

# **Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas**

## **Influence of Organizational Culture on Business Competitiveness**

**Ernesto Fidel Cantillo-Guerrero<sup>1</sup>**  
**Julio Mario Daza-Escorcia<sup>2</sup>**

*1 Magíster en Mercadeo, Profesor de Tiempo Completo, Programa de Ingeniería Industrial, Universidad Autónoma del Caribe,  
Grupo de Investigación Mokaneá, Barranquilla, Colombia, ecantillo@uac.edu.co*

*2 Magíster en Ciencias de la Ingeniería Industrial, Profesor de Tiempo Completo, Programa de Ingeniería Industrial,  
Universidad Autónoma del Caribe, Grupo de Investigación GeMOp, Barranquilla, Colombia, jdaza@uac.edu.co*

Recibido: Abril 15 de 2011  
Aprobado: Mayo 23 de 2011

### **RESUMEN**

Este artículo busca reflexionar sobre la influencia de la cultura empresarial en la competitividad de una cadena productiva empresarial, mediante la revisión bibliográfica de diversos autores teniendo como referente fundamental las contribuciones de Porter y de Chiavenato en el periodo 2004 – 2009. La economía del siglo XXI, exige cada vez más la integración de las empresas pertenecientes a una cadena productiva, y la cultura empresarial juega un papel trascendental, la no afinidad entre los participantes de esta, puede dificultar la búsqueda de objetivos comunes. El Ingeniero Industrial interesado en el incremento de la productividad empresarial, no puede dejar a un lado las teorías que permiten descifrar con claridad que una cultura empresarial bien cimentada entre los miembros de la cadena, es un factor determinante y primordial a aclarar, antes de entrar en la optimización de la cadena.

**Palabras clave:** cultura, competitividad, liderazgo, capital humano, organizaciones.

### **ABSTRACT**

This article aims to determine the influence of corporate culture on the competitiveness of a business chain by reviewing literature from various authors, having like referring fundamental the contributions of Porter and Chiavenato in period 2004 - 2009. The twenty-first century economy requires increasing integration of the companies belonging to a chain, and corporate culture plays a significant role, no affinity between the participants of this may hinder the search for common goals. Industrial Engineer interested in increasing business productivity, you can not put aside the theories that clearly decipher a well-established corporate culture among the members of the chain, is a primary factor and to clarify, before entering in the optimization of the chain.

**Key words:** Culture, competitiveness, leadership, human capital, organizations.

### **Introducción**

El mundo organizacional se encuentra sujeto a continuos cambios, muchos de ellos representan grandes amenazas para las empresas, frente a ellas, cada compañía se ve en la necesidad de crear y desarrollar estrategias encaminadas a la obtención de ventajas comparativas que le permitan alcanzar, mantener y superar su posicionamiento dentro de su ámbito socio-económico.

En la continua guerra de competitividad que se evidencia en el mercado actual, factores como el Liderazgo, la Cultura organizacional, el Capital humano, y la Productividad, desempeñan un papel importante y decisivo dentro de la competitividad de una empresa.

Michael Porter en su obra “Ser Competitivo manifiesta que la competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad

para avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. El estudio de la competencia y de la creación de valor, en su entera riqueza de matices, han acaparado mi atención durante varias décadas. La competencia es generalizada, tanto si implica a compañías que luchan por mercados, a países que se enfrentan a la globalización o a organizaciones sociales que responden a necesidades sociales. Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer valor superior a sus clientes.” (Porter, 2009)

Hoy en día esto es más verdad que nunca, ya que, a lo largo de las últimas décadas, la competencia se ha intensificado de forma espectacular en casi todos los ámbitos. Se ha extendido geográficamente, con lo cual los países tienen que competir para mantener su prosperidad vigente mucho antes que para aumentarla. (Porter, 2009)

Actualmente organizaciones de todos los campos tienen que competir para aportar valor. El valor es la capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes, y también de hacerlo eficientemente. Las compañías deben ofrecer valor a sus clientes, y los países tienen que ofrecer valor como emplazamientos de negocios. Y en la actualidad esto resulta tan válido para un hospital que ofrece atención sanitaria como para una fundación que realiza contribuciones benéficas o para una empresa que produce un producto o un servicio. Ofrecer valor social —altos beneficios sociales por dólar invertido— se está conviniendo rápidamente en el imperativo para cualquier organización que busque fomentar el bien público. (Porter, 2009)

### Metodología

La metodología investigativa utilizada es la descriptiva y analítica, utilizando como fuente principal la revisión bibliográfica en libros, artículos técnicos y científicos referentes a la temática a abordar, lo anterior con el objeto de determinar la influencia que tiene los tipos de culturas de una organización sobre el incremento de la competitividad en una cadena productiva para establecer marcos teóricos que sirven de base a posteriores estudios sobre modelos de asociatividad y cluster.

Para el logro de lo anterior se debe; (i) describir los conceptos teóricos fundamentales sobre competitividad y cultura empresarial, (ii) detallar como la cultura empresarial se convierte en filosofía fundamental para un buen liderazgo e incremento de la productividad, y (iii) establecer la influencia que ejerce el tipo la cultura empresarial en la competitividad de una organización empresarial.

**La competitividad a nivel microeconómico.** A este nivel se puede definir competitividad como la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competido. (Hernández E., 2000)

En el ámbito de la empresa, entendemos la competitividad como la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores. (Guzmán)

Existen cinco fuerzas competitivas: entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales, estas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos “competidores” de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento. En un sentido más amplio, podríamos designar la competencia como rivalidad ampliada o extensa. (Porter, 2004)

Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias. (Porter, 2004)

Para toda empresa, es una amenaza la aparición de nuevos participantes en la industria, quienes aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas. (Porter, 2004)

La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la generalidad de las industrias, las tácticas competitivas de una compañía influyen profundamente en las otras y, por tanto, provocan represalias o esfuerzos por contrarrestarlas; en otras palabras, las compañías son mutuamente dependientes. (Porter, 2004)

En un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad. (Porter, 2004)

Ante estas y otras amenazas, toda empresa busca marcar la diferencia entre sus competidores y lograr la preferencia de los consumidores. Estas estrategias deben planificarse en las distintas áreas de la organización y su éxito está relacionado en parte, con el liderazgo que se aplique, la cultura organizacional bajo la cual se lleve a cabo el objeto social de la empresa, el capital humano con el que cuente la compañía, y su productividad. Para comprender mejor esta relación, es necesario tener claro cada uno de estos conceptos.

**Una Cultura que propicie la competitividad.** Cuando nos referimos a cultura, en primera instancia pensamos en las creencias, tradiciones y características que identifican a un pueblo, sin tener presente que este amplio concepto puede desarrollarse dentro del marco de una Organización.

Geert Hofstede define cultura como la programación mental colectiva de una comunidad en un ambiente específico. La cultura no es característica de un individuo, ella cubre a un número de personas condicionadas por las mismas experiencias educativas y por las mismas condiciones de vida. (Varela, 2008)

La cultura, en este sentido de programación mental colectiva, cambia muy lentamente; no sólo porque está impresa en las mentes de las personas sino porque se cristaliza en instituciones que esas personas han construido: sus estructuras familiares, educacionales, religiosas, asociativas; los tipos de trabajo y de gobierno; las producciones artísticas, científicas, técnicas; los esquemas de producción económica; etc. (Varela, 2008)

La cultura empresarial es entendida por Montesinos (1995) como “el conjunto de valores, principios, normas, percepciones de vida, conocimientos de los procesos productivos, etcétera”. Por lo tanto la cultura empresarial comprende las reglas y normas efectivas de conducta profesional, las fronteras entre comportamiento competitivo y no ético y la aplicación de los códigos de conducta en las negociaciones. Mediante procesos de socialización secundaria, los individuos aprenden conocimientos culturales relevantes para su desempeño ocupacional profesional. La cultura empresarial de una sociedad determinada, proporciona el esquema valorativo que establece el sentido de un sistema de relaciones entre las características de las organizaciones llamadas empresas y las de sus principales actores, empresarios y administradores. (Vargas, 2007)

Dentro de la cultura organizacional se debe fomentar un espíritu empresarial caracterizado por su fuerza vital, deseo de superación y progreso, capacidad de identificar oportunidades, visión de futuro, habilidad creadora e innovadora, aceptación y propensión al cambio, iniciativa, libertad-autonomía-autogobierno, capacidad de toma de decisiones con información incompleta, convicción de confianza en sus facultades, actitud positiva hacia el éxito, compromiso-confianza-perseverancia, coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos, capacidad de realización, capacidad de administrar recursos, practicabilidad y productividad, capacidad de control, inconformismo positivo, soluciones y no problemas, responsabilidad-solidaridad-ética, capacidad de integrar hechos y circunstancias y liderazgo. (Varela, 2008)

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.

En la cultura organizacional se ve reflejada la empresa, por lo cual se puede considerar como un factor importante para lograr su buena competitividad, siempre y cuando de establezcan y fomenten en los diferentes sectores y niveles de la empresa, valores y principios que promuevan el deseo de superación y de realizar cada proceso (por muy sencillo que parezca) de manera correcta, teniendo como base principios éticos y cumpliendo con toda la normatividad de la empresa, desde sus políticas internas hasta las establecidas por la Ley.

**El elemento liderazgo.** Para lograr y mantener un buen posicionamiento de una empresa, es vital el liderazgo que desarrolle cada una de las “cabecillas” de la organización. Es aquí donde el liderazgo entra a ejercer una labor interesante.

Algunos investigadores se han enfocado en la personalidad, rasgos físicos o comportamientos del líder, otros han estudiado cómo los aspectos de la situación afectan la actuación de los líderes. Hay quienes han extendido el punto de vista anterior al extremo de sugerir que no existe nada como el liderazgo; sostienen que son falsos los éxitos y fracasos organizacionales, con frecuencia atribuidos al líder; la situación tiene un impacto mucho mayor en cómo funciona la organización que cualquier individuo, incluyendo el líder (Meindl & Ehrlich, 1987). (Hughes, 2007)

Existen muchas definiciones del liderazgo, mientras que Bennis en 1959 manifestaba que es el proceso mediante el cual un agente induce a un subordinado a comportarse de una manera deseada; Fiedler en 1967 lo definía como dirigir y coordinar el trabajo de los miembros de un grupo; Roach y Behling lo calificaban como el proceso de influir a un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas; Bass en 1958, Tichy y Devanna en 1986, argumentaban que consistía en transformar a los seguidores, al crear visiones de las metas que pueden alcanzarse y articular para los seguidores las formas de alcanzar las metas; Campbell, en 1991 lo relaciona con acciones que enfocan recursos para crear oportunidades deseables; Ginnett en el año 1996 analizó que el trabajo del líder es crear condiciones para que el equipo sea efectivo; según Curphy y Hogan, (1994), los fines del liderazgo incluyen obtener resultados a través de otros, y los medios del liderazgo incluyen la capacidad de construir equipos cohesivos y orientados a las metas. Los buenos líderes son quienes construyen equipos para obtener resultados entre una variedad de situaciones. Aún cuando un número tan grande de definiciones parece confuso, es importante entender que no hay una sola definición correcta. La variedad de definiciones puede ayudarnos a apreciar la multitud de factores que afectan el liderazgo, así como diferentes perspectivas desde las cuales contemplarlo. (Hughes, 2007)

Es evidente que del liderazgo se ha hablado mucho, debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sea social, política e incluso militar. Siempre ha sido un tema debatido entre grandes de los negocios, sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente

líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador del valor agregado en ella. Algunos especialistas ven al liderazgo como una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una organización. En este sentido se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas: como cualidad personal del líder y como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad. La segunda perspectiva es la que tiende a predominar como estudio del liderazgo, por lo que se puede entender al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella. (Hughes, 2007)

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder se necesita saber qué aspectos de éste son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. También debe poseer con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones, estas son: prudencia, templanza, justicia y fortaleza. (Hughes, 2007)

Esto significa que quien ejerce el liderazgo tiene características singulares y especiales que lo hacen destacar de aquellos que en una organización, por su investidura o su posición en un orden jerárquico, poseen ciertas prerrogativas. Una de las características que hace diferente al líder es su habilidad para contagiar de entusiasmo a los otros en el camino para el logro de objetivos grupales. (Agüera, 2004)

Es precisamente aquí donde radica la influencia del Liderazgo en la competitividad de una empresa, al ser el líder quien guíe a sus “seguidores”, éste es primordial para lograr la supervivencia de una compañía, todas las decisiones que él tome basándose en sus propios criterios, sus conocimientos y hasta su personalidad, marcarán de manera significativa la historia de la organización. Un simple error que cometa el líder, podría traer repercusiones negativas para la empresa, las cuales pueden ir desde una pérdida mínima de dinero hasta su cierre.

**El elemento del no líder o seguidor/ empleado.** Los seguidores también desempeñan una labor interesante dentro de la competitividad de la empresa, puesto que con su trabajo contribuyen al alcance de los objetivos organizacionales. Esto a su vez, va ligado a las funciones que debe realizar el líder para lograr que el empleado esté satisfecho con su trabajo y que tenga la suficiente motivación para ayudar a alcanzar las metas establecidas por la compañía, de allí se deriva su importancia.

Con base a lo anterior, es inevitable reconocer que las personas también desempeñan un rol fundamental dentro de la organización, si estas no hicieran parte de ella, sería imposible concebirla

como tal. Bajo éste análisis, el capital humano es otro factor que afecta directamente a la Organización y por ende, influye en su competitividad.

Las Organizaciones no existen sin personas. A pesar de todos sus recursos (maquinas, equipos, instalaciones, capital financiero y tecnología) necesitan de las personas para operar adecuadamente en un entorno lleno de oportunidades y amenazas. Las personas son el principio, el punto medio y el final de las Organizaciones. Ellas fundan las organizaciones, las moldean, las impulsan y, según su desempeño, las llevan al éxito o a la bancarrota. (Chiavenato, 2009)

Con el paso del tiempo, las personas dentro de una Organización han sido vistas desde diferentes perspectivas y cada una de ellas posee características que la diferencian de las otras y que además representan gran importancia para la compañía, pues las diversas maneras de pensar, de ser y de actuar de cada una de ellas, conllevan a la adopción y aplicación de ideas innovadoras y creativas que constituyen una fuente de ventajas competitivas que una empresa puede tener sobre sus competidores.

**Capital humano elemento imprescindible para la competitividad.** Pero... “¿Qué es el capital humano? ¿Son los talentos que la organización atrae y retiene? Sí y no. La respuesta es afirmativa porque las personas que una organización busca y conserva son sus principales activos. Ellas poseen habilidades, competencias y conocimientos que son imprescindibles para el éxito de la organización. Sin embargo atraer talentos a la organización y hacer que se queden es un paso necesario, pero no suficiente. La segunda respuesta es negativa por una razón muy simple: no basta con tener talentos en la organización. Es necesario saber aplicarlos y utilizarlos de la mejor manera posible. Esto depende de dos factores: el diseño y la cultura organizacionales. En otras palabras, la organización del trabajo y el estilo de administración pasan tanto por la calidad intrínseca de los talentos. Esto significa trabajar en equipos de alto desempeño en un clima extremadamente democrático, agradable y participativo. Así, el capital humano es una cuestión de contenido (talentos) y de contexto (diseño y cultura). Cuando se planta una semilla, su desarrollo depende de la calidad del suelo y del trato que reciba. Así, atraer talentos a la organización y conservarlos es apenas el primer paso. Lo importante es ofrecer condiciones de trabajo que permitan a los talentos colaborar y contribuir eficazmente en el éxito de la organización agregando valor y riqueza para los demás asociados. Esto depende primordialmente de la organización y de la cultura, es decir, del contexto que la cultura básica y la mentalidad pueden ofrecer para impulsar los talentos de las personas. (Chiavenato, 2009)

Para hacer del capital humano un activo que produzca resultados y réditos significativos es necesario aplicarlo en un contexto organizacional extremadamente favorable. Esto tiene mucho que ver con la organización y la mentalidad. (Chiavenato, 2009)

Como propietarios de capital humano, los empleados se han convertido en un factor más que moderadamente relevantes en la aplicación eficaz de la estrategia empresarial. Para advertir el grado de esa importancia, una economista de la Brookings Institución analizó la relación entre diferentes tipos de bienes y su valor en el mercado. Realizó su estimación calculando la aportación en valor en el mercado de bienes tangibles (propiedades, fábricas y equipos) de empresas manufactureras y mineras de los Estados Unidos.

El análisis partió de 1982 y abarcó diez años. Descubrió que en 1982, los bienes materiales suponían el 62 por ciento del valor en el mercado de estas industrias, que tradicionalmente hacen un uso intensivo de capital. Una década después, los bienes tangibles sólo representaban el 38 por ciento del valor en el mercado; el resto procedía de bienes intangibles, incluyendo el capital humano. Jack Welch, de General Electric, ha declarado oficialmente que las formas de capital producidas por los individuos se han convertido en un valor clave de ventaja competitiva: Estamos tratando de diferenciar competitivamente a GE, elevando en la medida de lo posible el capital intelectual y creativo de nuestra fuerza laboral. Eso es muchísimo más difícil que la obtención de un capital financiero, al alcance de una compañía sólida en cualquier mercado del mundo.

En consecuencia, para los directivos perspicaces, la ventaja competitiva y el valor accionarial exigen algo más que un atisbo de capital humano. Un alto directivo ha declarado en la revista TechCapital: En 1980 la clave del éxito radicaba en adquirir nuevas empresas. Ahora la clave consiste en encontrar a los individuos adecuados. (Davenport, 2000)

El capital humano adquiere cada vez más importancia sobre los otros recursos de una organización, pues es en manos de las personas donde se encuentra el éxito o fracaso de la compañía, de ellas dependen todos los procesos que se lleven a cabo dentro de esta y son los encargados de provocar la satisfacción del cliente. Un capital humano bien capacitado, con valores, principios éticos y una mentalidad enfocada a alcanzar los objetivos de la empresa, representan una ventaja competitiva para ella.

**La productividad desde la óptica europea.** Otro aspecto que vale la pena resaltar es la productividad, que según la EPA (Asociación Europea de Productividad), es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que existe ya. Está basada sobre la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia del progreso humano. (Carballal)

La productividad es uno de los tópicos más frecuentemente empleados en las discusiones de dirección. La mayor parte de las empresas trata de reducir los costos e incrementar el output

y mejora de los niveles de servicio a través de una mejora de su productividad. En el actual ambiente empresarial, donde la paridad en precios, productos y servicios se consiguen a menudo de una forma rápida, los programas de mejora de la productividad con frecuencia pueden ser el único medio de conseguir y mantener el umbral competitivo del increado. (Anaya, 2007)

Tradicionalmente, la mano de obra ha estado más asociada a la consecución de mejoras en costes y nivel de servicio. Sin embargo, en muchos casos esto puede ser un componente insuficiente, siendo necesaria una mejora de la productividad de todos los recursos empleados en los procesos productivos. (Anaya, 2007)

El incremento de la productividad reduce los costos de producción y eleva la rentabilidad de las inversiones; una parte de esa mayor rentabilidad se convierte en mayores ingresos para los propietarios de las empresas y los inversores, y otra parte se convierte en aumentos salariales. Este círculo virtuoso de productividad y empleo es estimulado también por las inversiones, ya que las empresas reinvierten una parte de los beneficios de la productividad en la innovación de sus productos y procesos, en mejoras de las instalaciones y equipos y en medidas encaminadas a extender sus operaciones hacia nuevos mercados, lo que constituye un acicate suplementario para el aumento de la producción y de la productividad. (Conferencia Internacional del Trabajo, 2008)

La productividad de los individuos puede reflejarse en las tasas de empleo, las tasas de salario, la estabilidad del empleo, la satisfacción en el trabajo o la empleabilidad en diversos puestos de trabajo o sectores de producción. Para medir la productividad de las empresas se pueden tomar en consideración — además de la producción por trabajador — las partes de mercado conquistadas y los resultados de las exportaciones. Los beneficios que la sociedad en su conjunto obtiene de una mayor productividad individual o de una mayor productividad de las empresas pueden ser evidentes, en términos de un aumento de la competitividad y del volumen de empleo, o de la evolución del empleo desde sectores de baja productividad hacia sectores de productividad más elevada. (Conferencia Internacional del Trabajo, 2008)

A largo plazo, la productividad es el principal factor determinante del crecimiento de los ingresos. La aplicación de una estrategia de desarrollo basada en el pago de bajos salarios, en el empleo de una fuerza de trabajo poco calificada y en una baja productividad es insostenible en el largo plazo e incompatible con la reducción de la pobreza. Las inversiones en la educación y en la adquisición de competencias profesionales ayudan a encaminar las economías hacia actividades con mayor valor. (Conferencia Internacional del Trabajo, 2008)

**La competitividad y la productividad.** En el entorno competitivo actual ninguna empresa puede permitirse ignorar la creciente necesidad de mejorar la productividad, ni ningún empleado evadir su responsabilidad en la consecución de tal objetivo. La mejora de la productividad no es un trabajo de especialistas, únicamente

basado en un programa a realizar en un momento puntual, sino que por el contrario, debe formar parte del quehacer diario de la empresa, ya que es un proceso continuo de mejora, tendente a una utilización óptima de todos los recursos empleados en los procesos productivos, mano de obra, equipos e instalaciones. (Anaya, 2007)

Con el paso del tiempo, la competitividad se ha convertido en un factor determinante para lograr la supervivencia de una organización, en el afán por obtener una posición privilegiada dentro de la respectiva cadena productiva, cada empresa reúne esfuerzos para obtener ventajas que le permitan sobresalir y marcar la diferencia entre sus competidores. Estas ventajas son producto de la aplicación de estrategias previamente estudiadas y estructuradas dentro de la compañía.

### Conclusión

Existen factores que son fundamentales para que una empresa logre ser altamente competitiva, estos son: la cultura organizacional, el liderazgo, el capital humano y la productividad.

La cultura organizacional es el espejo de la compañía, en ella se reflejan sus principios, valores, mentalidad, estilo de vida, normas, comportamientos, reglas, filosofía y clima organizacional. Una empresa debe tener bien definida su cultura, y dentro de ella preocuparse por la satisfacción de todas las partes interesadas, elaborar y aplicar correctamente sus estrategias, administrar y utilizar adecuadamente la información, ser participativa y que en ella se evidencie una mutua colaboración entre sus diferentes sectores, desarrollar ideas innovadoras, asumir riesgos, y ejecutar acciones encaminadas al mejoramiento continuo.

Quienes hacen parte de la cultura de una organización son las personas, sin ellas no existirían las organizaciones, son ellas el motor de una compañía, quienes reúnen sus esfuerzos para alcanzar el éxito de la empresa, en sus manos está lograr su supervivencia o fracaso, por ello se hace importante contar con un capital humano bien capacitado y con diferentes aptitudes y cualidades que sean puestas en práctica en beneficio de la compañía.

Dentro del capital humano que constituye una organización, existen cabezas visibles o líderes que guían al resto de personas en el desempeño de sus distintas funciones, estas cabecillas son el timón de la empresa, poseen la capacidad de influir en los demás y muchos de sus actos y decisiones son trascendentales para la organización, por eso, un pequeño error cometido podría traer repercusiones negativas para esta. Un buen liderazgo es una fuente de motivación para los empleados, quienes se preocuparían por desempeñar cada vez mejor sus labores y así alcanzar las metas trazadas por la empresa.

Esta motivación de los empleados, generalmente conlleva al aumento de la productividad de la empresa, permitiéndole aumentar su rentabilidad y por ende obtener mejores ingresos.

En la medida en que estos factores se encuentren interrelacionados entre sí y enfocados hacia el cumplimiento de las metas organizacionales y el mejoramiento continuo, pueden representar una fuerte ventaja competitiva que le permita a la empresa tener un buen posicionamiento entre sus competidores y ser para ellos una gran amenaza. De igual manera una nación por medio de estos factores puede obtener una economía más competitiva que le permita sobresalir en el mercado internacional. En este sentido, el resultado de la combinación de todos estos elementos sería una empresa o nación altamente competitiva.

### Referencias

- Agüera, R. (2004). Liderazgo y Compromiso social. México: BUAP.
- Anaya, J. J. (2007). Logstica Integral. Madrid, España: Esic Editorial.
- Carballal, E. (2006). "Conceptos Modernos de Productividad", [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), 24/03/11
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México D.F: Mc Graw Hill.
- Conferencia Internacional del Trabajo. (2008). Calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo. Ginebra: O.I.T (Oficina Internacional del Trabajo).
- Davenport, T. O. (2000). Capital Humano. Barcelona: Gestión 2000.
- Guzmán, C. E. (s.f.). Organización de Estados Iberoamericanos. Obtenido de <http://www.oei.org.co>.
- Hernández, E. (2000). La competitividad industrial en México. México: Plaza y Valdés Editores.
- Hughes, R. (2007). Liderazgo. México D.F: Mc Graw Hill, 5ta edición.
- Mejora comercio exterior del país. (Febrero de 2011). El Contail, pág. 5.
- Porter, M. E. (2004). Estrategia Competitiva. Continental.
- Porter, M. E. (2009). Ser Competitivo. Barcelona: Deusto.
- Varela, R. (2008). Innovación Empresarial. Colombia: Pearson.
- Vargas, J. (2007). "La Culturocracia organizacional en México", <http://www.eumed.net>, 24/03/11.