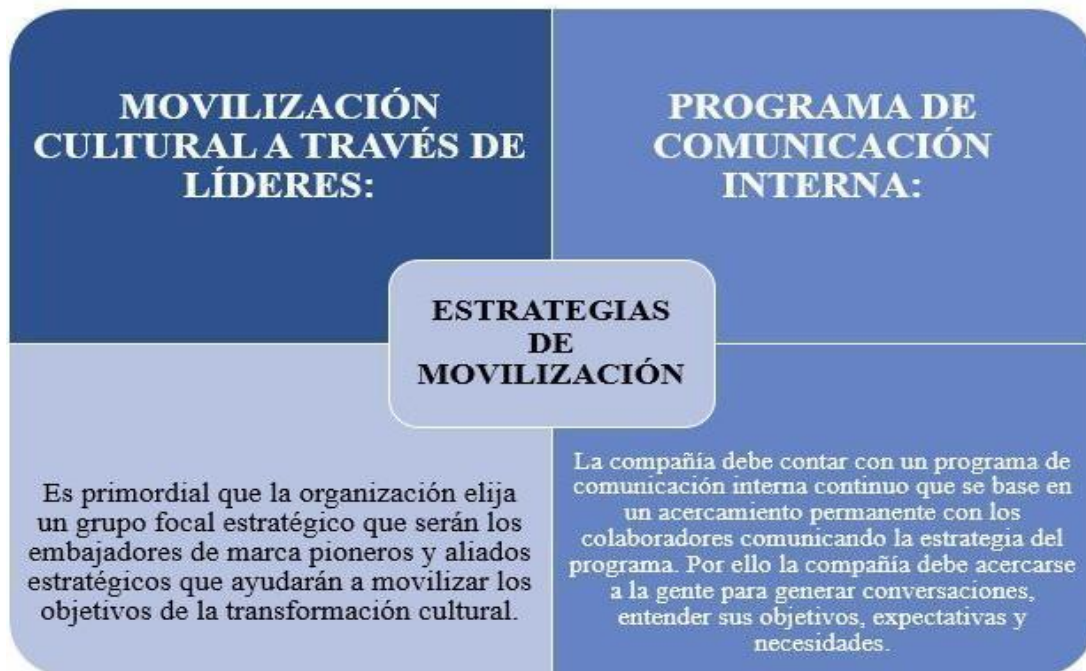
Teniendo en cuenta lo anterior se plantea las siguientes estrategias que ayudan a la movilización cultural con o sin esfuerzo monetario según el tipo de empresa que desee implementar.

Estrategias de movilización cultural		
Valores	Profesional	Material
Reconocimiento: empleado del mes	Capacitación relacionada con el rol	Apoyo Alimentario
Actividades deportivas	Cursos on line	
Inclusión de mascotas en planes de beneficios	Alianzas con entidades educativas	Descuentos, Beneficios en productos o alianzas para la adquisicion de polizas y seguros
Terapias Holisticas-Salud	Mentoring / Coaching	Bonificaciones
Apoyo emocional, psicosocial y juridico	Cross training	
Apoyo en cuidado de hijos	Desarrollo Plan carrera	
Apoyo en la educación formal de sus hijos	Flexibilidad horaria	Compensacion variable por cumplimiento de metas
Apoyo en labores domésticas	Teletrabajo	
Formación Padres	Banco de tiempo	Primas extralegales
Licencias especiales		

METODOLOGÍA PARA LA COMUNICACIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL



CANALES DE MOVILIZACIÓN



CONCLUSIÓN

Es habitual encontrar empresas que sufren las consecuencias de la ausencia de una cultura empresarial definida, donde las reglas estén claras para todos los componentes de esta, y que crecen sin protocolos de funcionamiento que den soporte a la estrategia empresarial y afiancen los procesos productivos de forma no sólo eficiente, sino bajo los principios que pretende la organización. (Carmona, C, 2016)

El problema aparece cuando ante una cultura débil y al no existir una guía, cada miembro que participa de la organización aporta los propios y los basados en aprendizajes dentro de la empresa, así como de experiencias anteriores.

Al tener una cultura clara se hace de ella una herramienta, que mueve a los componentes de la organización en la misma dirección. Teniendo claro sus principios y valores, así como la forma de llevarlos a cabo. Con ello la empresa gana en eficiencia, retiene su inversión en talento y mejora su rentabilidad.

A continuación resaltamos los resultados obtenidos por la consecución de objetivos impulsados a través de la cultura organizacional en las organizaciones expuestas anteriormente como casos de ejemplo.

Servientrega:

Servientrega es la empresa de mensajería más importante del sector en Colombia. También está a la cabeza en Ecuador y se posiciona cada día mejor en Perú. Genera más de 12 mil empleos y recibe a casi 3 millones de clientes en sus instalaciones cada mes.

Tienen 3 mil vehículos y 4 mil “centros de soluciones”.

Cuentan con más de 300.000 metros de plataformas logísticas.

Tienen un 98% de cubrimiento en el territorio nacional.

En los últimos años han reportado ventas por más de 569mil millones de pesos.

Según el Top Of Mind, (Estudio que realiza la revista Dinero en alianza con Invamer Gallup, sobre las marcas que generan recordación en la mente de los colombianos), Servientrega ha sido la marca que en su categoría de negocio ha liderado este ranking durante cerca de 20 años; en el histórico a 2018, la compañía registró un 55,3 por ciento, mientras que sus otros competidores no lograron superar el 6 por ciento.

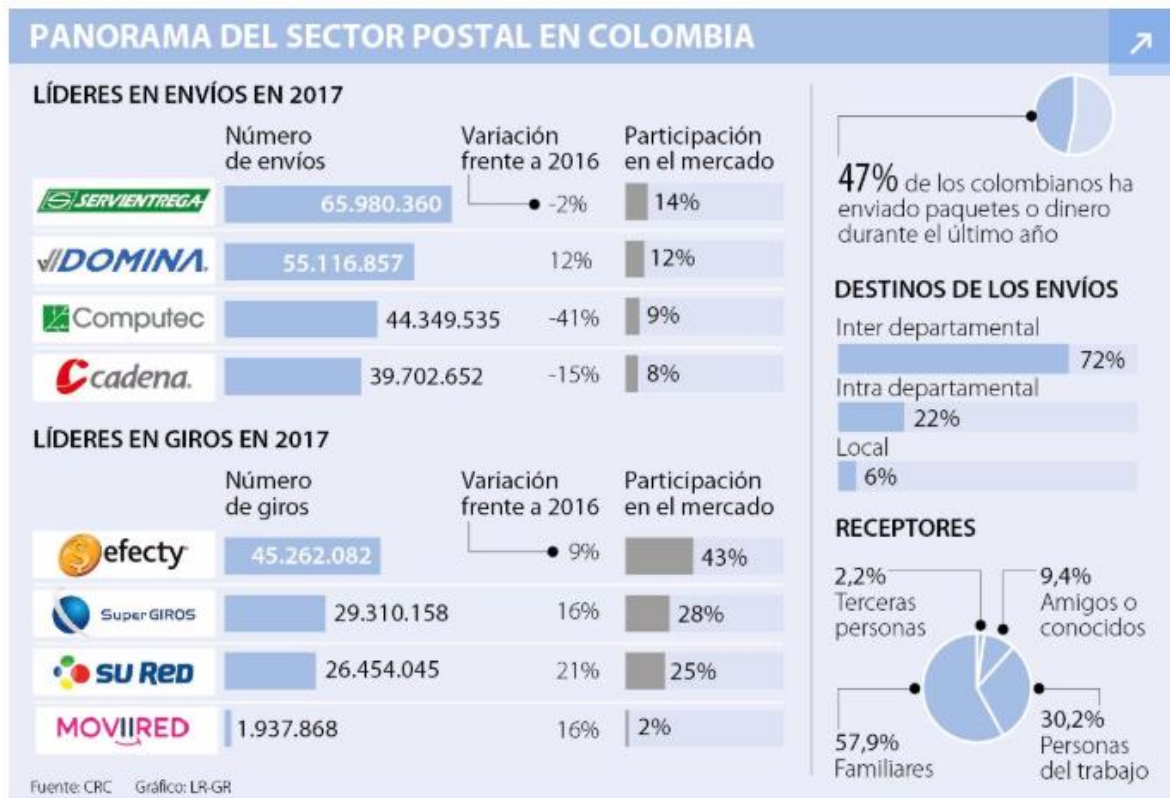
PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS



¿Cuál ha sido la clave del éxito de la compañía?

Luz Mery Guerrero, Presidenta de Servientrega, afirma que “Siempre hemos reconocido a nuestros colaboradores como uno de los factores de competitividad más importantes. Nuestra

gente, “gente de sangre verde”, como los llamamos, nos han acompañado en cada reto, en cada desafío. También contamos con un estándar de Gestión Gerencial hecho en casa, al que llamamos Modelo S. Se trata de un aporte a la ciencia de la administración que recoge las mejores prácticas de gestión empresarial. Es como la carta de navegación de Servientrega que nos permite trabajar el ciclo P-H-V-A-E (planear, hacer, verificar, asegurar y evidenciar), con indicadores de tiempo, calidad, costo y productividad” (Guerrero, L, 2012)



Fuente: Diario La República: " Servientrega lideró el negocio de envíos con 66 millones de operaciones en 2017" viernes, 3 de agosto de 2018

Compañía de Seguros Bolívar

Por su parte ha obtenido reconocimientos como la mejor empresa para trabajar en america latina entregado por Great Place to Work en el año 2012. (Revista dinero, 2012)

“Hemos obtenido diferentes reconocimientos por nuestra labor, pero este premio nos enaltece por lo que representa el ambiente de libertad, sentido de pertenencia y el respeto, que se convierten en la base fundamental de la familia Seguros Bolívar y ello se refleja en los resultados y en el servicio a nuestros clientes”, destacó Jorge Enrique Uribe, presidente de Seguros Bolívar. (Revista dinero, 2012)

El Great Place to Work Institute funciona desde 1980 escuchando y evaluando a los empleados, para posteriormente realizar una investigación con instrumentos de medición y servicios educativos. (Revista dinero, 2012)

“Desde sus inicios, la Familia Bolívar ha recorrido un camino para satisfacer, entre otras, necesidades de protección, inversión, ahorro, vivienda y recreación dentro y fuera de nuestro territorio; este reconocimiento lo hacemos extensivo a cada uno de nuestros colaboradores en Colombia y en las distintas oficinas en el mundo donde opera Seguros Bolívar”, agregó Uribe. (Revista dinero, 2012)

Grand Hyatt Bogotá

Durante su primer año de puertas abiertas, el hotel Grand Hyatt Bogotá ha recibido a más de 100.000 visitantes y ha albergado más de 700 eventos y ferias, como el e-commerce day, el Bavaria Innovation Experience y los Effie Awards. (El tiempo, 2019)

En este sentido el Gerente general del hotel afirma que “Estamos muy felices con los resultados de este primer año. Nuestro objetivo continúa siendo posicionar a Grand Hyatt Bogotá

como el principal hotel de lujo que no solo provee las mejores experiencias, sino que es, además, un icono y un referente en la industria para los clientes locales y viajeros que visitan la ciudad. Vamos a seguir trabajando para poner nuestra huella en Bogotá y mantener esta posición de lujo y exclusividad”, concluyó Frey. (El tiempo, 2019).

Hyatt inicio en Colombia a partir de 2016 y hasta hoy ha tenido apertura de 3 hoteles con marcas diferentes, las cuales pertenecen a la cada. A nivel mundial Hyatt ha abierto muchos hoteles con más de 20 marcas adaptadas a la necesidad de los huéspedes.

Bibliografía

- Bravo, P., Calderón, E., Ramírez, A., & Ramírez, R. (2017). El talento humano como eje fundamental en la gestión empresarial. *Contribuciones a la Economía*.
- Cantillo, E. A. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Ninth LACCEI Latin American and Caribbean Conference (LACCEI'2011), Engineering for a Smart Planet, Innovation, Information*.
- Carmona, C. (15 de noviembre de 2016). *UP! 4business*. Obtenido de <https://comunidad.iebschool.com/cristinacarmona/2016/11/15/cultura-organizacional/>
- Gálvez, E., & García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: Un estudio empírico en Cali Colombia. *Cuadernos de administración*, 125-145.
- Guerrero, L. (4 de diciembre de 2012). Servientrega, 30 años recorriendo Colombia y el mundo. (R. Acción, Entrevistador)

Lagomasino, R. (2017). Transformado la cultura organizacional en ventaja competitiva. En J. Parra, & C. Müller, *9 claves para una gestión humana estratégica*. (págs. 151-167). Bogotá: LID editorial colombiana.

Lic. Delary Mensal Perez, M. P. (2007). *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento*. ACIMED.

Parra, J., & Müller, C. (2017). *9 claves para una gestión humana estratégica*. Bogotá: LID editorial colombiana.

Ramírez, R. J. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero . *Daena: International Journal of Good Conscience*, 143-185.

Ramos, N. (2017). Retribucción: un sistema de dirección y alineación clave pero complejo . En J. Parra, & C. Müller, *9 claves para la gestión humana estratégica*. Bogotá: Inalde.

Revista dinero. (4 de septiembre de 2012). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/seguros-bolivar-nombrada-mejor-empresa-para-trabajar-america-latina/148273>

Santamaría, B. (2016). La cultura organizacional como factor fundamental para el desarrollo de las empresas del sector logístico en Colombia. Bogotá D.C, Cundinamarca, Colombia.