

28
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

**Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado**

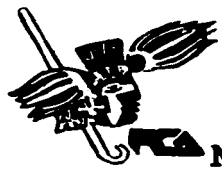
**"LA RELACION ENTRE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL Y LA EFECTIVIDAD
DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA"**

TESIS DE MAESTRIA
Que para obtener el Grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACION
(ORGANIZACIONES)

p r e s e n t a

SANDRA / SANTOS JAUREGUI

Aesor: M. P. Laura Flores Rivera



México, D. F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE CRIPEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

PÁG.

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I CULTURA Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

| | |
|---|----|
| QUÉ ES CULTURA ORGANIZACIONAL | 1 |
| QUÉ ES CLIMA ORGANIZACIONAL | 4 |
| SIMILITUDES ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL | 6 |
| EFFECTOS DE LA CULTURA EN UNA ORGANIZACIÓN | 7 |
| FORMAS DE INVESTIGAR EL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL | 8 |
| MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL | 11 |
| EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL | 15 |
| EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL: EL CRITERIO | 17 |
| RAZONES FINANCIERAS COMO INDICADORES DE EFFECTIVIDAD... | 21 |
| UNA TEORÍA DE CULTURA Y EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL | 24 |
| ESTUDIOS SOBRE CULTURA Y EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL..... | 31 |

CAPÍTULO II LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

| | |
|---|----|
| ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO | 32 |
| ESTRUCTURA INTERNA | 38 |
| EL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA | 41 |
| SISTEMA DE INFORMACION MAQUINARIA Y EQUIPO | 47 |
| COMUNICACIÓN | 48 |
| POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS MAS REPRESENTATIVOS ... | 49 |
| ENTORNO ECONÓMICO | 54 |
| CONDICIONES MERCADOLÓGICAS ACTUALES | 55 |
| ESTRATEGIAS MERCADOLÓGICAS | 61 |
| PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 62 |
| LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA | 66 |

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

| | |
|----------------------------------|----|
| JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO | 73 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 76 |
| HIPÓTESIS | 76 |
| DISEÑO DE INVESTIGACIÓN | 78 |
| TIPO DE ESTUDIO | 78 |
| VARIABLES | 79 |
| DEFINICIÓN OPERACIONAL | 80 |
| SUJETOS | 84 |
| PARTICIPACION | 84 |
| ESCENARIO | 84 |

| | |
|--|------------|
| INSTRUMENTOS | 85 |
| PROCEDIMIENTO | 96 |
| PREPARACIÓN | 77 |
| DIFUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 100 |
| RECOLECCIÓN DE DATOS | 101 |
| ANÁLISIS DE DATOS | 102 |
| RESULTADOS | 110 |
| CONCLUSIONES | 128 |
| RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS | 132 |
| ANEXOS | |
| BIBLIOGRAFÍA | |

INTRODUCCION

Una continua interrogante para cualquier empresario es saber si las condiciones existentes al interior de una unidad de negocio permiten el desarrollo y el éxito de dicha unidad dentro del mercado al cual sirve.

Entender el comportamiento de un grupo humano en relación con su medio ambiente es tarea difícil, más aún cuando no se toma en cuenta la cultura organizacional bajo la cual se desenvuelve. El ser humano, como parte integrante de un grupo, moldea su propia personalidad en relación a la dinámica interna de la organización.

El tener un amplio conocimiento de lo que es la cultura dentro de una organización, permite comprender profundamente lo que pasa al interior de la misma, porqué suceden ciertos hechos y qué tan efectiva puede ser su actuación en el entorno.

El concepto de cultura organizacional ha tenido diversas acepciones; ha sido usada como una palabra que manifiesta sofisticación al indicar que alguien es muy educado; los antropólogos usan el término para referirse a costumbres y ceremonias que la sociedad desarrolla a lo largo de su historia. Los administradores usan el concepto para referirse al clima interno y las prácticas que la organización desarrolla alrededor del manejo de su gente, o bien, para referirse a los valores que rigen a una organización.

A pesar de las diferentes acepciones del término, puede decirse que la cultura es el resultado de un grupo complejo de procesos de aprendizaje que están parcialmente influidos por la conducta del líder; es la acumulación del conocimiento compartido de un grupo dado, incluyendo su conducta observable, los elementos cognitivos y emotivos.

RESUMEN

Es importante señalar que no toda colección de personas desarrollan una cultura, de hecho, hay una tendencia a usar el término de grupo, más que multitud o colección de gente, sólo cuando ha habido suficiente historia compartida entre los miembros de una sociedad, y se ha establecido algún grado de estructura interna.

La investigación que a continuación se presenta se refiere a la cultura organizacional de una empresa y cómo influye ésta en la efectividad que tiene dentro del mercado en el que se desarrolla. Se establece una correlación entre las medidas de cultura organizacional con las medidas financieras.

Para fines de este estudio se entenderá por cultura organizacional al modelo de suposiciones básicas que el grupo empresarial aprendió sobre cómo resolver problemas de adaptación externa e interna, que han funcionado adecuadamente y que se enseñen a los nuevos miembros como la forma correcta de actuar y pensar en relación a la organización.

Este estudio se realizó en una empresa distribuidora de productos farmacéuticos, la cual ha venido realizando operaciones desde hace 64 años. Se llevó a cabo una investigación tanto cualitativa como cuantitativa con el fin de tener una visión integral de la organización, y así poder contrastar los resultados obtenidos.

Por así convenir a los intereses de la organización donde se llevó a cabo el estudio no se dará a conocer la razón social de la misma, por lo que en este trabajo se le identificará como *la empresa objeto de estudio*.

La estructura de la investigación está formada por tres capítulos, los cuales contienen la siguiente información:

En el primer capítulo se habla acerca de la cultura organizacional y sus factores integrantes, así como los principales modelos que explican su dinámica interna. Se muestran los hallazgos encontrados en diferentes investigaciones sobre el tema así como la metodología usada. De igual forma, se explica qué es la efectividad organizacional y las propuestas hechas para encontrar criterios de medición de la misma. La idea central del capítulo es mostrar como influye la cultura de una empresa sobre la efectividad de la organización.

El capítulo dos incluye la descripción interna de la empresa objeto de estudio, su dinámica y factores culturales mas representativos. Se muestra la posición mercadológica de la organización, así como sus estrategias de operación. Este capítulo es producto de una investigación cualitativa a través de la cual se hizo la contrastación de los resultados cuantitativos.

Por último, el capítulo 3 explica la metodología que se siguió para llevar a cabo el estudio, se exponen las conclusiones obtenidas, y las sugerencias que se proponen para futuras investigaciones.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento a la empresa objeto de estudio por permitirme llevar a cabo este estudio dentro de su organización.

De igual forma quiero hacer presente mi agradecimiento a la M. P. Laura Flores Rivera por haber dirigido la tesis, así como a los maestros que me hicieron sus observaciones para mejorar este trabajo.

**C
A
P
I
T
U
L
O**

**CULTURA Y EFECTIVIDAD
ORGANIZACIONAL**

I

En este capítulo se presenta un marco de referencia que sirve para ubicar al lector en los principales modelos que describen la dinámica de la cultura organizacional; se muestra que es la efectividad organizacional y los diferentes criterios utilizados para medir la misma.

El propósito de este capítulo es exponer las bases teóricas que explican el desarrollo de la investigación que se presenta en el capítulo III.

QUÉ ES CULTURA ORGANIZACIONAL

La línea de pensamiento de los antropólogos, lingüistas, literatos e intelectuales en general, señalan que la conducta de una persona está muy influida por la cultura en la cual se ha desenvuelto; de igual forma, si se quiere explicar la conducta de los individuos en la organización se debe estudiar la cultura nacional que les rodea y la cultura institucional que ésta genera.

Cuando se hace uso del concepto de cultura dentro de una organización, muy probablemente cada persona tenga una idea diferente. A lo largo del tiempo, varios autores han definido qué es la cultura organizacional y cuales son sus factores más importantes, a continuación se dan a conocer algunas de estas definiciones:

- ◆ Schein (1985) indica que la cultura de una organización generalmente se compone por las respuestas comportamentales colectivas que han comprobado ser adaptables anteriormente para una determinada organización social.

- ◆ El concepto de cultura organizacional se refiere a la forma en que los empleados perciben las características internas de la empresa, y no al hecho de que éstas les agraden o desagraden; es decir, es un concepto descriptivo, lo cual resulta muy importante porque es lo que marca la diferencia entre cultura organizacional y satisfacción laboral.

- “Es un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo conforme va aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna; estos supuestos debieron funcionar suficientemente bien para que se les considere válidos y, por lo tanto, dignos de impartirse a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir dichos problemas”. (Uttal)
- De acuerdo a Abraham Nosnik Ostrowiak, cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores y principios compartidos por los miembros de una institución, ya sea comercial o no lucrativa, y que destaca el cómo se logran los objetivos de la misma.
- Daryl Bem (1970) indica que la cultura organizacional está formada por las creencias, los principios, los valores, las convicciones o conclusiones acerca de cómo son las cosas, cuáles son sus características más importantes o como funcionan. Este conocimiento puede ser extendido a las personas, al trabajo, a la organización. Los valores comunican un estilo de vida, son elementos normativos y especifican qué es permitido y qué sancionado. Los principios son proposiciones breves y explícitas acerca de cómo entiende cada organización sus valores y cómo se propone cumplirlos. El cómo es el estilo particular, peculiar, idiosincrático de hacer las cosas en la organización.

De acuerdo a las definiciones anteriores puede concluirse que: La cultura organizacional es el conjunto de variables comportamentales, valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas directivas que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Los procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. Estos representan estrategias para sobrevivir, las cuales, han funcionado bien en el pasado y los miembros creen que funcionarán de nuevo en el futuro.

La cultura de una organización se puede ver como un código, una lógica y un sistema de comportamientos y significados estructurados que han soportado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para la adaptación y supervivencia de la empresa. Esta definición ayuda a explicar por qué las culturas son imposibles de cambiar y a la vez rápidamente modificables; complejas e intrincadas, cimentadas en valores muy básicos que afectan al negocio, siempre fundamentales para la estrategia y efectividad de una organización. Por ello la cultura ha de estudiarse como causa y como efecto.

La cultura organizacional es una construcción específica de cada núcleo humano, las diferentes condiciones ambientales dan origen y están de acuerdo con patrones diferentes de conducta y cultura dentro de la organización. Cada empresa da forma a su propia cultura, en la cual se desenvuelve e interactúa continuamente.

Por otro lado, resulta interesante preguntarse quién inicia y transmite la cultura en la organización. La respuesta es el líder, qué líder, todos. El líder de mayor jerarquía, así como los líderes distribuidos en las diferentes áreas son las figuras más importantes de creación y difusión de una cultura organizacional. Entre más alta es la jerarquía, mayor su peso específico.

Existen dos tipos de medios de manifestación cultural: los físicos y los humanos. Los medios físicos se refieren, principalmente, a los identificadores de la imagen corporativa de la organización: logotipo, colores institucionales, tipo de mobiliario, distribución física de las oficinas, código de vestido, etc.

Los medios humanos están constituidos por la presencia de las personas que son los propios vehículos de manifestación cultural, es decir, de comunicación de las creencias, valores y principios de la organización

QUÉ ES CLIMA ORGANIZACIONAL

Las raíces del concepto de clima organizacional se encuentran en Kurt Lewin. Su concepto sobre el comportamiento: el producto de las conductas de los individuos que actúan en un contexto, proporcionó la estructura básica para el desarrollo del término.

Al igual que con el concepto de cultura organizacional, no hay un acuerdo entre los especialistas sobre los factores que conforman el clima organizacional. A través de una revisión en la literatura sobre el tema, se observa que el término clima tiene dos significados que dan la impresión de que en éste se incluye todo:

- 1. El clima se refiere a una percepción o reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación, etc., de acuerdo a la percepción de un grupo. Bajo esta definición, el clima organizacional se mide de acuerdo a la habilidad para describir actitudes y mostrar el grado de coincidencia entre los individuos de un mismo núcleo sobre la satisfacción hacia las características internas de la organización.**
- 2. Es el conjunto de condiciones que existen y tienen un impacto sobre el comportamiento del individuo. Para conocer el clima es necesario tratar con prácticas, estructura interna y condiciones que afectan la forma en que funcionan las organizaciones.**

Tagiuri y Litwin dieron la siguiente definición conceptual: clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características o actitudes de la misma organización.

A pesar de las diferentes aportaciones teóricas y prácticas que se han dado, el concepto de clima organizacional no es homogéneo por que:

- ◆ Hay un acuerdo limitado en el contenido específico del dominio del clima, los criterios de inclusión son vagos y dependen de situaciones muy concretas.
- ◆ Existe la controversia sobre la naturaleza del dominio. El problema del atributo-sistema frente al atributo-individuo confunde el empleo del concepto. Hay poca evidencia empírica que distinga los atributos organizacionales de atributos a un nivel más individual.
- ◆ Hay poca evidencia del impacto de los atributos del sistema sobre los resultados al exterior de éste. Las pruebas sobre la relación clima-rendimiento se han concentrado en el rendimiento individual, de un grupo o de una subunidad, pero no en el sistema completo.

SIMILITUDES ENTRE EL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a las definiciones antes expuestas, puede decirse que la diferencia entre cultura y clima organizacional, se basa en el cómo abordar el tema. A pesar de estas discrepancias en ambos conceptos hay similitudes y es necesario encontrar su relación e integración para poder entender a las organizaciones como sistemas sociales. Existen tres puntos básicos sobre la similitud entre cultura y clima organizacional, los cuales pueden servir como punto de partida para integrarlos en las investigaciones:

- **Ambos conceptos se concentran en características comportamentales de la empresa, y sostienen que las unidades organizacionales son un nivel viable para el análisis de la conducta.**
- **Los dos conceptos se refieren a una variedad amplia de fenómenos. Los temas van desde suposiciones profundamente sostenidas que forman la base de una cultura, hasta procedimientos reales y patrones de conducta que tienen sus raíces en esas hipótesis. Los investigadores de la cultura se han centrado en lo primero y los de clima en lo último.**
- **Se comparte un problema semejante. Tratan de explicar como las características comportamentales de un sistema afectan la conducta de los individuos, al mismo tiempo explican la forma en que la conducta de los individuos, con el tiempo, crean las características de un sistema organizacional.**

EFFECTOS DE LA CULTURA EN UNA ORGANIZACIÓN

La cultura organizacional proporciona una perspectiva sobre cómo observar y considerar el funcionamiento en las organizaciones, es una directriz que se puede adoptar para comprender lo que ocurre. Se refiere a un cúmulo de temas que tratan de explicar y predecir cómo se comportan, bajo distintas circunstancias, las organizaciones y las personas que participan en ellas.

La cultura influye en la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones; cómo se desempeñan, cómo ven su puesto, cómo trabajan con sus colegas y cómo ven el futuro; tomando como punto de referencia, las normas, los valores y las creencias culturales. Por ejemplo la cultura de Chrysler se ha visto afectada por las condiciones del mercado, las estrategias de los directivos, las presiones del sindicato, etc., estos factores la hacen diferente a las culturas prevalecientes en empresas del mismo giro.

La cultura tiene una serie de funciones en la organización, entre las cuales puede decirse que:

- ◆ Desempeña un papel que define límites; es decir, señala diferencias entre una organización y las demás.
- ◆ Confiere a la organización un sentido de identidad.
- ◆ Facilita la generación del compromiso con el grupo.
- ◆ Refuerza la estabilidad del sistema social, señalando los estándares de lo que deben hacer y decir los empleados.
- ◆ Es un mecanismo de control lógico que guía y da forma a las actitudes y la conducta de todo el personal.

Desde el punto de vista del empleado, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Le indica al personal cómo hacer las cosas y qué es importante en cada situación. Sin embargo, no se debe ignorar los aspectos potenciales de la cultura disfuncional, que podrían modificar la eficacia de la organización.

La cultura se convierte en un peso cuando los valores que se comparten no están de acuerdo con los que aumentarían la eficacia de la organización. Esta situación se podría presentar cuando el entorno de la empresa es dinámico; cuando está sujeto a cambios rápidos; una cultura muy arraigada podría resultar lenta e inadecuada. Por tanto, la consistencia de la conducta resulta eficaz para la organización cuando ésta tiene un entorno estable, sin embargo puede ser un peso cuando dificulta la respuesta de la unidad a los cambios del entorno.

FORMAS DE INVESTIGAR EL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Existen muchos trabajos sobre como investigar el clima y la cultura organizacional. El tema tiene sus raíces en la disciplina del comportamiento; las evidencias empiricas en las que se basan, desafortunadamente muchas veces consisten en historias y anécdotas amenas pero que no siempre encuentran una base teórica.

La perspectiva cultural se ha concentrado en los valores básicos, las creencias e hipótesis que están presentes dentro de las organizaciones, en los patrones de conducta que resultan de estos significados o propósitos compartidos y, en los símbolos que expresan los vinculos entre hipótesis, valores y conducta para los miembros de una organización; el foco central en las investigaciones de cultura organizacional ha sido más cualitativo e ideográfico en su planteamiento y ha empleado métodos que han sido predominantemente clínicos, etnográficos y antropológicos.

Las raíces de la investigación de la cultura en las organizaciones incluyen tanto la perspectiva interactiva simbólica como un planteamiento social y antropológico. La realidad cultural se considera construida socialmente y la interacción tiene lugar por medio del intercambio de símbolos que poseen un sentido compartido para un conjunto de personas. Los mitos, las historias e ideologías son útiles para explicar el comportamiento de los individuos como las características más objetivas de las organizaciones, porque incorporan y enuncian la identidad de los miembros de las mismas.

Dentro del campo de la cultura organizacional los temas que más han sido investigados son:

- La socialización o proceso por el cual un nuevo miembro llega a entender y manejar los símbolos de la cultura de una organización (Schein 1985; Trice y Beyer 1984).
- La forma de manejar la cultura y la relación entre la estrategia de negocio, Philips y Kennedy 1982, Peter y Waterman 1982. Estos investigadores parten del supuesto de que una cultura tiene inercia, es decir, una vez establecidos valores, significados compartidos y patrones de conducta, ellos continúan hasta que se ejerza alguna fuerza para cambiarlos; esto implica un papel importante de las teorías culturales en cambios organizacionales planificados.

Por lo que respecta a la investigación del clima organizacional James y Jones identifican tres enfoques: la medida perceptual de atributos individuales, la medida perceptual de atributos organizacionales y la medida múltiple de atributos organizacionales.

Los investigadores de clima, con base e cuestionarios, han tratado de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi siempre eran sicometristas. Los investigadores de la cultura han tratado de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de la organización agregan al sistema social del cual forman parte, hacen énfasis en la importancia que el sentido o propósito organizacional tiene en el funcionamiento empresarial. Casi todos realizaron una investigación cualitativa y se centran en el cambio de actitudes acerca de la forma en que se debe dirigir una investigación de este tipo.

Ambos campos de investigación forman parte de un mismo ciclo organizacional, por lo que se requiere integrar las perspectivas metodológicas de cultura y clima en estudios organizacionales. Para ello se observa que estas investigaciones requieren de tres componentes:

1. Un razonamiento lógico para la fundamentación de la similitud conceptual

Se refiere a la naturaleza percibida del ambiente social interno de una organización humana. La integración puede lograrse mediante las siguientes acciones:

- Establecer un foco central en los sistemas organizacionales como un nivel para el análisis comportamental.
- Un esfuerzo para tratar las creencias básicas y las hipótesis por una parte, y los comportamientos reales y procedimientos por la otra.
- Explicar el impacto que tiene un sistema sobre los individuos y el impacto que tienen los individuos sobre el sistema.
- Tratar de caracterizar los rasgos fundamentales de una organización, a través de criterios reales de existencia tratando de minimizar la intersubjetividad.

2. Un plan para reconciliar las diferencias metodológicas

Bajo el enfoque de clima se toman en cuenta los factores situacionales y de contexto que influyen en el comportamiento individual. Bajo el enfoque de cultura organizacional se toma en cuenta que las propiedades estructuradas de los sistemas sociales existen solamente en el sentido en que tienen significado para los actores en ese sistema.

3. Implementar una metodología para reunir ambas perspectivas

De esta forma se aprovechan las diferencias entre las formas de investigación. Cabe mencionar que esta metodología ya se ha aplicado en otras investigaciones (Denison 1991); en dichos estudios se han utilizado diseños híbridos en los cuales un método inductivo y cuantitativo proporcionan ideas que finalmente comprueba un método cualitativo.

MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Gran parte de las investigaciones sobre cultura organizacional destacan la importancia de los valores y creencias del sistema social de las empresas. Los temas de interés son las formas como las organizaciones desarrollan y mantienen esos valores centrales y los comportamientos que los acompañan, o la manera como estos valores y comportamientos se transmiten a nuevos miembros de la organización, Sathe 1983, Schein 1985. Pocas publicaciones han estudiado las interrelaciones de la cultura de una organización; sus procedimientos gerenciales y su rendimiento y efectividad, por ejemplo: Wilkins y Ouchi 1983; Martin, Sitkim y Boehm, 1985; Denison 1984; Gordon 1985.

Teóricos e investigadores han tratado de explicar el funcionamiento interno y externo de la cultura organizacional; para ello han establecido diferentes modelos conceptuales que expliquen la realidad. En esta sección se dan a conocer los más representativos.

MODELO DE LUNDBERG Y DYER

Lundberg y Dyer describen un modelo sobre los cuatro niveles que conforman la cultura organizacional, estos son:

- I. **Artefactos.** Son aspectos tangibles de la cultura compartida por los miembros de una organización. Los artefactos físicos, comportamentales y verbales son las manifestaciones superficiales de la cultura organizacional. El lenguaje, las historias y los mitos son ejemplos de artefactos verbales y están representados en ceremonias. La tecnología y el arte ostentados por los miembros describen los artefactos físicos.
- II. **Perspectivas.** Este nivel está formado por las reglas y normas socialmente compartidas aplicables a un contexto dado. Las perspectivas se pueden considerar como las soluciones a problemas comunes que tienen los miembros de la organización, éstas indican a los individuos como definir e interpretar situaciones de la vida organizacional y prescribe los límites del comportamiento aceptable. Las perspectivas son relativamente concretas y los miembros están al tanto de ellas.
- III. **Valores.** Representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Los valores reflejan las

metas reales, los ideales y criterios. Los valores son más abstractos y generalmente están en función de la filosofía y la misión de las organizaciones.

- IV. Hipótesis.** Las creencias tácitas que los miembros tienen sobre sí mismos y los demás, sus relaciones con otras personas y la naturaleza de la organización en que viven.

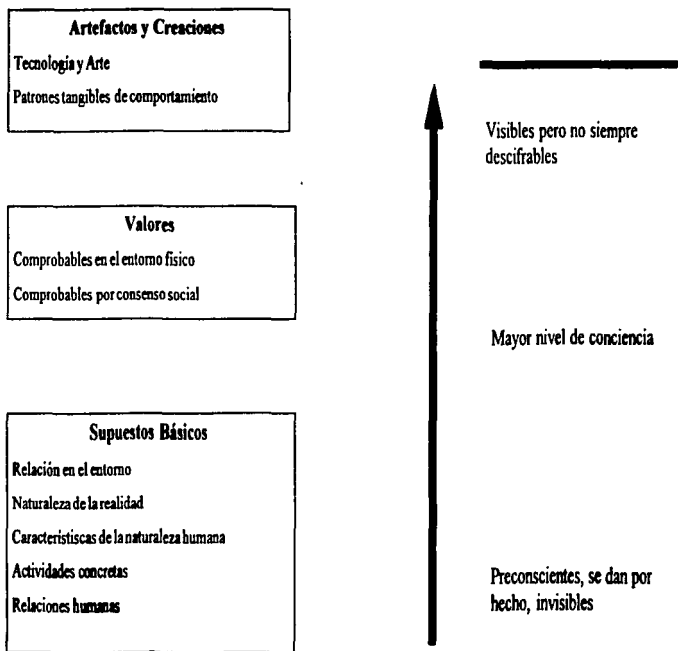
Este modelo explica la dinámica interna de la cultura organizacional, a través de elementos altamente subjetivos y difíciles de medir, tales como los valores o percepciones que se arraigan de acuerdo a la evolución histórica de la empresa. Los elementos de este modelo son subjetivos, la investigación para probar hipótesis basadas en el modelo se vuelve difícil si no se llega a una definición operacional muy detallada de los elementos.

MODELO DE LOS TRES ESTRATOS

Siguiendo esta misma línea Edgar Schein, en 1981 afirma que la cultura implica tres estratos.

- ◊ El primer estrato incluye los artefactos y creaciones que están visibles pero no siempre son interpretables. Un informe anual, un boletín interno, las divisiones que separan los lugares de trabajo y el mobiliario son ejemplos de los artefactos y creaciones.
- ◊ En el segundo estrato se encuentran los valores o las ideas que son importantes para la gente. Los valores son los deseos o las necesidades afectivas y convincentes.
- ◊ En el Tercer estrato se hallan los supuestos básicos que las personas hacen para guiar su comportamiento. Se incluyen aquí los supuestos que le indican a la gente cómo debe percibir, considerar y sentir su trabajo; las metas de desempeño, las relaciones humanas y el desempeño de los colegas. En el esquema no. 1 se muestra dicho modelo.

Modelo de Cultura Organizacional de Schein



Esquema número 1

MODELO DE SIGNIFICADOS COMPARTIDOS

Este modelo señala que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de un grupo específico, y que distingue a una organización de otra. Este modelo propone 10 características primarias que forman la esencia de la cultura organizacional:

- 1) **La identidad de los miembros.** El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo.
- 2) **Énfasis en el grupo.** El grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos.
- 3) **Enfoque hacia las personas.** El grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- 4) **Integración en unidades.** Grado en que se fomenta que las unidades funcionen coordinada e interdependientemente.
- 5) **Control.** Grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para controlar la conducta de los empleados.
- 6) **Tolerancia al riesgo.** Grado en que se fomenta que los empleados sean innovadores y arriesgados.
- 7) **Criterios para recompensar.** Distribución de las recompensas, promociones y aumentos de sueldo de acuerdo con el rendimiento laboral.
- 8) **Tolerancia al conflicto.** Grado en que los empleados tratan abiertamente el conflicto y las críticas.
- 9) **Perfil hacia los fines y los medios.** El grado en que la administración se orienta hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

10) **Enfoque hacia un sistema abierto.** Grado en que una organización controla y responde a los cambios del entorno externo.

El planteamiento anterior puede esquematizarse de la siguiente manera:

| | | | | |
|-----------------------|---|---|---|--------------------------|
| Fuente | → | 1. Identidad de los miembros | → | Organización |
| Individuo | → | 2. Énfasis del grupo | → | Grupo |
| Actividad | → | 3. Perfil hacia la gente | → | Personas |
| Independientes | → | 4. Integración de unidades | → | Interdependientes |
| Poco | → | 5. Control | → | Mucho |
| Baja | → | 6. Tolerancia al riesgo | → | Alta |
| Rendimiento | → | 7. Criterios para recompensar | → | Otros |
| Poco | → | 8. Tolerancia al riesgo | → | Muchos |
| Medios | → | 9. Perfil hacia los fines o los medios | → | Fines |
| Interno | → | 10. Enfoque hacia el sistema abierto | → | Externo |

Existen otros modelos mediante los cuales se ha tratado de explicar la cultura organizacional, sin embargo, considero que estos son los más representativos.

En la siguiente sección se muestra qué es la efectividad organizacional, así como los criterios que se han establecido para medirla.

EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Aunque los conceptos de eficiencia y efectividad se usan indistintamente al referirse a la producción y a la economía, tienen implicaciones diferentes para filósofos, estadistas y empresarios. Antes de definir lo que es la efectividad organizacional debe distinguirse este concepto del de eficiencia.

La eficiencia es una medida de los recursos necesarios para realizar una tarea que con frecuencia se miden entre el producto y el recurso; es la relación entre insumos y resultados. Este criterio a corto plazo enfoca la atención en el ciclo de insumos-procesos-resultados, pero destaca los elementos del insumo y proceso. Las medidas de la eficiencia incluyen: la rentabilidad de los fondos propios o de los activos, el costo por unidad, las mermas y sus desperdicios, el tiempo perdido, el costo por paciente, por estudiante o cliente, las tasas de ocupación, etc. Las medidas de eficiencia se expresan como tasas o relaciones entre beneficios y costos, resultados y tiempos.

La efectividad hace referencia a las medidas para saber en qué grado se lograron las metas propuestas; por lo que es posible incluir las medidas de eficiencia que muestran el grado en que se ha alcanzado un objetivo.

Una vez que se ha concretado el concepto de efectividad, se requiere profundizar sobre el término de efectividad organizacional.

Las investigaciones sobre el personal y la efectividad organizacional han conducido a diferentes enfoques sobre el tema. Las ideas acerca de la relación entre cultura y efectividad presentadas hasta la fecha han atribuido el éxito de las organizaciones a cierta combinación de valores y creencias, políticas y prácticas, y a la relación entre las dos siguiendo un modelo específico. Dentro de cada estructura hay varias formas de poder observar y entender la relación entre cultura y efectividad.

Puede decirse que la efectividad está en función de la interrelación de valores con creencias esenciales, políticas y procedimientos organizacionales, así como con el ambiente comercial de la empresa.

Los análisis sobre excelencia japonesa dejaron entrever que las empresas excelentes tienen culturas desarrolladas, robustas o fuertes. Este tipo de culturas se caracterizan por manejar efectivamente una contradicción básica: son a la vez, flexibles e inflexibles. Son flexibles porque dan la suficiente libertad a su personal para cumplir con los objetivos a través de estilos y creatividad personal, sin embargo, esta libertad está condicionada a respetar y defender la ética de la organización, es decir, el conjunto de valores que los distingue como empresa.

Así pues, no se puede hacer generalización alguna acerca de la cultura y la efectividad que no incorpore la relación de la cultura con el ambiente del negocio. Con el tiempo ambientes especiales pueden crear un tipo particular de cultura, lo que hace posible que una organización exista.

La efectividad organizacional implica traducir los valores y las creencias esenciales, las políticas y los procedimientos utilizados por una empresa en acciones concretas que permitan la supervivencia y el desarrollo de la organización. Los procedimientos específicos, especialmente cuando pertenecen al ambiente interno de una empresa, influyen en el rendimiento y la efectividad de la unidad. Ciertas formas de resolver conflictos, de planear una estrategia, diseñar un trabajo o tomar decisiones dan como resultado un mejor rendimiento a largo y corto plazo.

Crear una cultura sólida requiere hacer altamente consistente los valores y las acciones. Se ha mencionado con frecuencia que esta forma de consistencia es una fuente de fortaleza organizacional y al mismo tiempo una manera de mejorar el rendimiento y la efectividad.

EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL: EL CRITERIO

Al tratar de medir la efectividad organizacional, es necesario establecer bajo que perspectiva se hará; la pregunta básica sería: ¿efectividad para quién?. Se puede contestar la pregunta anterior desde el punto de vista de los proveedores, clientes, empleados, accionistas, instituciones financieras, agencias reguladoras o el público en general.

La literatura sobre medidas de criterio de efectividad organizacional es compleja. Las organizaciones inevitablemente tienen un grupo de interés predominante, y encontrar alguna medida particular de rendimiento frecuentemente contrapone a las partes. Los accionistas prefieren los dividendos, pero los gerentes consideran los dividendos como costos y prefieren las utilidades, crecimiento y potencial. Una mejor tecnología y una reducción de costos pueden mejorar la productividad pero también pueden aumentar el costo de los trabajos de los empleados. A los clientes no se les puede dar nuevos productos porque todavía están comprando los antiguos. Estas situaciones han llevado a pensar que la efectividad es una paradoja inherente del sistema (Cameron 1986, Quinn 1988).

Se han propuesto varias estructuras conceptuales para explicar la efectividad organizacional y se ha encontrado un grupo de modelos que se concentran en *aspectos internos de la organización*. Los siguientes modelos básicos son:

SISTEMAS DE MODELOS NATURALES

Se basa en la metáfora biológica de un organismo con una estructura internamente diferenciada e integrada, que es interdependiente con su ambiente para información y energía, esto quiere decir que las organizaciones no tienen metas unidimensionales, por el contrario, deben evaluarse con respecto al equilibrio y elaboración del sistema. Los resultados de interés primordial se vuelven características del sistema como crecimiento, estabilidad o decadencia.

EL MODELO DE LOGRO DE LA META (SISTEMAS RACIONALES)

De acuerdo a este enfoque, una organización existe para cumplir ciertas metas, las organizaciones se consideran como artificiales, instrumentales y con propósitos determinados. Iguala la efectividad con el logro de objetivos organizacionales específicos. Las metas pueden ser un conjunto de estrechos objetivos económicos definidos por los accionistas de la empresa. Muchas

prácticas directivas se basan en el enfoque de las metas; una de las más conocidas es la dirección por objetivos. Este enfoque refleja los propósitos, la racionalidad y los logros que constituyen los principios fundamentales de las sociedades occidentales contemporáneas. El modelo ha recibido críticas porque el cumplimiento de las metas es difícil de medir en las organizaciones que no producen resultados tangibles. Las organizaciones intentan lograr más de una meta, y el logro de una meta especifica a menudo obstaculiza o disminuye su capacidad para lograr otras, las metas pueden ser internamente inconscientes o contradictorias. La propia existencia de un conjunto común de metas "oficiales" con las que se compromete todo el personal es cuestionable.

MODELO DEL PROCESO DE DECISIÓN

La imagen central de este modelo considera que las organizaciones son principalmente entidades para el procesamiento de información y toma de decisiones y las características de este proceso son los indicadores de la efectividad de las unidades.

Autores como Van de Ven y Astley (1981), Pfeffer (1982) indican que es más viable concebir la efectividad como un *proceso reactivo de la organización*. Bajo esta perspectiva las dos teorías más importantes son:

MODELO DE DEPENDENCIA DE LOS RECURSOS

(Pfeffer y Salancik, 1978) Sostiene que los principales determinantes de la conducta de una organización son sus esfuerzos por controlar el ambiente externo, con el fin de asegurar aquellos recursos más decisivos para la supervivencia y crecimiento de la organización. La principal motivación proviene de las reacciones de la organización ante el ambiente externo.

TEORÍA DE LA PERSPECTIVA DE LA ECOLOGÍA DE LA POBLACIÓN

Hannan y Freeman, 1977; Mckelvey, 1979; señalan que el ambiente determina qué tipo de organizaciones sobrevivirán y cuales no; y que las acciones de los individuos y organizaciones son determinantes débiles de la efectividad. Cierta

especie de organizaciones crecerá para llenar un nicho especial, y de conformidad decaerá cuando disminuya la demanda por ese tipo de organización.

Otro grupo de teorías hacen énfasis en el *recurso humano* para medir la efectividad, como la que a continuación se presenta:

TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO (Becker, 1964)

Subraya el valor agregado de una persona en el mercado laboral, y seguramente también para una organización, por medio de dos tipos de inversión: educación y experiencia. Estas dos contribuciones requieren un desempeño inicial y probablemente el aumento del valor de un individuo para una organización o el valor en el mercado laboral en general. La inversión en individuos se puede igualar a la inversión de capital en otras áreas. sin embargo en esta teoría el valor se atribuye sólo a individuos y no al comportamiento de grupos de individuos, o a los sistemas gerenciales diseñados para integrar sus actividades.

El valor del recurso humano destaca la relación entre los comportamientos de los empleados, los costos y rendimientos de las unidades de negocio (Likert 1973). Este método toma en cuenta la correlación de las medidas de encuestas organizacionales sobre la conducta observada para predecir futuras economías de costos, basadas en cambios de la conducta analizada. Fuera de estos estudios, ha habido poca investigación empírica sobre comportamiento de los empleados y rendimiento de las unidades.

Ouchi (1983) señala que el rendimiento de una empresa se puede predecir por el nivel de especificidad del activo humano: el grado hasta el cual las organizaciones desarrollan activos humanos únicos de una determinada organización, solamente cultivando habilidades que sean exclusivas para una situación particular, puede una organización ganar ventaja sobre sus competidores, puesto que las habilidades susceptibles de generalización siempre reflejarán el valor del mercado.

Un modelo de eficacia organizacional que reúne varios factores de las teorías anteriores es el propuesto por Cameron (1981), el cual se muestra a continuación:

DIMENSIÓN TEMPORAL DE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL

Mediante este modelo se señala que la dirección y el personal que poseen intereses en la organización, tienen que contar con indicadores para poder estimar la probabilidad de su supervivencia. En la práctica, los gerentes usan indicadores a corto plazo para evaluar la supervivencia a largo plazo, tales como: productividad, accidentes, rotación, ausentismo, calidad, tasa de rentabilidad, motivación y satisfacción de los empleados; a mediano plazo podría considerarse la adaptabilidad y el desarrollo.

Los criterios de medida de la eficacia tienen que reflejar el ciclo total de insumos-procesos-resultado, las interrelaciones entre las organizaciones y su entorno; y no solamente el resultado. Por lo tanto, la eficacia de la organización es un concepto que abarca todo y que incluye varios componentes. La tarea directiva es mantener el equilibrio óptimo entre dichos componentes y los participantes.

La dimensión temporal se incorpora al modelo cuando una organización se conceptualiza como un elemento que forma parte de un sistema más grande: el entorno; que con el paso del tiempo, toma, procesa y devuelve recursos al mismo entorno, la supervivencia de la organización es la medida a largo plazo de la eficacia.

La supervivencia requiere de la adaptación, a medida que madura la organización pasa por las diferentes etapas del ciclo de vida, por lo tanto los ciclos de vida de la organización son criterios apropiados para evaluar la eficacia.

RAZONES FINANCIERAS COMO INDICADORES DE EFECTIVIDAD

Uno de los primeros esfuerzos para obtener la relación entre comportamiento organizacional y resultados financieros fue Brogden y Taylor (1950), consideraban que los estudios sobre efectividad y factor humano debían aludir a conceptos de contabilidad de costos para la construcción de sus medidas de criterios.

En estudios anteriores a éste, el valor de los criterios para medir la efectividad organizacional se atribuía exclusivamente al comportamiento de los individuos, los criterios utilizados era resultados individuales más que organizacionales. Las formas que se sugerían se basaban en el salario de una persona o en el costo de reemplazo. Otros autores se han concentrado en comportamientos costosos como la rotación, el ausentismo, la calidad de rendimiento y cosas similares.

Las medidas financieras como criterios de efectividad suponen que una organización, es viable cuando, desde el punto de vista financiero, puede pagar puntualmente sus cuentas, y las organizaciones más eficaces contarán con fondos de reserva para hacer frente a futuras contingencias. Los que proponen este criterio aseguran que, aunque sea limitado, es muy útil porque es relativamente fácil medir la efectividad financiera; éstas son medidas directas que están disponibles en cualquier momento para evaluar la viabilidad financiera de las empresas. Se basa en la idea de que la eficacia de la organización se puede definir en forma sencilla y con facilidad.

Likert y Ouchi encontraron la relación ente el conjunto interno de normas que gobiernan el comportamiento de una organización y el rendimiento de la misma. Sin embargo, tratar de verificar el valor de los recursos humanos de una organización agregando el valor asociado de cada individuo, solamente capta una parte del cuadro.

Para elegir las medidas financieras como criterios de efectividad influyen las siguientes referencias:

La perspectiva de eficiencia (Katz y Kahn, 1966, 1978) indica "en que cantidad emerge un insumo como un producto y en que cantidad lo absorbe el sistema". La medida de retorno sobre ventas ofrece una operacionalización directa de esta estructura.

Yuchtman y Seashore, 1967, definen la efectividad como la capacidad de una organización para "explotar su ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos" (1967, 897-98). Hasta el punto en que estos recursos valiosos se pueden captar en términos financieros, la razón de retorno sobre inversión ofrece una definición operativa razonable de esta capacidad.

Las ventajas para usar medidas financieras como indicadores de efectividad son:

- Las razones son una medida resumida de efectividad y se refiere al rendimiento de la organización como un todo.
- Son indicadores del rendimiento de la firma que reconocen ampliamente aquellos que maneja e invierten en organizaciones.
- Hay una medida de resultados muy distinta de la medida de la organización propiamente dicha.

A continuación se describe como se ajustan las medidas financieras, como criterios de efectividad organizacional, con las teorías específicas de efectividad mostradas anteriormente:

Modelo Natural de Sistemas. Tanto los modelos de eficiencia como de adquisición de recursos nacieron de la perspectiva natural de los sistemas, por eso ofrecen un criterio fundamental para el uso de medidas financieras como indicadores de efectividad. Las medidas financieras se refieren al sistema como un todo, por eso se ajustan como unidades de análisis. Seashore (1983) indica que el modelo de sistemas implica que la efectividad debe medirse utilizando conjuntos intactos de indicadores. Utilizar medidas financieras solamente satisface las demandas del modelo natural del sistema, pero no la necesidad de utilizar conjuntos intactos de indicadores.

Modelo del logro de metas. Algunas organizaciones definen la rentabilidad como una meta u objetivo, de tal forma que las medidas de retorno sobre ventas e inversión se ajustan bien al modelo de logro de metas. Una organización al mismo tiempo puede tener metas de crecimiento, supervivencia o el dominio de mercados específicos que con frecuencia entran en conflicto con medidas de rentabilidad. Las organizaciones se trazan retos a largo y corto plazo en una forma tal que se nubla el significado de una medida en algún momento determinado. No obstante, las medidas de rentabilidad son una buena aproximación de la efectividad, según la mide el modelo de logro de metas.

Modelo del proceso de decisión. Las variables comportamentales sobre cultura organizacional incluyen medidas que se refieren directamente a procesos y prácticas de decisión. Una teoría cultural de la efectividad, a largo plazo en una organización, se puede determinar por las características de los procesos internos de la empresa. El criterio para determinar efectividad, desde un punto de vista del proceso de decisión deben ser las medidas del proceso propiamente dicho, las cuales pueden verse reflejadas en una medida financiera.

Grupos de interés. Una conceptualización de la efectividad que subraya la importancia de los grupos estratégicos está pobremente representada por las definiciones financieras de efectividad. Se tiene que asumir un alto nivel de consistencia en los intereses de los diversos patrocinadores o pasar por alto que el buen rendimiento financiero puede llegar a expensas de algunos de los beneficiarios de la organización. Aunque puede ser cierto que una organización que fracasa, por definición, ha dejado de representar una coalición efectiva entre los grupos de interés, por lo que no se debe concluir que una tasa de retorno más alta indica una mayor efectividad para todos.

Dependencia de los recursos ecológicos de la población. Esta teoría representa una imagen reactiva de la efectividad organizacional. Si esta teoría es correcta, las medidas de la cultura y el clima organizacional deben hacer poco para predecir el rendimiento futuro de una organización. Estos modelos harían varias adiciones a conjunto de indicadores de efectividad: el modelo de dependencia de recursos destacaría la importancia de controlar tanto recursos financieros como no financieros, haciendo hincapié en patrones de nacimientos, muertes y crecimiento de las empresas.

UNA TEORÍA DE CULTURA Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Una teoría cultural de la efectividad organizacional debe considerarse como punto de partida que los valores, las creencias y los significados que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada

A lo largo de la revisión bibliográfica efectuada se encontró un modelo donde se explica cómo influye la cultura organizacional en la efectividad del sistema. Dicho modelo fue estructurado por Denison y modificado a través de investigaciones posteriores. Dicho modelo se explica a continuación.

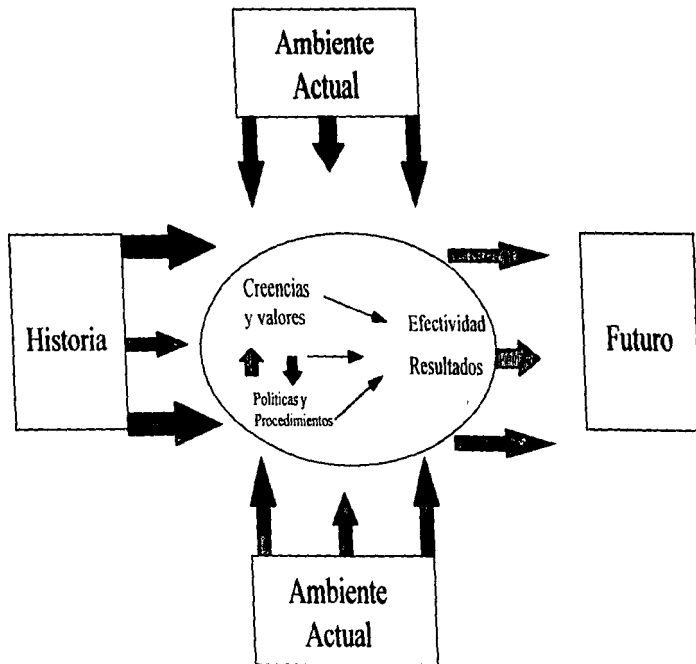
MODELO DE DENISON

Esta estructura se usa como una especie de lente para observar la cultura organizacional. Denison (1982) dividió el dominio de la cultura en tres niveles.

- I. Los valores y creencias que fundamentan las acciones.**
- II. Los patrones de conducta que reflejan y refuerzan esos valores.**
- III. El conjunto de condiciones creadas para estos patrones de conducta, dentro de las cuales deben funcionar los miembros de la organización.**

Las ideologías, los símbolos y las convicciones compartidas ejercen un impacto considerable sobre las organizaciones. Este modelo supone que los resultados de la empresa están influidos por su historia, la cual dio origen a sus creencias, valores, políticas y procedimientos. Estos factores están siendo influidos por el ambiente externo en el cual se mueve la organización. A través de la efectividad y de los resultados que se obtienen se va diseñando el futuro de cada unidad. Lo anterior puede verse en el esquema no. 2

Marco de Referencia para el estudio de la Cultura Organizacional y la Efectividad



Esquema número 2

Esta teoría está formada por cuatro principios integrativos. Los principios describen un proceso por el cual la cultura de la organización ejerce su influencia sobre su efectividad, el tema se aborda desde cuatro hipótesis, las cuales son: la hipótesis de la participación, de la consistencia, de la adaptabilidad y de la misión; la estructura del modelo se muestra en el esquema número 3. A continuación se explica cada una de ellas.

PARTICIPACIÓN

La hipótesis de la participación sobre la relación entre la cultura organizacional y la efectividad tiene su base en la idea de que la efectividad organizacional es una función del nivel de participación y compromiso de los miembros de la empresa. Sostiene que altos niveles de participación y compromiso crean un sentido de propiedad y responsabilidad, surge una mayor dedicación a una empresa y una mayor necesidad de control abierto. Los sistemas normativos implícitos y voluntarios aseguran la coordinación del comportamiento, en lugar de sistemas burocráticos explícitos de control.

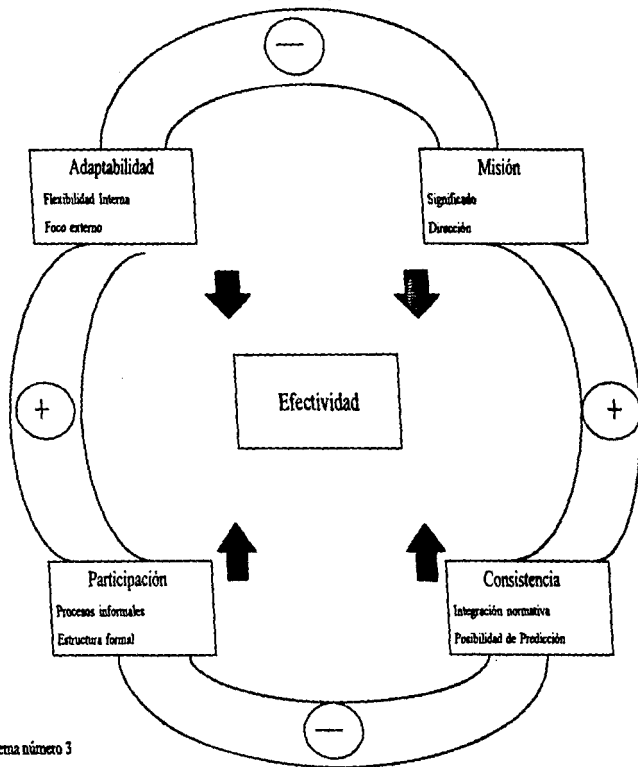
La participación asegura que la inclusión de los miembros a los procesos de la organización pesan más que la inconsistencia y la inconformidad. Los empleados tendrán la oportunidad de contribuir con sus conocimientos y habilidad, las decisiones reflejarán múltiples puntos de vista; se recibirán como legítimas y tendrán más probabilidad de ejecución. Este proceso, dado el tiempo para trabajar, dará como resultado mejores decisiones y respuestas de una organización a su medio ambiente. Con el tiempo, las mejores decisiones se deben asociar con el mejor rendimiento.

El origen de esta hipótesis está en las teorías de las relaciones humanas, se basa en obras de autores clásicos del comportamiento organizacional como Chris Argyris: *Integrating the individual and the organization* (1964), Rensis Likert; *New patterns of management* (1961), y *the human side of the enterprise* (1960) Douglas McGregor.

Watson (1977, 1986) y Lawler (1977, 1986) indican que "la participación puede ser una estrategia gerencial para un desempeño efectivo y una estrategia del trabajador para un mejor ambiente de trabajo". Estos autores se concentran más en las estructuras y estrategias reales para formular y sostener un sistema de alta participación.

Ouchi (1980) indica que en una organización las transacciones se rigen principalmente por valores, creencias, normas y tradiciones. Las organizaciones con altos niveles de inclusión, compromiso y participación podrían confiar en un sistema gerencial que aprovechara el consenso general. Los costos de las transacciones se pueden reducir al mínimo cuando cada miembro de una organización actúa con base en un consenso intuitivo de valores y no con base en un conjunto de reglas y reglamentaciones burocráticas.

Modelo de Cultura y Efectividad



Esquema número 3

CONSISTENCIA

La hipótesis de la consistencia sostiene que el sentido o propósito compartido tiene un impacto positivo sobre la efectividad, porque los miembros de una organización trabajan con base en un marco de valores y creencias, ampliamente comprendidos por todos que forma la base a través de la cual se comunican y a través de las cuales llegan a un consenso, llevando a cabo acciones coordinadas. Una cultura sólida tiene un potencial muy grande para coordinar y controlar la conducta implícitamente.

Una cultura sólida, con miembros bien adaptados al medio social, mejora la efectividad porque facilita el intercambio de información y coordinación del comportamiento.

Las creencias y los valores fundamentales para una organización tienen que estar en estrecho acuerdo con políticas y procedimientos reales, si es que el sistema gerencial quiere obtener un alto grado de integración y coordinación. La inconsistencia entre los valores adoptados y la práctica real tiende a disminuir el sentido compartido, la integración normativa y la consistencia se relacionan con la efectividad organizacional.

Los sistemas de control implícito, basados en controles interiorizados, son un medio efectivo de lograr mayor coordinación que los sistemas de control externo, los cuales dependen de reglas explícitas.

La hipótesis de la consistencia predice que los bajos niveles de participación y compromiso pueden ser superados por altos niveles de consistencia, conformidad y consenso. Un alto nivel de integración normativa, propósitos compartidos y un marco común de referencia pueden aumentar la capacidad de una organización para una acción coordinada y promover un proceso de decisión más rápido. Una respuesta coordinada con un significado común para los miembros de una organización, permite que ésta reaccione a su ambiente y preserve el sentido o propósito que tienen sus miembros.

La insistencia en algunos principios generales plenamente compartidos sobre los cuales se pueden apoyar acciones, permite a los individuos reaccionar mejor en una forma predecible ante un ambiente impredecible.

Seashore (1984) concluyó que un alto nivel de consistencia e integración en apoyo de normas sobre rendimiento eran un buen pronóstico de un alto nivel de efectividad, pero que una alta integración alrededor de un conjunto de normas que no contribuían al rendimiento daba como resultado un desempeño inferior al normal. Así la consistencia puede actuar en favor o en contra del rendimientos de acuerdo a la naturaleza de las normas y expectativas.

Una cultura sólida desajustada al ambiente comercial actual de una organización es un riesgo considerable y genera una enorme cantidad de inercia, hace difícil el cambio y la adaptabilidad.

Las organizaciones efectivas parecen combinar los principios de participación y consistencia en un ciclo continuo. La participación se usa para generar posibles ideas y soluciones que luego se refinan en un conjunto de principios más precisos.

ADAPTABILIDAD

Mucho se ha escrito sobre la relación entre organizaciones y su ambiente (Lawrence y Lorsh 1967; Katz y Kahn, 1978; Pfeffer y Salancik, 1978; Aldrich 1979) pero muy pocas conclusiones se aproximan al problema desde una perspectiva cultural.

Para formular una teoría cultural de la adaptación organizacional se requiere describir un sistema de normas y creencias que puedan apoyar la capacidad de una organización para recibir, interpretar y traducir señales desde su ambiente hacia cambios comportamentales internos que aumenten sus probabilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo externo.

Tres aspectos de la adaptabilidad inciden en la efectividad y valores de una organización:

- La habilidad de percibir y responder al ambiente externo, un ejemplo se tiene en las organizaciones japonesas que se caracterizan por su interés con sus clientes y competidores.
- La habilidad para responder a los clientes internos.
- Reaccionar ante clientes internos o externos requiere la capacidad de reestructurar y reinstitucionalizar una serie de comportamientos y procesos que permiten la adaptación de la organización, sin esta habilidad una organización no puede ser efectiva.

La falta de capacidad de un sistema para adquirir una estructura corporativa cada vez más compleja y adaptable lleva a una burocratización rígida que apoya un sistema de valores y creencias orientadas hacia la estabilidad.

Los gerentes con capacidad de integración y habilidad para ver un panorama completo tienen más probabilidades de lograr el éxito introduciendo el cambio. Las estructuras organizacionales divididas en partes pequeñas con frecuencia son difíciles de cambiar, por la baja posibilidad de encontrar una dirección común en donde todos los elementos puedan ponerse en marcha al mismo tiempo.

MISIÓN

Esta hipótesis se refiere a la importancia de una misión o una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros. La misión tiene dos funciones básicas en el funcionamiento de una organización:

1. **Da propósito, sentido y razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante**
2. **Da dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para los miembros.**

A través de este proceso, al comportamiento se le da un significado intrínseco que va más allá de papeles burocráticos funcionalmente definidos. Este proceso de interiorización e identificación forma un compromiso a corto y largo plazo y conduce a un rendimiento efectivo. A nivel individual, el éxito es más probable cuando los individuos están orientados hacia la meta. Organizacionalmente se definen criterios externos. Ambos factores tienen un impacto positivo sobre el rendimiento. La organización puede configurar su comportamiento actual de acuerdo a un futuro deseado.

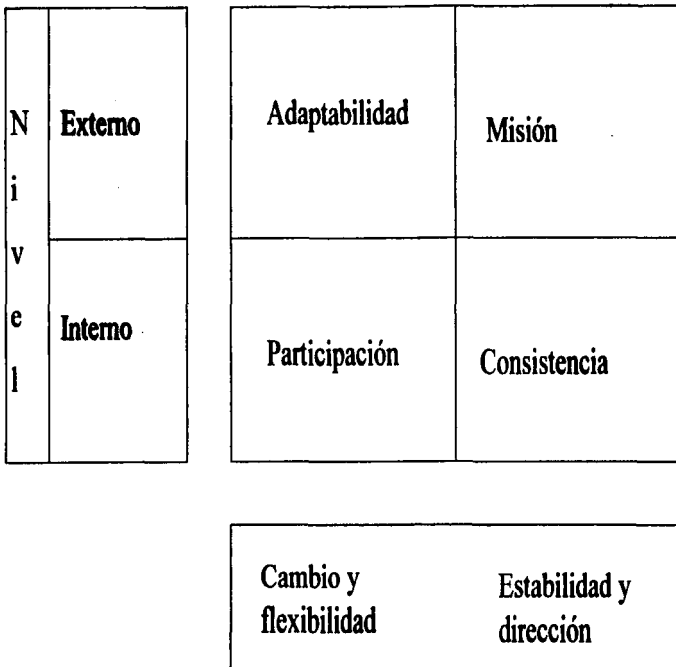
Al integrar estas cuatro ideas en un sólo marco de referencia y especificar sus interrelaciones se conforma una teoría de cultura y efectividad organizacional que proporciona dos perspectivas, una interna y otra externa. Estas perspectivas se pueden observar en el esquema número 4.

- La participación y la consistencia se orientan hacia la dinámica interna de la organización con el ambiente externo. La adaptabilidad y la misión se concentran en el ambiente externo.
- La participación y adaptabilidad destacan la capacidad de la organización para la flexibilidad y el cambio. La consistencia y misión se orientan hacia la estabilidad.

Un sistema orientado hacia la adaptabilidad y participación introduce más variedad, insumos y soluciones a una situación dada, que un sistema con un alto nivel de consistencia y misión.

Una inclinación hacia la consistencia y misión tienen más probabilidades de reducir la variedad y dar más importancia al control y la estabilidad, es útil cuando en la organización se ha establecido un conjunto limitado, pero apropiado, de respuestas que se ajustarán a un ambiente estable.

Modelo de Cultura y Efectividad



Esquema número 4

Estos cuatro conceptos de la estructura interna representan una ruta separada por la cual la cultura de una organización podría tener un posible impacto sobre la efectividad; aunque algunos conceptos pueden parecer contradictorios, un sistema rígido altamente consistente puede ser la antítesis de un sistema de alta participación o alta flexibilidad.

Una cultura que es al mismo tiempo adaptable pero altamente consistente o sensible a la participación individual, pero dentro del contexto de una misión muy compartida será más efectiva; la reconciliación de exigencias en conflicto es la esencia de una cultura organizacional efectiva.

ESTUDIOS SOBRE CULTURA Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

En esta sección se describirán las investigaciones más sobresalientes sobre cultura organizacional hecha a lo largo del tiempo. Los estudios realizados han sido tanto cualitativos y/o cuantitativos, de acuerdo a la inclinación de cada autor.

Denison en sus investigaciones sobre cultura organizacional siguió un método cualitativo y cuantitativo para estudiar el impacto que puede tener la cultura de una empresa sobre el desempeño y la efectividad en el transcurso del tiempo.

Las medidas de efectividad organizacional utilizadas en dicho estudio se obtuvieron de los registros de rendimiento financiero de un conjunto de firmas, públicamente manejadas por la Bolsa de Valores de Nueva York.

La investigación demostró el impacto que tiene la participación y la adaptabilidad sobre la efectividad organizacional. Utilizando medidas de colaboración informal en la toma de decisiones relacionados con criterios financieros, los resultados presentan evidencias convincentes de que hay impactos positivos sobre la efectividad a corto y largo plazo de los sistemas de alta participación. La evidencia para la adaptabilidad es menos directa, pero la reacción ante los insumos y la habilidad para adaptar sistemas de trabajo a condiciones variables, también parecen mecanismos de predicción útiles del desempeño organizacional.

La teoría ha sostenido que la cultura de una organización tiene un impacto directo sobre su efectividad y rendimiento. Estrategias, estructuras y la ejecución tienen origen en las convicciones y en los valores de una unidad de negocio, las cuales presentan límites y oportunidades para futuras acciones.

Gran parte de los estudios culturales se basan en la descripción de casos reales. Tienen su origen en investigaciones cualitativas, a través de ésta se explica la forma como se estructura la cultura de una organización a través de éxitos y fracasos del pasado. Por lo tanto, la naturaleza de una determinada cultura es un reflejo de las estrategias originales de los fundadores de una empresa, así como también de los factores claves que se han aprendido y conservado con el tiempo.

CAPITULO

II

LA EMPRESA ORIENTE DE ESTUDIO

El propósito central de este capítulo es mostrar el ambiente interno y externo bajo el cual se desenvuelve la empresa objeto de estudio, con el fin de que el lector se familiarice con factores que sirvan para explicar los datos estadísticos que se muestran en el capítulo III.

A continuación se presentan las características internas y externas de la empresa, su desarrollo a lo largo del tiempo, así como las características más representativas de su cultura.

La información que se presenta es producto de la investigación cualitativa llevada a cabo en la empresa objeto de estudio, mediante ésta se presenta un panorama general de cómo ha sido su desarrollo a lo largo del tiempo.

ORÍGENES Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

La empresa es reconocida en el mercado nacional como una distribuidora de productos farmacéuticos básicamente. Actualmente la compañía emplea a 1899 personas, tiene 5 sucursales y una casa matriz, distribuidas en toda la República Mexicana.

Antes de comenzar el relato histórico sobre el desarrollo de la empresa es necesario conocer las condiciones ambientales que prevalecían en el país en la época en la que se funda la organización con el fin de comprender el desarrollo de la misma.

En México a mediados de los años 30, se podía observar cierta estabilidad política y económica, el país se caracterizaba por:

- ◆ Tener un aumento acelerado de la economía
- ◆ Se observó un descenso en la proporción de la población dedicada a la agricultura y el incremento de la empleada en la industria.
- ◆ Un pequeño grupo concentraba cerca de la mitad del ingreso total del país.
- ◆ Emergió un sector medio urbano que se convirtió en el principal cliente de la producción total.
- ◆ Se dio una modernización agrícola e industrial.
- ◆ Se implementó la reforma agraria cardenista, lo que trajo como consecuencia el desarrollo del mercado interno.

Por lo que respecta al mercado farmacéutico, puede decirse que las farmacias propiamente dichas, eran incipientes, ya que proliferaban las boticas donde los encargados preparaban los medicamentos prescritos por los doctores. La distribución de medicamento comprimido y elaborado por laboratorios era mínimo.

Bajo estas condiciones, la historia de la empresa comienza con su fundadora, una mujer con mucho dinamismo quien provenía de una familia que se dedicaba a la medicina. Al establecerse en la ciudad de México, se da cuenta de que hacían falta canales que distribuyeran medicamentos a las boticas, así funda su empresa en el año de 1934 en el centro de esta ciudad; para lo cual contaba con una idea, un teléfono y mucho empeño. Sus operaciones se realizaban precisamente en su domicilio particular. No se contaba con muchos recursos, ya que el capital inicial fue de \$7 000.00.

La idea era ofrecer a las farmacias de México un servicio de distribución superior al entonces existente en el mercado. El proveedor con el que inició fue el laboratorio Establecimientos Mexicanos Colliere S.A. La distribución de los productos se hacía por medio de los tranvías. En aquellos años circulaban éstos por casi todas las calles de la ciudad. Estas fueron las bases determinantes para el inicio de la empresa, con filosofía de servicio.

En un principio la operación consistía en tomar pedidos de particulares y llevar las medicinas que solicitaban hasta su domicilio, así como distribuir medicamentos a granel a la boticas que se ubicaban cerca del domicilio de la naciente empresa.

Durante los primeros meses la propia fundadora recibía las llamadas, hacia la compra del medicamento y lo llevaba al domicilio correspondiente. Posteriormente contrato un repartidor para los productos, quien continuaba haciendo la entrega en tranvía.

Conforme el capital se iba incrementando, comenzó a establecer mayores negociaciones con laboratorios farmacéuticos nacionales y extranjeros, quienes en un principio, tenían reservas para dar la distribución de sus productos a una mujer empresaria.

Los proveedores de la empresa eran: Parke Davis, Grupo Rousell, Casa Bayer, Merck México, entre los mas importantes.

Ya en 1938 tenía la necesidad de contar con un mayor capital, así la fundadora tomó la decisión de crear una sociedad. La empresa objeto de estudio siguió creciendo, pues los socios aportaron capital y se contó con los recursos necesarios. En cuanto a la plantilla de personal se había pasado de 34 empleados a 69 y llegaba a los \$100 000.00 de ventas netas. Debido al desarrollo que se iba presentando, la empresa cambió sus oficinas a las calles de Uruguay, en ese tiempo su preocupación era contar con una cartera de clientes satisfechos.

En 1939 al estallar la segunda guerra mundial y romper México las relaciones diplomáticas con Alemania e Italia, el gobierno de la República Mexicana incautó las empresas de esas nacionalidades que había en el país, entre las cuales se encontraban dos distribuidoras de medicinas alemanas que, en aquel entonces eran las más fuertes del mercado: las Casas Berck Félix y Carlos Stein. Al desaparecer éstas, surgieron dos distribuidoras mexicanas: Nacional de Drogas y Casa Autrey.

En 1940 la empresa, preocupada por el servicio contrata en el departamento de ventas, vendedoras para brindar servicio por teléfono y personal masculino como agentes de ventas, que visitaban a los clientes personalmente. Todos ellos eran entrenados por la fundadora.

Los pedidos se tomaban a mano, en remisiones, mismas con las que el almacén surtía la mercancía solicitada y la enviaba con los repartidores a los clientes, quienes firmaban y sellaban la remisión al recibir la mercancía. Con esas remisiones se elaboraba una factura semanal, la cual era enviada al cliente para su revisión y pago posterior. Los clientes que pagaban al contado, lo hacían con las remisiones y recibían su factura posteriormente.

El reparto se realizó en tranvía durante los primeros años, pero era necesario un servicio más rápido. Ya para 1941 se necesitaba otro tipo de vehículo; el objetivo era mejorar el servicio de reparto para el ramo farmacéutico y les preocupaba encontrar nuevas formas para lograrlo. Compraron 3 bicicletas, una motocicleta y la primera camioneta, para el reparto de mercancía; como medida estratégica se siguió adquiriendo camionetas.

En 1956, se trasladaron las instalaciones a San Jerónimo. En 1968 se ubicó en las calles de Municipio Libre, ahí comienza la construcción de un edificio exprofeso. Para el año de 1972' amplía sus instalaciones, aumentó el capital operativo y agregó varios departamentos de personal, en especial de distribución directa.

El crecimiento de las ventas era de 20% a 50% al año. En el periodo de 1970 y 1975 tenía el liderazgo en el mercado y la competencia no era significativa. Durante estos

años, detrás de las decisiones que se tomaban estaba la fundadora, quien mantenía un estrecho contacto tanto con los empleados, como con clientes y proveedores.

Respaldata con esta cohesión y bajo condiciones de mercado ventajosas inició su crecimiento en la República Mexicana de la siguiente manera:

La primera sucursal surge en 1972 en León. El 1 de enero de 1976 inicia actividades en Guadalajara. El 1 de febrero de 1992 se abre otro centro de distribución en el D.F., el cual cuenta con un moderno equipo tecnológico. El 3 de enero de 1994 se pone en operación otro centro de distribución en la ciudad de Villahermosa. El 12 de septiembre de 1994 se abre Monterrey, la cual cuenta con equipo de surtido de alta calidad tecnológica.

Para 1980 la compañía había llegado a 1000 empleados. La empresa era rentable, tenía crecimiento, por lo que el futuro de la organización parecía muy prometedor.

Al comienzo del año de 1985, la fundadora se retira por problemas de salud y deja como sucesor en la vicepresidencia a un familiar cercano, quien ya venía colaborando en la organización desde hacía tiempo, actualmente esta persona ocupa la presidencia del grupo. A partir de esta sucesión comienzan a surgir cambios en la estructura interna de la organización, así como en las condiciones del mercado y las características de las farmacias.

Para el año de 1989 el nieto de la fundadora es nombrado Director General, este cambio fue preparado por la familia con anticipación, para ello, además de la educación formal que recibió desde temprana edad, colaboró en cada uno de los departamentos de la organización con el fin de que conociera el funcionamiento de cada uno de ellos.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a tres personas con antigüedad de más de 25 años, señalan que el estilo administrativo de esta figura difiere al que había establecido anteriormente la fundadora, probablemente debido a una necesidad de control más explícito sobre una estructura que creció.

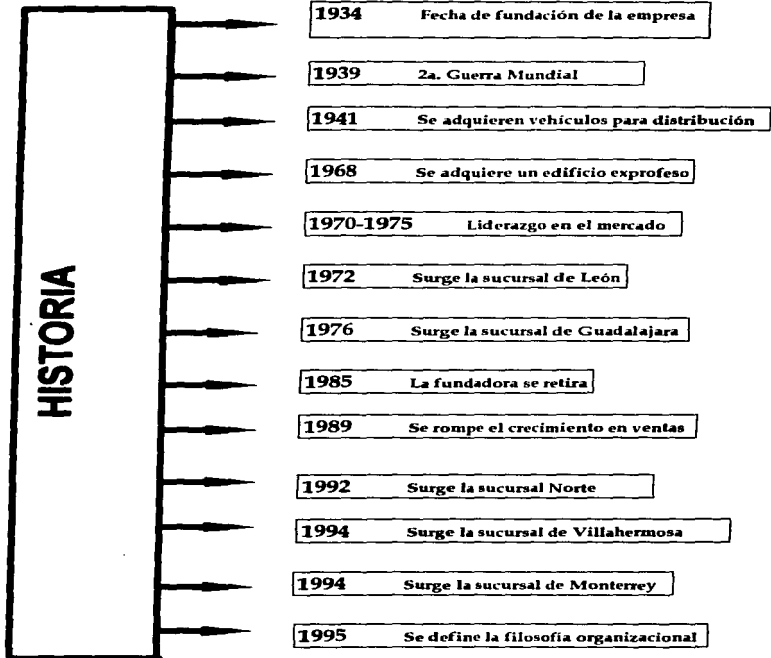
Este cambio en el estilo administrativo, aunado a la transformación del mercado y al fortalecimiento de la competencia marcaron un decrecimiento en los índices de productividad de la compañía. A raíz de esta combinación de acontecimientos, en 1989 se rompió la tradición de años consecutivos de crecimiento en ventas.

La competencia directa de la organización se fue fortaleciendo y diversificando, quitando el liderazgo que había tenido la empresa en el mercado; por otro lado, empresas distribuidoras de productos farmacéuticos de menor tamaño comenzaban sus operaciones. Actualmente, de acuerdo a la última investigación mercadológica hecha, la empresa objeto de estudio se encuentra en el 3er. lugar, de un total de seis empresas competidoras.

Estos cambios tan importantes en la corporación amplían el horizonte de los hallazgos sobre la cultura de la compañía y su presunta relación con la efectividad que se muestra en los siguientes capítulos.

De acuerdo a la investigación cualitativa se deduce que mientras la alta dirección tuvo contacto directo con el mercado y los colaboradores, se observó un mayor crecimiento; al crecer la estructura organizacional este acercamiento se vio disminuido, lo mismo que su efectividad.

En la figura no. 1 se muestra esquemáticamente los acontecimientos más importantes en la historia de la empresa.



ESTRUCTURA INTERNA

La estructura interna de la empresa ha sufrido varios cambios en el transcurso de su historia. Estos han sido más frecuentes de 1990 a la fecha, tiempo en el que en un mismo año se ha modificado hasta tres veces la estructura interna, buscando adaptarse al ambiente externo.

Cabe mencionar que las posiciones de la alta dirección siempre han sido desempeñadas por familiares directos de la fundadora. Los accionistas también han sido parte de la misma familia.

La actual estructura de la empresa objeto de estudio está formada por un Corporativo, aunque para efectos del pago de impuestos, el personal que lo integra se considera en la nómina de la Casa Matriz. Además del corporativo existen seis estructuras organizacionales que corresponden a cada una de las sucursales. En esta sección se muestran los organigramas de estas estructuras.

CORPORATIVO

La función del Corporativo es delinear las estrategias organizacionales que han de seguirse institucionalmente en cada sucursal. Proporciona lineamientos estratégicos que propicien una imagen homogénea en todos los sitios en que se realizan operaciones. Su estructura se compone de siete Direcciones, las funciones de cada una de ellas son:

Auditoría Interna. Vigilar el cumplimiento adecuado de las operaciones de acuerdo a políticas y procedimientos establecidos. Asegurar a la Presidencia que las operaciones contables que se realizan en la organización se encuentran dentro del marco legal y jurídico.

Comercialización. Planear, diseñar y controlar las estrategias comerciales a nivel nacional tomando en cuenta las condiciones ambientales de cada región, así como las investigaciones mercadológicas que se realicen.

Dirección Divisonal. Administrar los recursos económicos, tecnológicos y humanos de las sucursales en el D.F., con el fin de eficientar los procesos, evitar demoras y crear utilidades. Esta dirección está compuesta por la Casa Matriz y la sucursal en el D.F. ubicada en la región Norte.

Dirección Foránea. Administrar los recursos económicos, tecnológicos y humanos de las sucursales foráneas, con el fin de eficientar los procesos, evitar demoras y crear utilidades. Esta dirección está compuesta por cuatro sucursales: León, Guadalajara, Villahermosa y Monterrey.

Abastecimiento. Lograr las negociaciones más convenientes con los proveedores, estableciendo alianzas estratégicas con los mismos. A través de estas negociaciones se busca tener un abasto que cubra las necesidades del mercado al que se sirve.

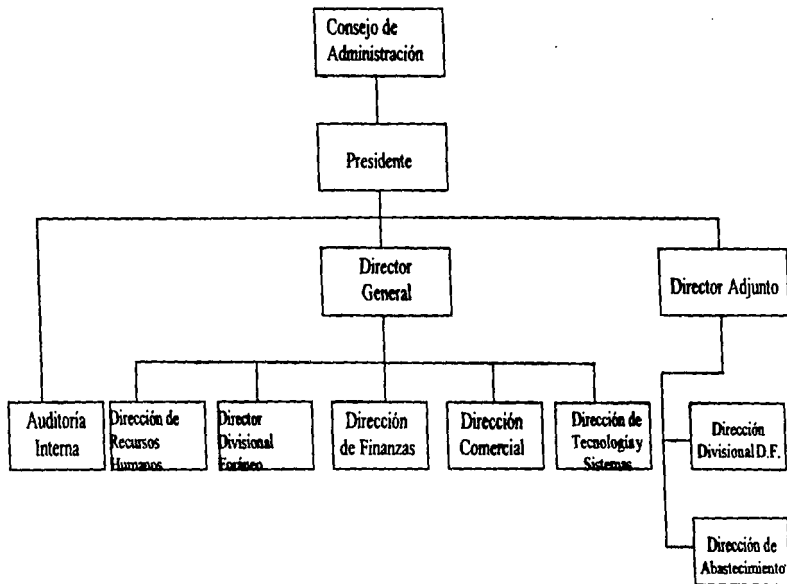
Sistemas. Contar con sistemas de información ágiles y eficientes que apoyen a las diferentes áreas en la toma de decisiones y administración de los procesos.

Recursos Humanos. Regular los procesos institucionales que permitan una adecuada administración del recurso humano y condiciones internas que permitan la eficiencia de la organización.

La actual estructura interna del corporativo desde principios de 1996 se muestra en el organigrama no. 1

A pesar de que al corporativo se le ha asignado una función específica, los Gerentes de las Sucursales lo ven como "un mal necesario", ya que indican que al diseñar las estrategias grupales, el corporativo no toma en cuenta las características locales de cada sucursal ni las diferencias de los mercados a los que cada unidad sirve.

Organigrama del Corporativo



ESTRUCTURA DE LA CASA MATRIZ Y DE LAS SUCURSALES

La estructura de la Casa Matriz difiere a la establecida en las sucursales, en especial en el número de gerencias y jefaturas. Algunas de las funciones propias de una sucursal son absorbidas por el corporativo dentro de Casa Matriz; tal es el caso de Recursos humanos, Sistemas, Abastecimiento y Finanzas. El corporativo, al realizar algunas de las tareas específicas de esta unidad adquiere conocimientos de un sólo mercado, lo cual, al planear estrategias de grupo, le puede hacer suponer que las necesidades de todas las sucursales son muy parecidas, sin que esto corresponda con la realidad.

El personal que forma parte de la Casa Matriz es de 486. La estructura interna de esta unidad se muestra en el organigrama no. 2

Las sucursales foráneas que tiene la empresa dependen de una Dirección Divisional Foránea, como se muestra en el organigrama número 3.

La organización interna de las sucursales no es la misma para todas, aunque las diferencias no son significativas para las unidades de Norte, León, Guadalajara y Monterrey. Para ejemplificar el organigrama de estas sucursales se muestra la estructura de la unidad de Guadalajara en el organigrama número 4.

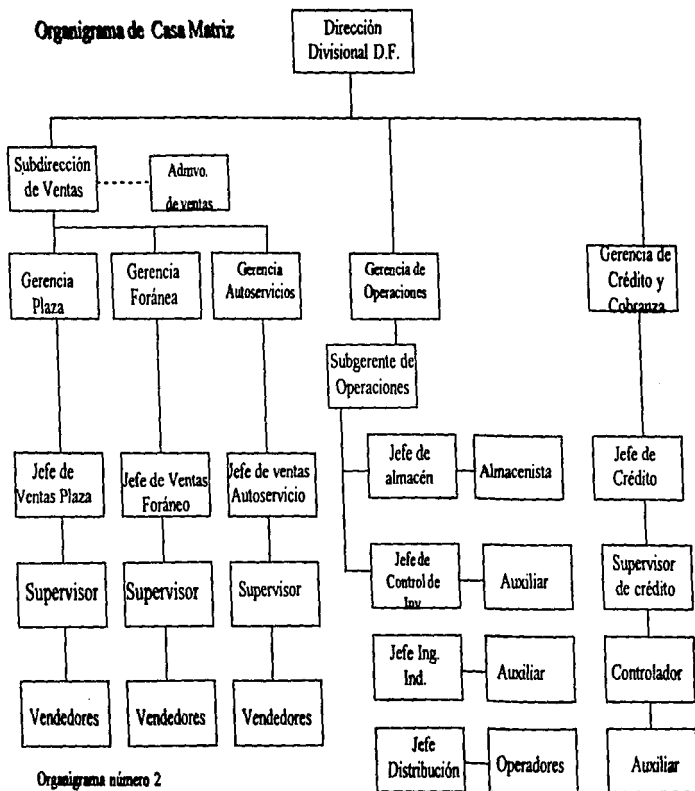
De acuerdo a las entrevistas realizadas a los Gerentes de las Sucursales indican que ellos consideran que la estructura interna de las sucursales son muy pesadas y no permite controlar los aspectos básicos de las unidades como es el almacén y el control de inventarios, comentan que se han hecho diversas propuestas para adaptar la estructura organizacional pero la Dirección General no ha dado una respuesta.

La sucursal de Villahermosa tiene una estructura un tanto diferentes a las demás; ya que para cubrir las necesidades del mercado ha adaptado un organigrama mas específico, se le da una mayor importancia al almacén y tiene un mayor control sobre el inventario físico. La gerencia de ventas está dividida por zonas geográficas, mientras que en las sucursales se divide por mercado. En el organigrama número 5 se muestra la estructura interna de dicha sucursal.

La actual estructura de esta sucursal tiene funcionando dos años y fue planeada por el Gerente de la Sucursal con el fin de adecuarse a las necesidades específicas de la región. En el corporativo no se ha pensado hacer una valoración de la funcionalidad de esta estructura para adaptarla a otras unidades.

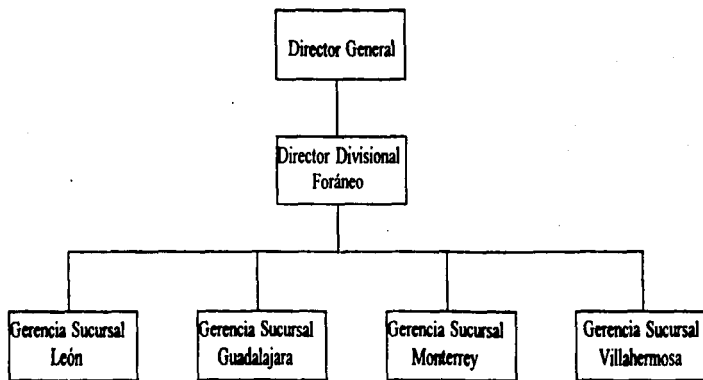
Siendo la empresa un canal de distribución, es importante saber que en todos los almacenes de las sucursales se concentran 265 líneas entre laboratorios y fabricantes diversos, con un total de 7400 productos. En Casa Matriz y en algunas sucursales se cuenta con robots especializados para el surtido de pedidos, en las demás sucursales el surtido de los pedidos es manual.

Organigrama de Casa Matriz

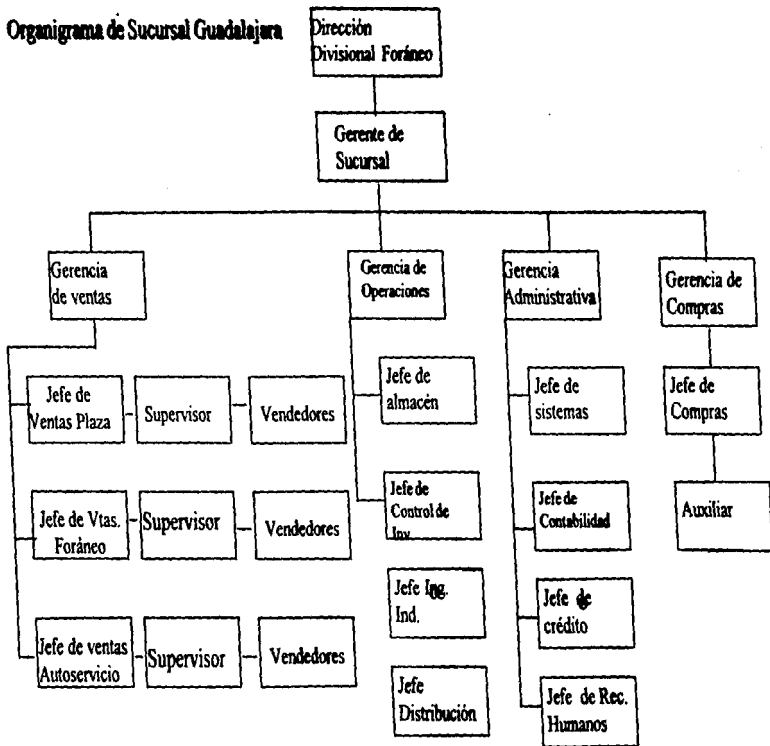


Organigrama número 2

Organigrama de la Dirección Divisional Foráneo

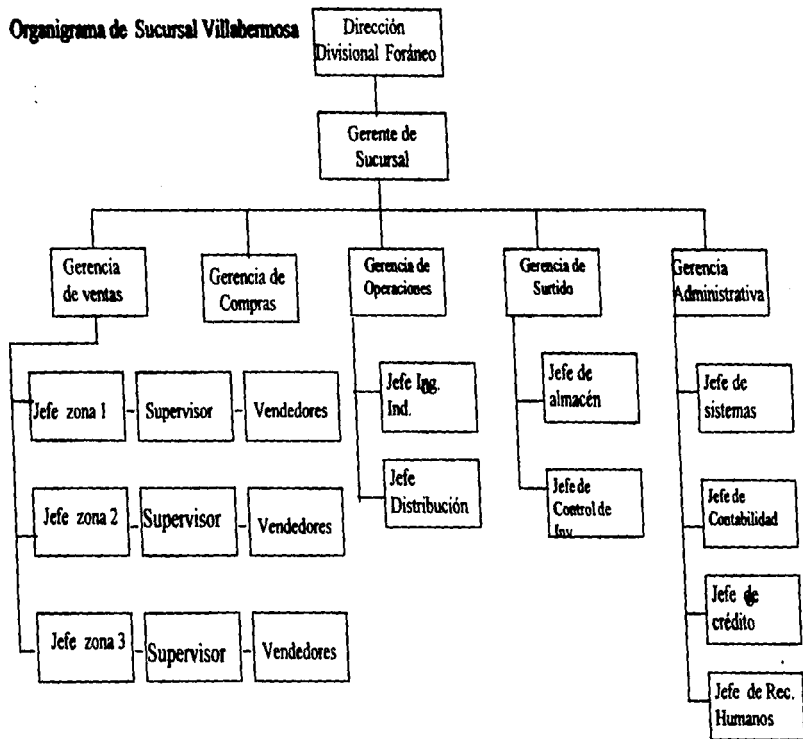


Organigrama de Sucursal Guadalajara



Organigrama número 4

Organigrama de Sucursal Villabermosa



Organigrama número 5

EL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA

En esta sección se hablará sobre aspectos tanto cualitativos como cuantitativos de la organización.

El recurso humano con el que cuenta la empresa se distribuye de la siguiente manera en las diferentes sucursales:

| SUCURSAL | NO. DE EMPLEADOS |
|--------------|------------------|
| Casa Matriz | 486 |
| Norte | 374 |
| León | 308 |
| Guadalajara | 317 |
| Villahermosa | 212 |
| Monterrey | 202 |
| Total | 1899 |

Tabla 1: Distribución de la población

En la siguiente tabla se muestra cómo se distribuye la población de toda la organización de acuerdo a los niveles jerárquicos y puestos tipo.

| PUESTO | NO. DE PARTICIPANTES |
|---------------------|----------------------|
| Directivos | 16 |
| Gerentes | 20 |
| Subgerentes | 1 |
| Compradores | 10 |
| Jefes | 52 |
| Coordinadores | 9 |
| Supervisores | 78 |
| Encargados | 42 |
| Líderes de Proyecto | 1 |
| Secretarías | 28 |
| Administrativos | 243 |
| Vendedores | 738 |
| Personal de línea | 650 |
| Total | 1899 |

Tabla 2: Distribución por nivel y puesto

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PERSONAL

DATOS ESTADÍSTICOS

- 1) El promedio de edad que tienen los empleados en la organización es de 28 años.
- 2) El 73% de la población es de sexo masculino y el 27% son mujeres.
- 3) En las áreas operativas predominan los hombres, mientras que en las áreas administrativas y staff se encuentra un mayor número de mujeres.
- 4) El tiempo de antigüedad promedio del personal en el grupo es de 3 años; en las áreas donde se observa la gente de mayor antigüedad es en distribución. En el siguiente cuadro se muestra la antigüedad promedio del personal en cada sucursal.

| SUCURSAL | ANTIGÜEDAD PROMEDIO EN AÑOS |
|-----------------|------------------------------------|
| Casa Matriz | 4.8 |
| Norte | 3.7 |
| León | 2.9 |
| Guadalajara | 2.4 |
| Villahermosa | 1 |
| Monterrey | 1.4 |

Tabla 3: Antigüedad del personal por sucursal

- 5) Existe una mayor rotación de personal en el área de ventas, a nivel organizacional se obtuvo en el primer semestre de 96 una rotación de personal del 67%

Las causas de rotación de personal que se han detectado durante el primer semestre de 1996 son:

| CAUSAS | PORCENTAJE |
|-------------------------|------------|
| Empleo con mayor sueldo | 31 |
| Abuso de confianza | 23 |
| Abandono de empleo | 20 |
| Improductividad | 8 |
| Falta de proyección | 18 |

Tabla 4: Causas de Rotación de Personal

- 6) La escolaridad promedio del grupo es de segundo de secundaria. Se observa una escolaridad de 1 año de educación superior entre los niveles gerenciales, directivos y áreas staff, sin embargo hay sucursales donde este dato varía de acuerdo a la tabla número 5

| SUCURSAL | NIVEL ESCOLAR PROMEDIO |
|--------------|------------------------------|
| Casa matriz | 2 años de educación superior |
| Norte | 3o. de preparatoria |
| León | 3o. de secundaria |
| Guadalajara | 1o. de bachillerato |
| Villahermosa | 2o. de secundaria |
| Monterrey | 1 año de educación superior |

Tabla 5: Nivel Educativo por Sucursal

- 7) Por lo que respecta a la capacitación recibida, en promedio en este semestre se ha impartido 0.5 cursos a cada persona de la organización.

PRESTACIONES A LOS EMPLEADOS

Una vez que alguna persona ingresa a la organización tiene derecho a los siguientes beneficios:

- Prestaciones de ley
- Participación en la caja de ahorros
- de descuento en la compra de productos dentro de la organización
- Servicio de comedor
- Vales de despensa

PRESTACIONES PARA GERENTES Y DIRECTIVOS

Además de las anteriores, en estos niveles jerárquicos se tiene derecho a:

- Estacionamiento
- Servicio de comedor para ejecutivos
- Préstamo para coche
- Bono anual
- Servicio de Gastos médicos mayores

DIFERENCIAS

El trato que se da a los empleados de la organización no es el mismo, las discrepancias se deben a las diferencias en el nivel jerárquico como las que a continuación se mencionan:

Acceso a las instalaciones. En Casa Matriz hay una puerta para los directivos, gerentes, proveedores y visitantes; hay otra puerta por donde se cargan y descargan las camionetas distribuidoras, ésta sirve para el acceso del personal en general. Esta medida varía de tiempo en tiempo y en ocasiones todo el personal entra por un mismo acceso. Las variaciones a esta disposición depende de la necesidad de control que tenga la persona encargada. En las sucursales foráneas no se da esta situación ya que las instalaciones fueron diseñadas para que todo el personal entre por un mismo sitio.

Servicio de comedor. En la Casa Matriz cuentan con un comedor general y otro para directivos y ejecutivos. Por limitaciones de espacio esta diferencia no se da en las sucursales, donde existe un mismo comedor para todos los empleados.

Capacitación ofrecida a los empleados. La capacitación a los niveles gerenciales es externa, continua y en instituciones prestigiadas, para el personal de los demás niveles jerárquicos es interna y muy esporádica.

A través de las entrevistas hechas al personal de la matriz y las sucursales del D.F. puede notarse que:

- La gente se muestra escéptica ante las propuestas que hace la organización, ya que señalan que, por lo general, no se da seguimiento a los proyectos.
- En ocasiones no saben qué instrucciones seguir al realizar alguna actividad, porque a veces las indicaciones que dan diferentes jefes se contraponen.
- Existen inquietudes en cuanto al desarrollo profesional que ofrece la empresa, ya que éste es percibido como mínimo.
- En general se observa que el personal es apático.
- Indican que la comunicación que se establece es lenta y poco efectiva.
- Consideran que no hay congruencia entre la misión empresarial y la realidad que se vive.
- Notan incongruencia entre la filosofía organizacional y las acciones que toma la alta dirección y los niveles gerenciales.

En las entrevistas realizadas al personal de las sucursales en provincia se observa que:

- Se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.
- Confían en la línea que marca el Gerente de Sucursal; lo perciben como un líder que guía las acciones de la empresa
- Las instrucciones que reciben para hacer alguna actividad son percibidas en forma consistente.

- **Les agrada participar en actividades generales que se organizan en la unidad; aunque mencionan tener ciertas reservas ante los proyectos que emprende el corporativo porque indican que, por lo general, éstos no concluyen.**
- **Perciben que la comunicación que hay entre los diferentes departamentos es buena y permite el desarrollo de las actividades individuales.**
- **Señalan que existe cierto retraso en los trámites internos, lo cual hace lentas las respuestas que se dan a los clientes.**
- **Mencionan que el retraso en las acciones de la sucursal se debe en gran medida a las disposiciones que establece el corporativo. ***

SISTEMA DE INFORMACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO

La tecnología con la que cuenta la organización en cuanto a maquinaria en el almacén no es la misma en todo el grupo. En la sucursal Norte y Monterrey se tiene equipo Knapp que facilitan las labores de surtido, puede surtir hasta 2000 solicitudes por hora con un mínimo de errores, lo que eficientiza la operación sobre todo en el turno nocturno. En las demás sucursales no se tiene este robot.

El origen de fabricación de estos robots es Europea; su cotización actual es muy alta, por lo que no se piensa automatizar los almacenes de las demás empresas. El costo de mantenimiento también es muy alto, debido a que solamente personas calificadas en este sistema pueden proporcionar el servicio.

Por lo que respecta al Sistema Tecnológico de Información tiene como plataforma el sistema Tandem que actualmente resulta limitado para ayudar en la toma de decisiones a las diferentes áreas; este problema se ha venido acentuando en los últimos tres años. Se han evaluado otros sistemas, sin embargo aún no se ha tomado ninguna decisión.

Los vendedores cuentan con una máquina de transmisión de pedidos, con las cuales es posible que envíen directamente sus pedidos desde las farmacias hasta las áreas de facturación en las sucursales; a partir de las transmisiones se realizan los surtidos. Las ventajas que proporciona la máquina son: agiliza el surtido y disminuye los errores de codificación; sin embargo en cada sucursal hay un horario específico de transmisión, fuera del cual no se aceptan transmisiones, y el representante de ventas tiene que trasladarse hasta las oficinas centrales para dejar su pedido elaborado manualmente. El área de Recursos Humanos señala que el problema más importante que se relaciona con el uso de este tipo de tecnología es la falta de capacitación al vendedor, ya que en el 40% de los casos no sabe manejarla.

COMUNICACIÓN

La comunicación formal en la empresa objeto de estudio es muy rígida; generalmente es de arriba hacia abajo en forma de órdenes enviadas a través de memorándums; de abajo hacia arriba se genera poca información y el acceso a los niveles jerárquicos altos es difícil ya que primero se hace una petición por escrito y posteriormente se evalúa dicha petición. Esta situación se da principalmente tanto en el Corporativo como en las sucursales del Distrito Federal; en la sucursales foráneas la comunicación formal se da en todas direcciones, debido a que el gerente de sucursal tiene mayor contacto directo con todo el personal.

Se cuentan con medios formales de comunicación como los *pizarrones informativos*, donde se colocan anuncios de interés general; una *revista interna*, llega a todo el personal, generalmente escriben los niveles gerenciales y directivos; se tiene la posibilidad de participación de los demás niveles jerárquicos, sin embargo es difícil que sus colaboraciones se publiquen. En el distrito Federal se tiene el *buzón de sugerencias* donde se pueden hacer las recomendaciones y comentarios que el personal desee; sin embargo, el personal no percibe que se den soluciones a los problemas que se plantean. Los gerentes de sucursal señalan que este buzón no tiene razón de ser en sus unidades, por el contacto directo que ellos tienen con los colaboradores.

Por lo que respecta a la comunicación informal, los directivos observan que los rumores se difunden entre el personal rápidamente y en muchas ocasiones se distorsiona; generalmente se difunde información que se considera confidencial y ésta se hace del dominio general.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS MAS REPRESENTATIVOS

En los primeros años de vida de la empresa no se contaba con políticas y procedimientos explícitos; debido al tamaño de la empresa, éstos no eran necesarios para asegurar el funcionamiento de la misma. No fue sino hasta mediados de los años 70's cuando se comienzan a poner por escrito tanto las políticas como los procedimientos para asegurar que la operación se realizará en forma homogénea en cada una de las unidades. Desde entonces a la fecha, varios de estos procedimientos han sido modificados.

Existen dos áreas y dos puestos donde se dan a conocer los procedimientos específicos al personal de nuevo ingreso invariablemente; éstos son a auxiliares de almacén y representantes de ventas. En contraste, al personal de nuevo ingreso de las demás áreas no se les da a conocer los procedimientos existentes en el área donde ingresan, como parte del proceso de inducción, sin embargo estos se van aprendiendo conforme se va adentrando en la operación. Lo anterior provoca que un mismo proceso se realice de diferentes formas en cada una de las sucursales y que varíen de tiempo en tiempo en cada unidad.

En el siguiente cuadro se muestra la proporción de políticas y procedimientos por área que se tienen en la organización:

| AREA | PORCENTAJE |
|---------------------------|-------------------|
| Abastecimiento | 9 |
| Comercialización | 11 |
| Sistemas | 21 |
| Operaciones | 28 |
| Auditoria | 7 |
| Recursos Humanos | 8 |
| Finanzas y administración | 16 |

Tabla 6: Políticas y Procedimientos por área

Sería muy extenso revisar las políticas y procedimientos de cada una de las áreas, por lo que se muestra el proceso establecido para los representantes de ventas en la prospectación de clientes; así como el procedimiento seguido por los surtidores en el almacén; además se mencionan aquellos que se tienen para administrar el factor humano.

PROCEDIMIENTO PARA PROSPECTACIÓN Y CAPTURA DE NUEVOS CLIENTES.

Para la organización es importante contar con políticas y procedimientos establecidos para el área de ventas, a continuación se muestra el procedimiento para prospectación y captura de nuevos clientes.

EL REPRESENTANTE DE VENTAS

1. Levanta el censo de manera trimestral para formar la cartera de posibles clientes.
2. Recluta clientes a través de censos, visitas directas al cliente o llamadas telefónicas.
3. Realiza la negociación directamente con el cliente, sobre la forma de pago y los descuentos por compra. En caso necesario solicita apoyo del supervisor de ventas.
4. Recopila la siguiente documentación del cliente de acuerdo a cada condición

Para crédito y/o C.O.D. cheque:

Alta de Hacienda
Cédula de identificación fiscal (RFC)
Licencia sanitaria
Escrituras de la propiedad o predial
Identificación de firmas del Propietario y/o Aval

Para sociedades Anónimas:

Acta constitutiva
Identificación del Representante legal

Para organizaciones cadena

Carta de aceptación de la cadena

Para C.O.D. efectivo

Alta de Hacienda
Cédula de identificación fiscal (RFC)
Licencia Sanitaria

Para ambos casos, si solicita psicotrópicos

Autorización de venta de psicotrópicos

5. Elabora el alta de cliente

EL CUENTE

6. Firma el pagaré y el registro de firmas autorizadas

EL REPRESENTANTE DE VENTAS

7. Solicita el número de cuenta a crédito vía telefónica para el caso de C.O.D. y efectivo.
8. Entrega el crédito de alta de clientes y la documentación correspondiente.
9. Entrega el alta de cliente y la documentación correspondiente a crédito.

EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

10. Recibe y verifica alta de clientes y documentación correspondiente corroborando que no se encuentra en lista de clientes morosos. En caso de ser rechazada la solicitud, se turna al representante o supervisor de ventas, en caso de foráneos, se entrega a la Gerencia Comercial para dar respuesta en 24 horas máximo.
11. Captura al nuevo cliente
12. Solicita la autorización, a quien corresponda, de acuerdo a la tabla de plazos y descuentos
13. Recibe aviso de iniciación de operaciones por parte de sistemas, corrobora los datos de la solicitud contra los del aviso e integra la solicitud al archivo maestro
14. Solicita al fin del día el reporte de aviso de iniciación de operaciones a proceso de datos.
15. Finaliza el proceso

Dentro del área comercial también se tienen los siguientes procedimientos: cambios de condiciones, levantamiento de pedidos; pedidos especiales, por resurtido e inicio, atención a devoluciones, atención de reclamaciones.

Todos estos procedimientos se llevan a cabo en Casa Matriz y en las sucursales de forma más o menos homogénea.

PROCEDIMIENTO DE SURTIDO

Siendo la empresa un canal de distribución, es importante conocer el procedimiento para el surtido.

1. Coloca la señal de identificación en la charola o caja que se va a surtir, para que cuando se inicie el surtido de una orden y el empleado esté en los anaqueles para tomar los productos; pueda detectar la charola a su cargo.
2. Toma la hoja de orden de surtido y la coloca sobre el porta expediente o tabla.
3. Anota el número de surtidor en los cuadros al pie de la orden de surtido, según la sección que se surta.
4. Identifica la columna y número de anaquel que aparece en la orden de surtido para conocer los productos que se debe surtir.
5. Toma el producto y verificar que sea exactamente el solicitado en la orden de surtido, anota al lado izquierda de la orden de surtido la cantidad pedida.
6. Al terminar de surtir los productos, rechecha que todos los renglones codificados en la sección se hayan surtido.
7. Deposita la orden de surtido ya procesada en la charola o caja correspondiente.

El área de almacén cuenta con 28 procedimientos, los cuales además de tratar de homogeneizar el proceso en las sucursales, tienen como propósito eficientar la operación, sin embargo los problemas mas comunes en el área son los siguientes: productos faltantes en pedidos, productos cambiados, dosis equivocadas, productos sobrantes en pedidos, productos manchados y deteriorados, productos vencidos o próximos, órdenes de surtido mal metidas, bultos complementos faltantes, tapas de frascos flojas, talones de complementos ilegibles, error en el número de bultos, charolas de surtido fuera de orden en la línea, productos rotos, tapas de leche faltantes, no recoger devoluciones.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Para tener una idea de la forma en que son administrados los recursos humanos en la empresa, a continuación se mencionan las políticas que se han establecido.

Movimientos de personal: bajo este rubro se encuentran las siguientes políticas sobre requerimiento de personal, reclutamiento, contratación, inducción, promociones y/o transferencias, registro de asistencia.

Remuneraciones y compensaciones al personal: comprende las políticas: remuneraciones al personal, altas, modificaciones y/o bajas al IMSS, descuento de notas de empleado, solicitud de prima vacacional, elaboración y pago de finiquitos, elaboración de nómina, bono anual, aguinaldo, vales de despensa, fondo de ahorro, seguros de vida, gastos médicos mayores, reconocimiento por asistencia y puntualidad, justificación de aumentos de sueldo, aumento de sueldo dentro y fuera del tabulador, pago de salario, protección al pago, tabuladores de sueldo.

Comportamiento: se encuentran las políticas y procedimientos de retardos, ausencias y permisos, conflicto de interés, código ético profesional, evaluación de desempeño, aceptación de obsequios, vigilancia, registro y control de armamento, acceso de personal, uso de gárfete.

Eventos Internos: comprende las políticas sobre disposiciones legales, eventos grupales con responsabilidad entre la Dirección de Recursos Humanos y de cada sucursal

ENTORNO ECONÓMICO

En los últimos dos años la economía del país ha ocasionado que todos los sectores empresariales sufran un deterioro, tal ha sido el caso del mercado farmacéutico, donde las farmacias mexicanas han resentido el decrecimiento económico del país, sin embargo ya comenzaron a recuperarse, en el primer semestre de 1996, las ventas de este mercado han aumentado 10% con respecto a 1995, según ha informado la Unión de Propietarios de Farmacias del Valle de México.

De acuerdo al Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, la inflación acumulada en el periodo enero-mayo de 1996 fue de 13.5%. La tasa anualizada de incremento de los precios al consumidor en el quinto mes del año fue de 33.8%. Este indicador ha sumado cinco meses consecutivos de tendencias descendentes.

Esto en parte ha ocasionado que la cartera vencida de los farmacéuticos ascienda un 35%, lo que ha provocado la pérdida de empleos y la quiebra de pequeños comercios, por lo cual se espera una recuperación lenta para este sector económico en el futuro inmediato.

Entre las acciones que el gobierno mexicano ha implementado para contribuir a la recuperación del mercado está la desregularización y simplificación administrativa; la comercialización de productos "no medicinales" en las farmacias; el incremento de los servicios en los establecimientos del giro, y la extensión del esquema de rebajas a consumidores.

No debe olvidarse que gran parte de los productos que se ofrecen en este mercado están controlados por las autoridades y sus precios no se fijan por la ley de la oferta y la demanda, sino por indicaciones gubernamentales, razón por la cual las estrategias basadas en precios y descuentos son riesgosas para los distribuidores; el margen de utilidad sobre estos productos se ven restringidas.

Por lo que se refiere a la desregulación, se han concertado acciones con los diferentes niveles del sector oficial para que permitan a las empresas operar mas fácilmente y evitar sanciones de tal forma, que existen estímulos administrativos para establecer nuevas farmacias.

Actualmente se presenta como alternativa de recuperación para los establecimientos del ramo, la incorporación de artículos no medicinales, susceptibles de venta en los negocios; en consecuencia, las farmacias fomentarán una cultura preventiva de salud. Ahora la tendencia es hacia una mayor incorporación de artículos de fácil acceso para cualquier consumidor. Los locales farmacéuticos se están transformando en pequeñas tiendas de autoservicio.

CONDICIONES MERCADOLÓGICAS ACTUALES

En esta sección se dan a conocer las condiciones mercadológicas bajo las cuales opera la empresa objeto de estudio.

PRODUCTO

La empresa se dedica a la distribución de productos farmacéuticos principalmente, aunque también cuenta con otro tipo de productos, con el fin de facilitar su identificación, estos se clasifican de la siguiente manera:

Psicotrópicos controlados. Medicamentos que requieren para su adquisición receta médica, la cual deberá retenerse en la farmacia que la surta. La distribuidora no adquiere responsabilidad en la venta.

Éticos. Medicamentos que requieren para su adquisición mostrar receta medica, sin embargo en México no es requisito indispensable, ésta no se retiene en la farmacia

O.T.C. Medicamentos de venta libre, los cuales para su venta no requieren receta medica

Refrigerados. Medicamentos que para su almacenaje y conservación requieren refrigeración invariablemente.

Misceláneos. Productos populares de venta libre (leche, pilas, cigarros, etc.)

Importación. Productos cuya facturación para la empresa es de origen extranjero.

Perfumería. Productos de higiene y belleza (jabón, lociones, cremas etc.)

MERCADO

Con el propósito de diseñar estrategias adecuadas para el mercado al cual se dirigen las actividades de la empresa, ésta hizo la segmentación de la siguiente manera:

Farmacias Independientes. Son aquellas que típicamente pertenecen a un solo dueño. Son clásicos negocios familiares, los mas grandes llegan a ser hasta de cinco establecimientos en diferentes zonas, su ubicación y sus decisiones no están basadas en estudios sino en la intuición. Dentro de la venta de fármacos son los negocios mas antiguos. Estos establecimientos ocupan el 85% del mercado farmacéutico, por lo que se convierten en los clientes más numerosos

Farmacias cadenas. Son negociaciones que pertenecen normalmente a personas morales, cuentan con más de dos establecimientos en donde las decisiones se toman en base a estándares, normalmente los pedidos que hacen son centralizados.

Autoservicio. Son todos aquellos establecimientos que se ubican dentro de alguna tienda de autoservicio y tienen asignada una área específica para la venta de productos farmacéuticos.

Hospitales de Gobierno. Hospitales pertenecientes al sector salud.

Hospitales. Son todos aquellos centros de atención a la salud pertenecientes al sector privado.

Farmacias de hospitales. Aquellas farmacias que se encuentran ubicadas dentro de algún hospital o clínica.

Empresas. Aquellas empresas que brindan como prestación a sus trabajadores el servicio médico de botiquin dentro de sus instalaciones.

Subdistribuidores. Son distribuidores cuya capacidad de operación no les permite trabajar con un gran número de proveedores (laboratorios) y se surten de distribuidores mayores.

Otros. En este rubro se encuentran diversas negociaciones que requieren de los productos que la empresa distribuye y que su giro no es farmacéutico.

SEGMENTACIÓN TERRITORIAL

La segmentación del territorio que ha hecho el área comercial se encuentra dividida en cuatro zonas, las cuales son:

Zona Metropolitana de Distrito Federal. A su vez se divide en Norte y Sur, comprende principalmente la ciudad de México y zonas conurbadas. Esta zona se atiende a través de la Casa Matriz y de la sucursal Norte.

Zona Foránea. Abarca principalmente el centro de la República Mexicana, con excepción del área metropolitana. Dentro de los estados que comprende se encuentra el Estado de México, Hidalgo, Morelos, Puebla, Veracruz, Querétaro, Tlaxcala, Guerrero y Oaxaca.

Autoservicio. Esta segmentación abarca todo el territorio nacional, independientemente de la sucursal que lleve a cabo la distribución de los productos. Está dirigido centralmente por el Corporativo.

Sucursales. Dentro del plan de operación a nivel nacional se cuenta con los siguientes puntos estratégicos de distribución: Guadalajara, León, Monterrey y Villahermosa. Desde la sucursal de León se atiende a los estados de Guanajuato, Zacatecas, Michoacán, San Luis Potosí y Aguas Calientes. Desde Guadalajara se atiende a los estados de Jalisco, Nayarit y Colima. A través de Villahermosa se distribuye a Tabasco, Yucatán, Campeche, Quintana Roo y Chiapas. De la sucursal de Monterrey se atiende a Nuevo León, Durango, Sinaloa y Tampico.

CLIENTES

La empresa tiene mas de 5000 clientes entre los que se pueden encontrar desde pequeñas farmacias hasta grandes cadenas y tiendas de autoservicio.

De acuerdo al tamaño del cliente, y de acuerdo a su potencial de ventas mensuales se clasifican en:

- a) 250,0001 o mas
- b) 150,000 a 250,000
- c) 100,001 a 150,000
- d) 50,001 a 100,000
- e) 25,001 a 50,000
- f) 15,001 a 25,000
- g) 10,001 a 15,000
- h) 5,001 a 10,000
- y) 1 a 5000

La empresa objeto de estudio cuenta con más de 15 mil puntos de venta, para lo cual ha entrenado a mas de 700 vendedores, tiene un 84% de cobertura en el territorio Mexicano. Este hecho la hace ocupar el tercer lugar dentro del mercado.

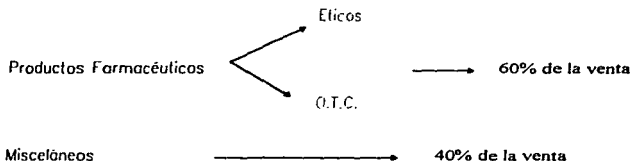
PROVEEDORES

La empresa cuenta con más de 340 proveedores, de los cuales el mayor número son laboratorios farmacéuticos nacionales e internacionales, además de productores directos que utilizan los servicios para hacer llegar el producto a los diferentes puntos de venta. Los principales proveedores que se tienen son: Abbott laboratorios de México, Bayer de México, Boeing de México, Bristol de México, Ciba-Geigy mexicana, Colgate Palmolive, Glaxo de México, Guillette distribuidora, Janssen, Pond's de México, Shering-Plough, Sintex, The First Years, entre otros.

Ha establecido convenios con tres proveedores para ser el distribuidor exclusivo de sus productos, sin embargo estos no son muchos.

VENTAS

Las ventas dentro de la empresa objeto de estudio proviene básicamente de dos fuentes:



Dentro de los productos farmacéuticos se encuentran los éticos, es decir, aquellos que tiene como origen la prescripción médica y los O.T.C., que generalmente su origen se encuentra en la autoprescripción. El 60% de las ventas proviene de esta fuente.

La venta de productos farmacéuticos se rige por el nivel de demanda del público, no depende tanto de la labor del vendedor sino de las promociones y descuentos que se ofrezca en el punto de venta.

Los productos misceláneos son todos aquellos que no son considerados medicamentos y que generalmente están apoyados por publicidad por parte del productor. Para la venta de estos productos si se requiere una labor de venta mas detallada. Esta fuente representa el 40% de las ventas de la empresa.

A través de la información del mercado se ha observado que la venta de productos misceláneos ha disminuido en un 50%, con respecto al último semestre de 1995, una de las causas que señala el director divisional es que los vendedores se dedican a tomar pedidos de las farmacias y no tienen el tiempo y la capacitación suficiente para hacer labor de venta y promotora.

COMPETENCIA

Dentro del mercado de distribución farmacéutica se encuentran seis empresas dedicadas a la distribución de productos farmacéuticos.

Las dos empresas líderes en el mercado son Casa Autrey y Nacional de Drogas; éstas son las más grandes y entre ambas abarcan un 56% de participación en el mercado. Cuentan con una gran infraestructura y una red de distribución moderna y eficiente. Además de la distribución de productos se han diversificado y están incursionando en otro tipo de mercados. Ambas organizaciones ya se han fusionado o establecido acuerdos con empresas norteamericanas. Su capacidad económica es amplia, cotizan en bolsa de valores y pueden implementar estrategias de precios sin que esto constituya un peligro para sus utilidades

De acuerdo a la última investigación de mercado, la empresa objeto de estudio tiene una participación de mercado de 14.4%, ocupando el tercer lugar entre las empresas de distribución a nivel nacional.

La cuarta empresa en el mercado, tiene cinco años de operación, está creciendo rápidamente y ha logrado una participación de mercado del 11%. Se tiene conocimiento de que están adquiriendo nueva tecnología y su flotilla de distribución también está aumentando.

Por último, existen otras dos empresas de menor tamaño que ya tienen tiempo en el mercado, sin embargo no han tenido una gran penetración en el mismo. Su capacidad tecnológica y económica es limitada. La participación de mercado que tienen entre ambas empresas es del 18.89%.

En cuanto a las estrategias mercadológicas que utiliza la competencia puede mencionarse que:

Algunos competidores han enfocado su atención principalmente a cadenas de autoservicio (clientes de potencial económico alto), otros únicamente a farmacias pequeñas. Las estrategias de los competidores mas grandes están basadas en un servicio a su nicho de mercado, apoyado con el otorgamiento de descuentos directos en los productos por arriba del 13% sobre el costo de venta.

La empresa objeto de estudio ha enfocado la mayor parte de sus estrategias mercadológicas a atender a las farmacias independientes, las cuales ocupan el segmento medio del mercado. Como principal estrategia y objetivo es brindar un excelente servicio con precios razonables en los segmentos de mercado.

ESTRATEGIAS MERCADOLÓGICAS

Las estrategias de mercado que la empresa implementa no se enfocan en el precio o descuentos impactantes en los productos, ya que no cuenta con la capacidad económica que lo respalde para dar este tipo de descuentos. Su estrategia se basa principalmente en el servicio que brinda a los clientes, el cual se ve plasmado bajo las siguientes acciones operativas:

1) Entrega rápida, temprana y completa

- a) 0% de faltantes en los pedidos que hagan los clientes.
- b) Entrega antes de las 11:00 en cada uno de los puntos de venta.

2) Visita a clientes para atender sus requerimientos de acuerdo al siguiente esquema

Vendedor: diariamente
Supervisor: quincenalmente
Gerente: Mensualmente

3. Procesos rápidos y eficientes de:

- a) Devoluciones y notas de crédito
- b) Autorizaciones de crédito en un plazo no mayor a 48 horas.

4. Personal de contacto con el cliente capacitado y amable, que refleje una imagen de servicio

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Desde que la empresa fue fundada hasta antes del año de 1995, no se contaba con una filosofía organizacional explícita. Para plasmar dicha filosofía se reunió la alta Dirección y la Presidencia de la organización durante cuatros días bajo la dirección de un asesor externo. Las conclusiones a las que se llegaron dieron origen a una planeación estratégica explícita, la cual se da a conocer a continuación.

VISIÓN

Ser la empresa líder en la distribución de productos, bienes y servicios a nivel nacional, reconocida por:

- 1)El valor de los servicios de calidad mundial que ofrece a sus clientes y asociados.
- 2)Las alianzas estratégicas de largo plazo con sus proveedores.
- 3)El ambiente digno y de crecimiento para sus colaboradores.
- 4)Su contribución social y respeto ecológico en las ciudades donde establezca operaciones.
- 5)El crecimiento consistente en sus recursos.
- 6)El empleo de tecnología de clase mundial.
- 7)Su constante búsqueda de nuevos mercados, negocios y oportunidades de crecimiento rentable.

MISIÓN

Ser la empresa líder en la distribución a nivel nacional ofreciendo a sus clientes y proveedores servicios de excelente calidad con valor agregado, soportados por tecnologías de clase mundial que excedan sus expectativas, incrementando su capital intelectual y otorgando a sus colaboradores un ambiente laboral digno y de crecimiento, reconocido por su contribución al desarrollo social, el respeto al medio ambiente, así como por su alta eficacia operativa y rentabilidad de las inversiones de sus accionistas.

VALORES

Los valores que la organización desea fomentar son:

INSTITUCIONALIDAD

Es el primer principio del grupo que garantiza continuidad en su conducción y manejo consistente e imparcial de su normatividad. Implica la disposición directa de todos de sustentar su labor en un comportamiento de lealtad objetiva y profesionalismo que anteponga el interés organizacional a cualquier otro.

SERVICIO

Constituye la razón fundamental de la existencia del grupo. Significa tener y mantener la actitud y conciencia para identificar y satisfacer plenamente las necesidades de los clientes internos y externos con el más alto sentido de responsabilidad, oportunidad y competitividad.

HONESTIDAD

Directriz permanente de la conducta de los integrantes del grupo. Valor rector de un comportamiento responsable y transparente en el manejo de los bienes y recursos de la empresa, de su personal, de sus clientes y de sus proveedores. Símbolo de la integridad moral del grupo en todas las acciones y decisiones realizadas para cumplir con su responsabilidad social.

RESPECTO

Reconocimiento a la dignidad de los demás y voluntad de no transgredirla en ningún momento ni circunstancia. Elemento fundamental para la interacción dentro del grupo y para el desarrollo de una atmósfera de confianza que favorezca la libre participación, la convivencia armónica y las relaciones productivas entre todos sus colaboradores.

COMPROMISO

Es la entrega incondicional y la lealtad personal .

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tomando como marco de referencia la filosofía empresarial se diseñaron los objetivos estratégicos que se ha trazado la organización para cumplir con su misión, en un periodo de tiempo de cinco años, éstos son:

OBJETIVO 1

Lograr una cobertura nacional en: 1996: Villahermosa y Monterrey, 1996 Tijuana, 1997 Hermosillo, 1998 Mérida, 1999 Cd. Juárez.

ESTRATEGIAS

1. Desarrollo de una inteligencia comercial
2. Alianzas estratégicas
3. Desarrollo de Ejecutivos Clave
4. Consolidar operaciones en Villahermosa y Monterrey

OBJETIVO 2.

Lograr una participación de mercado para 1996 del 16.5%, en 1996 del 18%, en 1998 del 19%, 1999 del 20%, partiendo de un 14% en julio de 1995

ESTRATEGIAS

1. Generar mayor valor agregado al cliente.
2. Desarrollar el concepto de asociados.
3. Crear imagen de grupo.
4. Fortalecimiento de la estrategia comercial.
 - a) En Guadalajara intensificar posicionamiento
 - b) En Bajío, reposicionarla
 - c) En el D.F. resegmentar el mercado y reposicionarlas en su mercado foráneo
 - d) Sureste, posicionamiento y diversificación en mercado y productos
 - e) En Monterrey posicionarla a través de definir una estrategia de diferenciación y establecer alianzas

OBJETIVO 3

Lograr una utilidad neta medida bajo los índices que se darán a conocer cada año a partir de 1996.

ESTRATEGIAS

1. Optimización de costos y gastos.
2. Aplicación de tecnología de punta.
3. Optimización en la utilización de recursos.
4. Establecer un panel de control de los indicadores de desempeño corporativo.

OBJETIVO 4

Penetrar en 4 nuevos mercados para el año 2000

ESTRATEGIAS

1. Alianzas estratégicas
2. Nuevos mercados, productos éticos, productos populares y otros
3. Diversificación de productos y servicios

OBJETIVO 5

Lograr que nuestro factor humano se estandarice en el nivel de clase mundial de desempeño 5 para el año 2000

ESTRATEGIA

1. Crear un ambiente laboral sano
2. Desarrollar una cultura organizacional
3. Desarrollar una cultura de productividad
4. Desarrollo de plan de vida y carrera para los colaboradores clave

Una vez que se ha dado un panorama general del ambiente interno y externo de la empresa objeto de estudio, en la siguiente sección se da a conocer el desarrollo de la cultura organizacional a lo largo del tiempo, la dinámica interna actual, así como sus características más representativas.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

A través del estudio de la cultura de la organización puede notarse que la dinámica interna de la empresa constituye un sistema complejo, el cual se relaciona con la adaptación de la organización a través del tiempo al entorno del negocio.

A lo largo de la existencia de la empresa puede distinguirse dos tipos de cultura; la antigua y la nueva.

La cultura antigua está representada por la fundadora y se caracteriza por ser altamente familiar. En ella destaca su comunicación cercana con los empleados, donde sus aportaciones eran escuchadas directamente por la alta gerencia y en muchas ocasiones puestas en práctica.

Como valor empresarial más alto se tenía la lealtad hacia la empresa y la antigüedad en la misma, más que altos niveles educativos, como es actualmente.

El mercado en el cual se inició era noble y con reglamentaciones gubernamentales que le favorecían, ésto aunado al contacto directo que establecía la fundadora con los clientes y proveedores le permitían satisfacer las necesidades que presentaba el entorno, con lo cual permanecía vigente en el mercado. A pesar de que no se contaba con una filosofía organizacional explícita, la fundadora tenía presente que la razón de ser de su organización era el servicio al cliente. El sentido de misión, más una estrecha relación de trabajo con el personal, aparentemente sirvieron como un plan estratégico, y normas de conducta dentro de la organización.

El método propio de trabajo de la fundadora consistía en permanecer cerca de los clientes y proveedores para encontrar una forma que le permitiera ajustarse a sus necesidades, mientras se establecía y formaba un vínculo de confianza

Las operaciones que se realizaban eran altamente consistentes ya que eran enseñadas y compartidas por todos; esto era posible porque la organización era pequeña. La confianza que existía en el reducido personal directivo hacia los colaboradores era alta. Debido a la cercanía que la dirección tenía con sus empleados se creaba un clima de trabajo confortable. A pesar de que no se contaba con una misión explícita, esta existía de una manera implícita, ya que el espíritu de servicio que la fundadora poseía y demostraba era enseñado a los demás a través de acciones concretas. Los pocos puestos claves que existían eran ocupados por familiares directos de la fundadora y en ocasiones por personas que ya tenían cierta antigüedad, a pesar de no contar con una educación formal, y habían demostrado lealtad ante la organización; algunas de éstas personas aún continúan prestando sus servicios en la empresa; actualmente las deficiencias en su formación educativa se han hecho evidentes.

Los primeros años de la historia de la compañía se caracterizan en términos míticos. Actualmente a todo el personal de nuevo ingreso se le enseña la historia de la empresa. De hecho, todavía se llevan a cabo ceremonias para conmemorar el fallecimiento de la fundadora, a las cuales el personal debe asistir.

La nueva cultura organizacional está representada por el Director General, quien es descendiente de la fundadora, él de alguna manera, ha sido partícipe de la visión y valores practicados por la familia, así como de la propia rivalidad existente entre los miembros de la misma.

La preocupación principal de esta figura directiva es hacer institucionales los procesos básicos de la empresa. Para ello, desde hace tres años ha cambiado el organigrama, creó varias direcciones, y reafirmó otras que ya existían. Algunas personas que ocupan estos puestos fueron reclutados externamente; otras son internas; al darse este cambio se crea desconcierto entre todo el personal.

Con el fin de apoyar las acciones y toma de decisiones de los directivos, el Director General trae asesores externos para que apoyen técnicamente a las áreas, sin embargo este hecho causa descontento y malestar entre los directivos y personal en general, ya que el hecho se toma como falta de confianza y calificación del personal de la empresa.

En cinco años ha habido dos intentos de llevar a cabo un cambio organizacional, para lo cual se contrató los servicios de consultorías externas, quienes elaboraron un curso de sensibilización que se impartió a la alta dirección y gerencia media; para bajar la información a los demás niveles jerárquicos se hizo a través de los instructores internos, la idea fue bien recibida entre el personal, sin embargo el único cambio percibido por ellos fue el nuevo logotipo y el cambio de fachada de la Casa Matriz.

La participación que los directivos esperan del personal es su esfuerzo para llevar a cabo las actividades cotidianas, mas no para aportar ideas. Esto se vio reflejado en un programa de mejora de procesos en la cual se pidió la participación del personal de operaciones para diagramar las funciones, sin embargo dicha participación no fue solicitada para implementar las mejoras. Al personal se le ha enseñado que participar es realizar al pie de la letra lo que se le solicita y no la aportación de ideas. Por esta razón no se concretizan los cambios propuestos.

Desde que se estableció la Planeación Estratégica y se dieron a conocer los objetivos organizacionales, la Dirección General ha tomado dos acciones específicas para que cada una de las direcciones alineen sus acciones hacia los objetivos estratégicos, sin embargo hasta ahora, éstos no se han logrado; se observa que a pesar de que todos conocen las metas comunes a lograr en ocasiones se hace lo que cada directivo considera más conveniente; es decir, la consistencia que existe en el personal es hacia el líder del área y no a la empresa en su conjunto.

Los procedimientos gerenciales dentro de la organización son muy convencionales y se concentran esencialmente en el control de actividades y operaciones existentes. En ocasiones el personal considera contradictorios los controles impuestos y se tiene la necesidad de deburocratizar las funciones de la empresa.

Al crearse cada una de las sucursales, y al ser unidades de negocio establecidas en diferentes zonas, también desarrollaron su propia cultura organizacional; aunque cabe hacer la referencia de que, en gran medida, se parecen a la que prevalece en la Casa Matriz.

La cultura organizacional de las sucursales está caracterizada por su alta burocratización por su práctica excesiva en el control; los gerentes de estas unidades indican que esta burocratización es generada por el propio corporativo. Se percibe una mayor consistencia entre lo que se dice y se hace, ya que se reconoce a un líder único que representa a la organización, esta figura es el Gerente de la Sucursal.

Muchas de las características de cada sucursal la imprime el propio gerente ya que él es el líder al que el grupo reconoce, y generalmente la gente adopta su estilo y forma de trabajo.

El Gerente de Sucursal, por su ubicación en el organigrama de cada unidad, es la persona encargada de señalar los lineamientos y el camino a seguir para el logro de los objetivos. Se observa que esta figura tiene una influencia muy grande sobre la cultura de cada unidad; y muchas de sus características personales se van permeando y reflejando en el quehacer cotidiano de la organización.

Lo anterior puede observarse claramente en la Sucursal de Villahermosa, donde a partir del empuje que el gerente le dio a la unidad, ha logrado utilidades y crecimiento acelerado en su mercado; lo cual no se había tenido desde que inició operaciones. El Gerente de esta sucursal se caracteriza por ser una persona con mucho empuje que coordina sus planes y sus acciones; misma característica que denota la sucursal.

La cultura organizacional de la empresa vista desde la óptica del modelo de Cultura y Efectividad propuesto por Denison se explica a través de las siguientes factores:

PARTICIPACIÓN

En los inicios de la empresa había una gran participación del persona que laboraba en ella, dicha participación consistía tanto en el esfuerzo para llevar a cabo las tareas como para aportar ideas, mejoras y en la toma de decisiones; sin embargo, tiempo después la participación se redujo a solicitar la cooperación de los colaboradores para poner en marcha los programas ya ideados por las diferentes áreas; es decir, en la práctica no se toma en

cuenta las opiniones de los colaboradores; aunque paradójicamente, por otra parte continuamente se pide su cooperación para lograr un crecimiento integral. El ascenso a puestos jerárquicos mayores con frecuencia está influido por factores subjetivos cuanto éste existe, ya que se ha convertido en una costumbre traer personal de fuera.

La participación tenía como antecedentes valores como la lealtad y la confianza, que fueron difíciles de sostener por la nueva dirección cuando la organización creció y enfrentó a una competencia creciente y fuerte.

Estos valores cambiaron; en un principio se tenía una participación alta, pero disminuyó cuando creció la organización, a pesar de implementar mejoras tales como la reestructuración de las áreas, y la introducción de directivos con mayor nivel educativo.

Actualmente la participación de los colaboradores se ve limitada por la necesidad de autorización y control requerido para cualquier movimiento; en especial en las áreas financieras; de esta forma la contribución del personal tomó la forma de una preocupación por los procesos internos; llevando a una burocratización de la organización, la participación se orienta hacia el mantenimiento del propio sistema, más que a su adaptación al ambiente externo del negocio.

Hay poca retroalimentación sobre las tareas que producen un rendimiento individual dentro de la empresa, tanto de la Alta Dirección a sus directivos como de éstos hacia sus colaboradores. La lucha interna por el poder es evidente.

CONSISTENCIA

Durante los primeros años de vida la consistencia se basó en una percepción compartida de las necesidades internas y externas de la organización. Se reconocía a un líder que permitía la participación y señalaba las metas a lograr y cómo hacerlo. Los sistemas de control interno burocráticos eran innecesarios, debido al tamaño reducido de la organización y a la cohesión del grupo.

El surgimiento de un mercado competitivo contribuyó a una mayor necesidad de crear un sistema explícito para vigilar y asegurar la consistencia y el control, mas que confiar en la integración a partir de los valores compartidos y la misión global, esta necesidad de control llevó a una burocratización interna.

La introducción de sistemas gerenciales que tuvieron como objetivo transformar la antigua cultura considerándola poco efectiva, inevitablemente creó inconsistencia simbolizada por el choque entre la cultura antigua y nueva, entre la rivalidad de los nuevos y los viejos. Lo cual no permite que se identifique a un líder; todos mandan y a todos se les debe servir.

El problema se hace mas grande porque existen conflictos internos entre los familiares, quienes ocupan puestos en la Dirección General; esta pugna se ve reflejada en el liderazgo y toma de decisiones de la organización.

La historia de la organización, desde el punto de vista de la consistencia e integración normativa, aparece en 2 etapas:

1. La organización vista como una misión implícita que lleva al trabajo coordinado para el logro de estabilidad y crecimiento en el mercado.
2. El establecimiento de sistemas explícitos de gerencia en un esfuerzo por traer disciplina y control.

La consistencia fue alta durante la primera etapa, y menor durante la segunda, cuando la necesidad obligó a un sistema a generar control interno, la llevó a una burocratización creciente.

ADAPTABILIDAD

El concepto de adaptabilidad puede verse en dos momentos diferentes. La adaptabilidad que tuvo la empresa en su primera etapa era rápida y alta, ya que acomodaban sus procesos internos para lograr la satisfacción de los clientes, estas acciones eran sencillas ya que la organización era pequeña y sus procesos de comunicación relativamente simples.

Posteriormente, en la segunda etapa, la propia burocratización hace difícil el cambio rápido en las operaciones cotidianas para poder responder a tiempo a los requerimientos externos. Lo anterior aunado a un sistema de comunicación interno rígido y lento, hace que los cambios sean difundidos con mayor dificultad a una organización que ha crecido en una gran proporción comparada con la primera etapa.

Otro factor importante que frena la adaptabilidad es el sistema tecnológico con el que se cuenta, ya que éste no responden a las necesidades internas de la empresa ni a los requerimientos de información de las áreas operativas.

Como resultado se dio un énfasis exagerado en la burocracia interna, más que en las necesidades cada vez mas demandantes de los clientes.

MISIÓN

En un principio la organización no tenía una misión sino que la propia actividad en sí misma era una misión. Se desarrolló una empresa dedicada a la satisfacción de necesidades de los clientes. La dirección de la organización era clara y las funciones específicas de los individuos dentro de la organización eran significativas, por lo que existían pocos controles administrativos para asegurar una actividad coordinada.

A pesar de que ahora se cuenta con una filosofía organizacional, y esta es conocida, teóricamente por todo el personal, se han implementado controles que impiden la coordinación de acciones para el logro de la misión y objetivos organizacionales. Dicha filosofía organizacional es más teórica que práctica. Sin embargo, el personal percibe una guía importante en sus acciones a mediano y largo plazo.

Cabe mencionar que la visión y misión actual de la empresa fue desarrollada en gran medida por un consultor externo.

Parecen coincidir los tiempos en que la cultura era percibida como más humana con el crecimiento en el mercado de la misma.

La cultura original se desarrolló como respuesta a la primera adaptación y al éxito de la compañía bajo la influencia del fundador. La cultura nueva fue un esfuerzo no controlado de la alta gerencia para lograr el cambio organizacional, por eso vale la pena observar la forma como se intentó hacer estos cambios.

El personal de gerencia profesional y con formación educativa de la compañía aumentó considerablemente y pasó a cargos de autoridad. Luego se hizo explícito el problema del cambio cultural ya que se presentó como un medio de adaptación a un ambiente cada vez más competitivo y hostil. Rescatándose de la cultura antigua ciertas ceremonias para recordar el origen de la empresa y el esfuerzo como un valor importante para el crecimiento empresarial.

Por otra parte, las personas que a nivel gerencial habían adquirido cierto poder interno, al ver amenazada su posición se oponen en forma velada a los cambios propuestos por la empresa.

Este patrón del cambio indica que la cultura no se maneja a través de procesos de reestructuración de valores, sino más bien por medio de un cambio en el control y supervisión operativa de la organización. Un sistema de sentidos o propósitos decaía

mientras el otro ascendía. su coexistencia era tensa. Los miembros de la organización veían esto como una diferencia muy clara entre ideologías y posiciones de poder en competencia que los obligaba a tomar partido, de esta forma también cambiaban su propio comportamiento, mientras se conformaba el nuevo sistema.

La nueva cultura organizacional fue adoptada por imposición y se veía respaldada por una figura directiva que es descendiente directo de la fundadora.

Concluyendo, puede decirse que:

El desarrollo de esta cultura solamente se puede entender como un conjunto complejo de interacciones entre el ciclo de vida de la misma empresa, los productos, la sucesión de los jefes dentro de la compañía y los cambios dentro del ambiente del negocio, a medida que aumentaba el volumen de la organización. Todos estos factores tuvieron impactos evidentes sobre la forma de la cultura y su efectividad organizacional.

Un claro signo de las limitaciones que la cultura de la organización puede tener sobre su efectividad se ve cuando se examinan los esfuerzos de la compañía para adaptarse a factores tales como un ambiente de bajo crecimiento y el surgimiento de empresas competidoras en la industria como sucedió en este caso.

CAPITULO

III

METODOLOGIA

Una vez que se ha mostrado al lector los fundamentos teóricos sobre cultura y efectividad organizacional, así como el ambiente interno y externo bajo el cual se desenvuelve la empresa objeto de estudio; en este capítulo se presenta la metodología seguida en la investigación, los resultados encontrados, se exponen las conclusiones del estudio, las recomendaciones y sugerencias.

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Bajo el enfoque de sistemas, una empresa puede considerarse como un sistema, ya que está compuesta por un conjunto de dos o mas elementos (o subsistemas) que trabajan en forma integrada para lograr un mismo fin; los subsistemas de una empresa satisfacen las siguientes condiciones:

- 1. La conducta de cada subsistema tiene un efecto sobre la conducta de toda la organización**
- 2. La conducta de los subsistemas y sus efectos sobre toda la empresa son interdependientes**

Al mismo tiempo una empresa es un subsistema de la sociedad, con la cual interactúa continuamente. De esta forma, el éxito o fracaso de cualquier organización se encuentra en la sinergia con la que trabajan todos los subsistemas que forman parte de la misma.

A pesar de esta conceptualización, por lo general, cuando una organización es evaluada como exitosa, dicho éxito se atribuye a la correcta aplicación de estrategias económicas y/o comerciales; pasando desapercibida, en muchas ocasiones, la contribución de los demás subsistemas que integran a la empresa. Estas corporaciones son vistas como "cajas negras" que responden a mercados externos y fuerzas reguladoras que se dirigen casi exclusivamente con criterios financieros. Sin embargo, el contenido de dichas cajas

negras lo forma, en gran parte, la cultura interna de la empresa que se ha conformado a lo largo del tiempo.

Por otro lado, también se ha dicho que la diferencia entre organizaciones exitosas y no exitosas se encuentra en los valores y principios que forman la propia cultura de cada empresa, y que sirven de fundamento a la organización tanto interna como externamente, sin embargo, existe poca evidencia empírica sobre esta aseveración.

Se entiende por cultura organizacional el conjunto de variables comportamentales, valores creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema rector de una organización, así como el conjunto de procedimientos y conductas directivas que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos; éstos tienen un significado común para los miembros de la organización. La cultura es compartida por todas las personas que integran a una empresa.

Por lo anterior, puede esperarse que la cultura organizacional, vista como un subsistema de la empresa, tenga una estrecha relación con la efectividad de la misma.

De ahí la importancia para todo directivo y gerente de cualquier organización, conocer la relación entre la cultura de su empresa con el desempeño y efectividad en su ambiente exterior.

Para propiciar el éxito de la empresa y no dejar subsistemas al azar, como puede ser el recurso humano, se requiere comprender a la organización como un sistema social, así como la relación entre las características de la cultura y el rendimiento efectivo del negocio.

Una determinada cultura organizacional no puede evaluarse como buena o mala por sí misma, es necesario determinar cómo dicha cultura contribuye a la efectividad de la empresa dentro de su medio ambiente, y qué relación guarda con su desempeño integral; sólo de esta manera es posible señalar si una cultura es adecuada, o no, para el desarrollo efectivo de una organización.

Solamente dando valor a las características interactivas de las organizaciones, el sistema de normas, creencias y patrones de conducta que forman el núcleo de la cultura de una organización, se puede determinar la verdadera contribución del recurso humano para la efectividad final de una empresa.

Frecuentemente se escucha, entre el personal ejecutivo, que el recurso más valioso para la empresa es el humano, sin embargo, la conducta y prácticas organizacionales no demuestran esta premisa, una de las causas puede ser que no se ha demostrado en forma práctica y tangible la contribución y el apoyo que puede brindar la cultura organizacional sobre la efectividad y desempeño de la unidad de negocio.

La empresa objeto de estudio se interesó en saber si su cultura organizacional contribuye al éxito de la misma. En 1994 solicitó a la consultoría externa: Asesoría Integral

en Recursos Humanos, que hiciera dicho trabajo, sin embargo, los resultados presentados no fueron concluyentes debido a los siguientes factores:

- En el reporte entregado a la empresa por dicha consultoria en agosto de 1994, únicamente se mostraron datos sobre la percepción que tenía el personal sobre una sola área de la organización, en este caso Recursos Humanos.
- La cultura organizacional no se relacionaba con medidas de efectividad de la empresa.
- La consultoria en su reporte no especificó el tipo de muestreo, el número de encuestados fue bajo, ya que participó el 2% de la población en todo el grupo a nivel nacional.
- El cuestionario utilizado no fue piloteado previamente y no se presentaron medidas de confiabilidad y/o de validez del mismo.

Dados estos antecedentes y de acuerdo a las necesidades actuales de la organización, se requiere conocer la relación que se establece entre la cultura organizacional y la efectividad que tiene la empresa, por lo que, es indispensable realizar una investigación de carácter científico con el fin de soportar objetivamente los resultados a los que se lleguen.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El planteamiento al que se dará respuesta en este estudio es el siguiente:

¿Qué relación se establece entre la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio y la efectividad de la misma?

HIPÓTESIS

HIPÓTESIS 1

La participación, consistencia, adaptabilidad y misión (la cultura organizacional) de la empresa objeto de estudio se correlaciona con la razón financiera ingreso/ventas y la razón financiera ingreso/inversión (medidas de efectividad organizacional). ($H_1 \neq 0$)

Hipótesis nula:

La participación, consistencia, adaptabilidad y misión (la cultura organizacional) de la empresa objeto de estudio no se correlaciona con la razón financiera ingreso/ventas y la razón financiera ingreso/inversión (medidas de efectividad organizacional). ($H_1 = 0$)

HIPÓTESIS 2

Si el personal de la empresa objeto de estudio percibe que existe organización del trabajo, ésta se correlaciona con la razón financiera ingreso/ventas y la razón financiera ingreso/inversión (medidas de efectividad organizacional). ($H_2 \neq 0$)

Hipótesis nula:

Si el personal de la empresa objeto de estudio no percibe que existe organización del trabajo, ésta no se correlaciona con la razón financiera ingreso/ventas y la razón financiera ingreso/inversión (medidas de efectividad organizacional). ($H_2 = 0$)

HIPÓTESIS 3

La satisfacción en el trabajo se correlaciona con la razón financiera ingreso/ventas y la razón financiera ingreso/inversión (medidas de efectividad organizacional). ($H_3 \neq 0$)

Hipótesis nula:

La satisfacción en el trabajo no se correlaciona con la razón financiera ingreso/ventas y la razón financiera ingreso/inversión (medidas de efectividad organizacional). ($H_3 = 0$)

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se propone es de campo, el cual busca poner a prueba hipótesis específicas de trabajo; al mismo tiempo intenta dar solución a un problema práctico de una empresa. Los objetivos del estudio de campo son:

1. Demostrar sistemáticamente las hipótesis propuestas
2. Detectar las relaciones entre las variables

El estudio de campo se llevará a cabo en un grupo organizacional compuesto por seis unidades, de tal forma que se obtendrán seis muestras de las variables a medir.

Se realizó una investigación tanto cuantitativa como cualitativa. Los resultados cuantitativos que se obtuvieron se complementaron con los resultados de la investigación cualitativa. A través de ésta se indagó el desarrollo de la cultura de la empresa a lo largo del tiempo y posteriormente se analizaron las restricciones y las ventajas competitivas que la cultura ofrece en la efectividad del negocio.

El resultado de la investigación cualitativa efectuada en la empresa objeto de estudio se muestra en el capítulo II y en la contrastación de resultados.

VARIABLES

Las variables con las que se trabajó en el estudio fueron:

| VARIABLES INDEPENDIENTES | VARIABLES DEPENDIENTES |
|--|-----------------------------------|
| Procesos de: ⇒ Participación ⇒ Consistencia ⇒ Adaptabilidad ⇒ Misión | Cultura Organizacional |
| ⇒ Razón financiera ingreso/venta ⇒ Razón financiera ingreso/inversión | Efectividad organizacional |

Las variables utilizadas son continuas, es decir, los valores que se obtuvieron reflejaron por lo menos un orden jerárquico, de tal forma que un valor mayor de la variable indica que la propiedad en cuestión se posee en un grado superior. En la variable de clima organizacional, las medidas continuas que se utilizan están contenidas en una escala en la cual se asigna a cada individuo una participación en ella.

La escala de medición de las variables es intervalar ya a que las distancias numéricas de los valores obtenidos representan distancias iguales con respecto a la propiedad que se está midiendo.

ESTA TESIS NO SE DE
SALA DE LA BIBLIOTECA

DEFINICIÓN OPERACIONAL

Una definición operacional señala las acciones que permiten definir un concepto, o bien, los indicadores observables a través de los cuales se manifiesta ese concepto. En la definición operacional se puede señalar el instrumento a través del cual se hace la medición. Puede definirse como las respuestas dadas hacia ítems, en una escala que abarca una posición de acuerdo, indiferente hasta desacuerdo.

Variable Dependiente: **Cultura Organizacional**

En este estudio se definió como cultura organizacional a la percepción que tiene el personal con respecto a los procesos de participación, consistencia, adaptabilidad y misión de la empresa objeto de estudio; los cuales se midieron a través de los indicadores que se incluyen en el cuestionario de cultura organizacional (anexo 1). A continuación se describen dichos procesos:

Variables Independientes: Participación, Consistencia, Adaptabilidad, Misión

Participación:

Es el nivel de compromiso que los miembros tienen frente a la organización. Se midió a través de los siguientes índices que se incluyen en el instrumento:

Énfasis en Recursos Humanos: el interés que despliega la organización por el bienestar y desarrollo de la gente que allí trabaja. Preguntas: 11, 17, 23 del cuestionario

Apoyo de la supervisión: Atención, facilidad de acceso y voluntad del supervisor para escuchar. Preguntas: 5, 15, 42 del cuestionario.

Procedimientos para toma de decisiones: El grado hasta el cual las decisiones de una organización incluyen a todos aquellos que se ven afectados. Preguntas: 18, 51 del cuestionario

Requerimientos del trabajo: Variedad, oportunidad para aprender y el uso de capacitación y habilidades para el trabajo. Preguntas: 2, 32, 60, 67 del cuestionario.

Formación de equipos de compañeros: Apoyo de los compañeros en las metas del equipo así como, el intercambio de ideas. Preguntas: 16, 50, 66 del cuestionario.

Facilitación del trabajo de compañeros: Ayuda a los compañeros para mejorar rendimiento, planeación y solución de problemas. Preguntas: 28, 44, 56 del cuestionario.

Consistencia:

Es la percepción que tiene el personal sobre las creencias, valores y su concordancia con políticas y procedimientos reales que se siguen en la empresa para lograr un alto grado de integración y control. A través del instrumento se medirá bajo los índices:

Organización del Trabajo: El grado hasta el cual los métodos de trabajo de una empresa vinculan las actividades de los individuos con los objetivos organizacionales. Preguntas: 1, 4, 14, 19 del cuestionario.

Influencia y Control: La influencia de aquellos que están en los niveles inferiores de la organización, así como el control que ejercen los superiores. Preguntas: 20, 24, 22, 53 del cuestionario.

Funcionamiento del grupo: Planeación y coordinación de los miembros del grupo, toma de decisiones y solución de problemas, conocimiento del trabajo, confianza y participación de la información. Preguntas: 33, 38, 58, 59, 61, 62 del cuestionario.

Flujo de comunicación: El flujo de información tanto vertical, como lateral a través de la organización. Preguntas: 6, 8, 10 del cuestionario.

Ausencia de burocracia: La ausencia de restricciones administrativas innecesarias en el funcionamiento interno de la organización. Preguntas: 25, 26, 37 del cuestionario.

Claridad del trabajo: Expectativas claras y apropiadas del trabajo. Preguntas: 39, 40, 41 del cuestionario.

Adaptabilidad:

Es la percepción que tiene el personal sobre las normas y creencias que apoyan la capacidad de una organización para recibir, interpretar y traducir señales desde su ambiente

hacia cambios comportamentales internos que aumenten sus probabilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo del personal. Se mide a través de los índices:

Recompensa del trabajo: Utilidad de un buen rendimiento en el trabajo respecto al reconocimiento, respeto y progreso. Preguntas: 21, 35, 64 del cuestionario.

Apoyo de compañeros: Atención, facilidad de acceso y voluntad para escuchar a los compañeros. Preguntas 34, 46, 48 del cuestionario.

Énfasis en metas de compañeros: Fijación de altos niveles de desempeño y el estímulo para el esfuerzo que busque atender los requerimientos organizacionales. Preguntas: 12, 54 del cuestionario.

Formación de equipos de supervisión: El énfasis del supervisor en las metas del equipo, intercambio de ideas y trabajo hacia la adaptación interna y externa de la empresa. Preguntas: 13 y 55 del cuestionario

Facilitación del trabajo de supervisión: La utilidad del supervisor para mejorar rendimiento, planeación y satisfacción. Preguntas: 49, 45, 57 del cuestionario.

Satisfacción: Los factores que intervienen en la satisfacción con los miembros del grupo son: el supervisor, el trabajo, la organización, el pago y el progreso de la carrera actual y futura. Preguntas: 3, 7, 27, 43, 63, 65 del cuestionario.

Misión:

Grado en el cual la misión que ha establecido la empresa es compartida e integrada a las metas de cada grupo e individuo de la organización. Se mide a través de los índices:

Integración de metas: Indica la compatibilidad de necesidades individuales y organizacionales. Preguntas: 30, 47 del cuestionario.

Coordinación: Coordinación, cooperación solución de problemas entre unidades organizacionales. Preguntas. 9, 29, 31 del cuestionario

Énfasis en metas de la supervisión: Fijación de altos niveles y estímulo por el mejor esfuerzo del grupo. Preguntas 52 y 36 del cuestionario.

Variable Dependiente: Efectividad Organizacional

Grado en que se logran las metas propuestas por una organización.

**Variables Independientes: Razón Financiera ingreso/venta
Razón Financiera ingreso/inversión**

La efectividad organizacional se midió en términos de dos razones financieras: retorno sobre ventas y retorno sobre inversión, las cuales se obtuvieron a partir de los cálculos que se hicieron de los estados financieros de la organización correspondientes al primer semestre del año de 1996.

Razón ingreso/ventas. Esta razón mide la eficiencia de las operaciones de una empresa ya que muestra el retorno sobre cada unidad monetaria de ventas. Esta razón se calcula dividiendo ingreso entre ventas netas.

Razón ingreso/inversión. Esta razón muestra el retorno sobre cada unidad monetaria de inversión. Esta es una medida sobre todas las fuentes de dinero de inversión y no solamente de capital de los accionistas. Esta razón se calcula dividiendo ingreso entre inversión total.

Las definiciones de los componentes de las razones financieras son:

Ingreso: Antes de entradas extraordinarias y operaciones descontinuadas. Ingreso de la compañía después de todos los gastos, incluyendo entradas especiales, declaraciones de renta e intereses minoritarios, pero antes de estipulaciones para dividendos comunes y/o preferenciales.

Ventas Netas. Ventas brutas, (la cantidad de facturaciones reales a clientes por ventas regulares hechas durante el periodo) menos descuentos en efectivo, descuentos comerciales, ventas devueltas y descuentos por los créditos dados a los clientes.

Capital invertido. Inversión total: la suma de deuda a largo plazo, acciones preferenciales interés de minorías y capital común.

SUJETOS

Los sujetos que participaron en el estudio son trabajadores que prestan sus servicios directamente en la empresa objeto de estudio. La distribución de sus trabajadores y las características más sobresalientes se muestran en las tablas 4 y 5 en el capítulo II.

PARTICIPACIÓN

Ya que para los dirigentes de la empresa era importante conocer la relación que se establece en las variables propuestas a través de la participación de todo el personal, se planeó encuestar al total de la población, sin embargo, se tuvo una participación del 90%. Las causas por las que no se encuestó al 10% del personal faltante fue porque en ese momento estaban de vacaciones, de incapacidad, faltaron o estaban gozando de algún permiso especial.

ESCENARIO

El estudio se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa objeto de estudio y en cada una de sus sucursales.

La aplicación del instrumento se realizó en la sala de juntas de cada una de las sucursales, las cuales poseen las siguientes condiciones físicas para que los participantes contestaran los cuestionarios:

| CONDICIÓN FÍSICA |
|-------------------------|
| Iluminación |
| Ventilación |
| Limpieza y Orden |
| Aire acondicionado |
| Sillas con paleta |

Tabla 1: Condiciones Físicas del Escenario

INSTRUMENTOS

Los instrumentos y/o procedimientos que se utilizaron para hacer la investigación fueron:

- Cuestionario de Cultura Organizacional
- Entrevistas
- Documentos históricos de la empresa

En la siguiente sección se describe cada uno de ellos.

QUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

El instrumento que se utilizó en este estudio es el resultado de las modificaciones al mismo en diferentes investigaciones organizacionales que se han realizado en el Instituto de Investigación Social de Michigan.

Cabe mencionar que no se tienen datos estandarizados para la población mexicana; y este estudio puede servir para dicho fin. A continuación se describen algunos datos acerca del cuestionario.

ASPECTOS TÉCNICOS DE LA CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO

El desarrollo de este instrumento data de 1966. En este año, un grupo de investigadores del Instituto de Investigación Social de Michigan, inició un estudio comparativo de cultura organizacional denominada estudio longitudinal intercompañías (Likert, Bowers y Norman, 1969; Bowers, 1973). En investigaciones anteriores en este Instituto ya se tenían una gran cantidad de ítems para el cuestionario sobre variables del comportamiento organizacional, pero no se habían integrado en un solo instrumento. En un primer intento de hacer operativa la teoría de Likert sobre gerencia y funcionamiento organizacional se realizó la versión inicial de la encuesta de organización, la cual sirvió como resumen de los ítems que se tenían, e hizo que las escalas de la encuesta fueran válidas y confiables.

La construcción de este instrumento se basó en varias hipótesis y observaciones que surgieron siendo tan importantes y discutibles ahora como entonces:

- Ciertas características comportamentales sociopsicológicas por naturaleza, son comunes para casi todas las organizaciones y son útiles para su rendimiento. De esta manera se puede construir un cuestionario válido con suficiente generalidad para utilizarse en muchas situaciones contando con índices de consistencia interna (se muestran en la tabla 2 de este capítulo) y de homogeneidad (se muestran en la tabla 3 de este capítulo).
- El contenido del cuestionario debe ser descriptivo y evaluativo, debe incluir medidas sobre actitudes. Los informes sobre las condiciones y los procedimientos de una organización, por ejemplo, deben combinarse con reacciones ante esas prácticas o esos procedimientos.
- La unidad estructural básica de las organizaciones es el grupo de trabajo, compuesto por un conjunto de compañeros dentro de una estructura de autoridad y vinculado a esa estructura por un supervisor o superior jerárquico, por lo cual deben incluirse medidas para su análisis.
- Se requiere estudiar a las organizaciones utilizando niveles múltiples de análisis: los procedimientos, las condiciones, el liderazgo, las influencias del contexto sobre un grupo de trabajo, las características del funcionamiento interno del grupo y las reacciones individuales ante cada uno de los puntos anteriores.

FUNDAMENTO TEÓRICO DEL INSTRUMENTO

La teoría que sustenta el concepto de clima organizacional es semejante al de Evan (1968) quien sostiene que el clima organizacional es "un fenómeno concreto que refleja una realidad compartida por la gente de la organización y que tienen su impacto sobre el comportamiento organizacional." Esta definición junto con la de Taylor y Bowers, en gran parte coincide con la teoría de Likert (1961, 1967) las cuales llevaron al desarrollo de un conjunto de índices: procedimientos para toma de decisiones, flujo de comunicaciones, primacía de recursos humanos, condiciones motivacionales, e influencia del nivel inferior.

Para la construcción del instrumento se tomó como base la teoría de liderazgo de los cuatro factores de Bowers y Seashore (1966). Se puede considerar como una integración y extensión de la dicotomía básica entre consideración o liderazgo socioemocional y estructura inicial u orientación de la tarea. Apoyo y formación de equipos representan el lado socioemocional de esta dicotomía, mientras que el énfasis en las metas y la facilitación del trabajo se refieren al lado orientado a la tarea del liderazgo. Los índices para el dominio del liderazgo del supervisor y de compañeros se concentra en cuatro factores: apoyo, formación de equipos, énfasis en metas y facilitación del trabajo.

Taylor y Bowers diferencian el clima y el liderazgo con respecto a la unidad de análisis. El clima organizacional es una característica de la empresa en general, pero el liderazgo es un atributo de un individuo, lo cual también se refleja en el instrumento.

Otro principio que fundamenta el cuestionario es el modelo general de sistemas del funcionamiento organizacional (Katz y Kahn, 1979). El modelo ha evolucionado junto con el instrumento y ha reflejado el trabajo de muchos investigadores como Bowers, 1975; Franklin, 1975; Likert, 1961, 1967. Sin embargo, todas las versiones del modelo reflejan una forma común: condiciones y procedimientos de la organización que se denominan cultura organizacional, junto con otros factores más contextuales de grupo específicos, constituyen el comportamiento de los miembros de un grupo de trabajo.

MODIFICACIONES HECHAS AL INSTRUMENTO

Entre 1966 y 1969 se revisó varias veces el cuestionario, ya para 1969 se había desarrollado un archivo considerable que daba la base para la mayor parte de los análisis presentados en una investigación sobre comportamiento organizacional de Taylor y Bowers (1972). Las revisiones más importantes de 1974 y 1985 actualizaron el instrumento.

Las adiciones al cuestionario se desarrollaron entre 1969 y 1989. Estas tuvieron su origen en dos fuentes básicas:

1. Nuevos hallazgos ocurridos dentro del campo del comportamiento organizacional que establece nuevos dominios y se cuenta con una literatura más amplia basada en la investigación.
2. Hubo un perfeccionamiento del modelo básico del funcionamiento organizacional. Finalmente, la experiencia de la investigación, las necesidades percibidas del cliente y los intereses específicos de cada investigación; contribuyeron a continuar el desarrollo del instrumento.

CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO

- A) El tipo de cuestionario es de ejecución típica, cualitativa o de rasgos, es decir, se prueban las características del sujeto, que le describen cómo es o piensa; no se establece un límite de tiempo para ser contestado. Con estos instrumentos se intenta

saber cómo reacciona, siente, opina o se comporta un sujeto frente a ciertos estímulos a fin de poder entender si la conducta observada está determinada por los "supuestos elementos" que se hipotetizan en los cuestionarios y que son los productores de determinado comportamiento.

- B) El instrumento es un cuestionario formado por 67 ítems, cuya construcción es positiva, es decir, las proposiciones se presentan con una redacción que indican directamente la actitud a la que se hace referencia; de tal modo que al estar de acuerdo con una proposición significa tener precisamente la actitud con ese sentido o dirección.
- C) Por su forma de aplicación puede ser individual, colectivo o autoadministrado; en este caso la aplicación fue colectiva.
- D) Contiene instrucciones escritas, aunque se recomienda que se complementen con instrucciones orales.
- E) Por el material que se usa para responder es de lápiz-papel.

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

La validez de un instrumento se refiere a la exactitud para medir lo que pretende medir; existen diferentes tipos de validez. El cuestionario de cultura organizacional presenta los siguientes tipos:

Validez de apariencia. De acuerdo al formato del cuestionario se observa que las preguntas están orientadas hacia la medición de la cultura organizacional

Validez de contenido. De acuerdo al análisis del contenido de los ítems que conforman el cuestionario, en las diferentes investigaciones se ha apreciado que tiene un alto grado de representatividad respecto al universo de contenido del cual forma parte.

Validez de construcción o hipotética. Se hizo un análisis factorial para saber con mayor precisión las magnitudes de las correlaciones y si el instrumento mide una misma dimensión básica y en que grado lo hace.

CONSISTENCIA INTERNA

El cálculo del índice de consistencia interna se basó en el **análisis factorial**. Este análisis consiste en que el valor total de los ítems que lo componen no puede calcularse a menos que estos tengan entre sí una relación lógica de inclusión. Es una técnica para establecer si un conjunto de ítems constituye o no una escala unidimensional, es decir, señala si los indicadores miden una misma propiedad subyacente. Si es posible que una escala contenga sólo ítems cuya aceptabilidad o rechazo se base en un sólo criterio y/o propiedad se debe a que esa escala es unidimensional o que los ítems son escalables y presentan validez de construcción.

Los resultados obtenidos en este análisis se muestran en la tabla 2. Dichos resultados se basaron en respuestas al instrumento de 36 000 individuos en 5 994 grupos de trabajo de 30 organizaciones e incluye todos los índices utilizados en el cuestionario.

Para comprender mejor la tabla 2, se dice que cualquiera de los procedimientos destinados a calcular el poder discriminatorio de los ítems puede reemplazarse por el cálculo de una matriz de correlaciones entre los ítems utilizados. Obteniendo la consistencia interna del índice. Se pueden calcular las correlaciones de los puntajes de todas las personas en un ítem con los correspondientes en cada uno de los otros, y se seleccionan aquellos que tiene las correlaciones mayores. En general, la comparación de estas correlaciones se puede ver con más facilidad si se calcula para cada ítem el promedio de sus correlaciones con los otros.

| INDICE | CORRELACIÓN |
|---|-------------|
| Organización del trabajo | .83 |
| Flujo de comunicaciones | .78 |
| Enfasis en recursos humanos | .87 |
| Procedimientos para la toma de decisiones | .81 |
| Influencia y control | .66 |
| Ausencia de burocracia | .83 |
| Requerimientos del trabajo | .85 |
| Recompensa del trabajo | .83 |

| | |
|---|-----|
| Claridad del trabajo | .58 |
| Apoyo de supervisión | .91 |
| Formación de equipo de supervisión | .88 |
| Énfasis en metas de la supervisión | .84 |
| Facilitación del trabajo de supervisión | .89 |
| Coordinación | .92 |
| Apoyo de compañeros | .87 |
| Formación de equipos de compañeros | .89 |
| Énfasis en metas de compañeros | .79 |
| Facilitación del trabajo de compañeros | .88 |
| Funcionamiento del grupo | .90 |
| Satisfacción | .84 |
| Integración de metas | .75 |

Tabla 2: Matriz de correlación de la encuesta de índices organizacionales

Quando se tiene un índice de .80 hasta 1, se dice que hay consistencia, por lo tanto, puede concluirse que dentro de los índices del cuestionario se observa, en promedio, un alto grado de validez. Las correlaciones se toman como medidas de semejanza, como puede observarse entre los índices se presenta una alta correlación, lo que indica que el instrumento mide lo que pretende medir.

PRUEBA DE HOMOGENEIDAD

Existe un consenso en la literatura sobre cultura organizacional de que una característica fundamental de estos índices es que debe tener un alto grado de homogeneidad en las respuestas de los miembros de una organización (Drexler, 1977). Si no hay acuerdo entre los encuestados respecto a un conjunto de condiciones en una organización, se vuelve muy difícil sostener que una medida determinada represente el clima o la cultura organizacional.

Para mostrar el grado de homogeneidad del instrumento se utiliza a la organización como mecanismo de predicción a través de un análisis de varianza de una sola dirección, y se produce una η^2 (varianza porcentual aplicada) para cada índice del cuestionario.

Una forma de correlación en el análisis de varianza de η^2 , el cual alcanza el valor 1 si y sólo si no hay variación dentro de cada una de las categorías de las variables

independientes y se da alguna variación entre las categorías. Tendrá el valor cero si y sólo si no hay diferencias entre las medidas de las categorías, es decir, no hay efecto de la variables independiente sobre la dependiente. Los resultados se muestran en la tabla 3.

| DOMINIO | INDICE | ETA² |
|--------------------------------|---|------------------------|
| Cultura organizacional | Organización del trabajo | .22 |
| | Flujo de comunicaciones | .20 |
| | Procedimientos de toma de decisiones | .24 |
| | Énfasis en recursos humanos | .29 |
| | Influencia y control | .30 |
| | Apoyo de supervisión | .16 |
| | Formación de equipos de supervisión | .09 |
| | Énfasis en metas de supervisión | .08 |
| | Facilitación del trabajo del supervisor | .06 |
| | Estímulos del supervisor | .06 |
| | Participación | .02 |
| | Apoyo de compañeros | .10 |
| Contexto organizacional | Creación de equipos de compañeros | .10 |
| | Énfasis en metas de compañeros | .11 |
| | Ausencia de burocracia | .03 |
| | Coordinación | .23 |
| | Requerimientos del trabajo | .04 |
| | Recompensa del trabajo | .06 |
| | Claridad del trabajo | .00 |

Tabla 3: Resultado de la prueba de homogeneidad

En esta tabla se han separado los índices en dos secciones:

1. **Cultura organizacional**, que comprende aquellos índices de clima que se refieren claramente a la organización en general y han representado el dominio de la cultura en varias revisiones pasadas.
2. Una segunda sección denominada **contexto organizacional**, que incluye aquellos índices que no se agrupan en el dominio de cultura, no se refieren a la organización en su totalidad y generalmente tienen un nivel inferior de homogeneidad al del primer grupo de índices de cultura.

La tabla 3 muestra que el grupo inicial de los índices de cultura organizacional tiene un grado mucho más grande de homogeneidad que casi todos los demás índices de la

encuesta. Las medidas de cultura reflejan homogeneidad del dominio mucho más alta que el otro dominio. Concluyendo puede decirse que:

A través de los resultados se indica que los encuestados pueden distinguir características de organizaciones completas, tales como el contexto o la cultura, de otros factores.

Estos hallazgos ayudan a ofrecer apoyo a la idea de que la cultura organizacional se pueden medir con cierto grado de validez utilizando métodos de investigación con encuesta.

INDICES DE LA ENCUESTA

A continuación se presentan los índices utilizados en este cuestionario.

- | | |
|---|--|
| A) Organización del Trabajo | L) Formación de equipos de supervisión |
| B) Flujo de Comunicación | M) Énfasis en metas de la supervisión |
| C) Énfasis en recursos humanos | N) Facilitación del trabajo de supervisión |
| D) Procedimientos para toma de decisiones | O) Apoyo de compañeros |
| E) Influencia y control | P) Formación de equipos de compañeros |
| F) Ausencia de burocracia | Q) Énfasis en metas de compañeros |
| G) Coordinación | R) Facilitación del trabajo de compañeros |
| H) Requerimientos del trabajo | S) Funcionamiento del grupo |
| I) Recompensa del trabajo | T) Satisfacción |
| J) Claridad del trabajo | U) Integración de metas |
| K) Apoyo de la supervisión | |

RAZONES POR LAS CUALES SE ELIGIÓ EL CUESTIONARIO

- ⇒ Se apega a las bases teóricas del modelo de cultura organizacional sobre el cual se desarrollaron las hipótesis y el marco referencial de este estudio.
- ⇒ Este instrumento ha sido utilizado por diferentes empresas, y actualizado con los datos estadísticos de cada aplicación a lo largo del tiempo; algunas de estas empresas han sido: Med Tronic Texas, Commerce Ban Cshares, Multinational Litographic entre otras.

- ⇒ En México, este instrumento se usa entre empresas que proporcionan consultoría para diagnosticar cultura organizacional como: DOS consultores, Calper Estrategias Humanas S.A. de C.V., Carpinte S.C., entre otras.
- ⇒ Al usar este instrumento se acorta el tiempo de recolección de datos ya que sólo se adaptaría el lenguaje de los ítems, pero no se realizaría una prueba piloto extensiva del mismo, ya que el instrumento ha sido probado y se conocen sus medidas de validez y de homogeneidad.
- ⇒ A largo plazo los resultados que arroje el instrumento permitirán hacer comparaciones entre compañías del ramo, tanto a nivel nacional como internacional.
- ⇒ Es posible hacer uso de un mismo instrumento en investigaciones longitudinales de la misma empresa que permitirán hacer las intervenciones adecuadas en la cultura organizacional de acuerdo a las exigencias del medio ambiente.

ENTREVISTAS

Para contrastar los datos de tipo cuantitativo, producto del análisis estadístico, y enriquecer el estudio de campo, se requiere efectuar entrevistas con el personal de la empresa, la selección de los entrevistados se hizo al azar, excepto en los niveles directivos y gerenciales de sucursal, quienes fueron entrevistados en su totalidad.

En estas entrevistas se obtuvo información sobre:

Filosofía Organizacional (Visión, Misión, Valores, Objetivos estratégicos).

Objetivo: Conocer el grado de conocimiento que tiene el personal entrevistado con respecto a la filosofía organizacional, el grado de aceptación que se tiene hacia la misma, así como el nivel de congruencia que se observa dentro de los diferentes niveles.

El trato a los empleados.

Objetivo: Conocer como perciben los entrevistados el trato que se da a los empleados en los diferentes niveles.

Comunicación.

Objetivo: Investigar cuales son los mecanismos por medio de los cuales se hace llegar información al personal, conocer los mecanismos a través de los cuales los empleados a nivel línea pueden establecer comunicación con los niveles directivos.

Perspectivas de los empleados

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados con respecto a la administración, los sistemas de control de la organización, el desarrollo profesional y actitudes de los colaboradores en relación a la empresa.

La información obtenida en estas entrevistas se encuentra en el capítulo II y en los comentarios de los resultados por hipótesis.

DOCUMENTOS HISTÓRICOS

Para tener una mejor comprensión sobre la conformación de la cultura organizacional se obtuvo información histórica, al mismo tiempo, esta acción también permitió integrar los datos cuantitativos con los cualitativos y tener un panorama global sobre la cultura organizacional.

Los documentos que se analizaron fueron:

Bitácora de la empresa

Objetivo: Conocer los antecedentes históricos de la empresa objeto de estudio desde la fecha de fundación hasta la actualidad.
Investigar la filosofía organizacional que se ha tenido a lo largo de la historia.

Documento: Planeación Estratégica 1996 - 2000

Objetivo: conocer la visión, misión, valores y objetivos estratégicos que se ha fijado la empresa de 1996 al año 2000.

Estados financieros: Primer Semestre 1996

Objetivo: Conocer los datos cuantitativos de determinadas cuentas contables para obtener las razones financieras ingreso/ventas e ingreso/inversión.

Reporte de Inventario de Recursos Humanos 1994-1996.

Objetivo: Conocer datos estadísticos sobre la población como: nivel de estudio, antigüedad, edad promedio, niveles de rotación etc.

Estudio de mercado 1995.

Objetivo: Conocer la situación mercadológica de la empresa con respecto al entorno económico, productos, mercados, clientes, proveedores, ventas, competencia, y estrategias mercadológicas.

El resultado de esta investigación se encuentra en el capítulo II.

PROCEDIMIENTO

El procedimiento que se siguió en la investigación comprende las etapas:

- 1) Preparación
- 2) Difusión de la investigación
- 3) Recolección de Datos
- 4) Análisis de datos.

A continuación se explican las acciones llevadas a cabo en cada etapa.

1) PREPARACIÓN

DIFUSIÓN A LA ALTA GERENCIA

Los alcances de la investigación y la metodología específica se dio a conocer a la alta gerencia de la organización, quienes se mostraron interesados por los objetivos del estudio.

ADAPTACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para que los items del cuestionario fueran lo más comprensibles para los participantes, se revisó el lenguaje de los mismos, se adecuaron y se probaron en el piloteo del cuestionario.

PRUEBA PILOTO DEL INSTRUMENTO

La prueba piloto que se efectuó tuvo como principal objetivo hacer una revisión del formato y del contenido del cuestionario; adicionalmente se obtuvo la confiabilidad del instrumento. El lenguaje de los items se adecuó a las características de los participantes y a través de la prueba piloto se midió su efectividad. De esta manera se aseguró que el lenguaje utilizado fuera comprensible para la población a la que se aplicó.

La prueba piloto se hizo en un grupo representativo de la empresa compuesto por el 6% de la población total en cada una de las sucursales, los sujetos que participaron fueron seleccionados al azar, la muestra se formó de la siguiente manera:

| SUCURSAL | POBLACIÓN TOTAL | POBLACIÓN PARTICIPANTE |
|--------------|-----------------|------------------------|
| Casa Matriz | 486 | 30 |
| Norte | 374 | 23 |
| León | 308 | 18 |
| Guadalajara | 317 | 19 |
| Villahermosa | 212 | 13 |
| Monterrey | 202 | 12 |
| TOTAL | 1899 | 115 |

Tabla 4: Población participante en la prueba piloto

Con respecto al lenguaje se detectó que:

- Cada ítem fue comprendido por todos los encuestados
- Cada proposición dio la posibilidad de responder al personal en toda la gama de intensidad de la actitud medida.

CONFIABILIDAD

La confiabilidad de una escala se refiere a su capacidad para dar resultados iguales al ser aplicada en condiciones iguales, dos o mas veces en un mismo conjunto.

El método que se eligió para obtener la confiabilidad del cuestionario sobre cultura organizacional fue el Método de las Mitades.

Este método hace uso de la consistencia interna entre los ítems para verificar el grado de confiabilidad de la escala. Esta medida se calcula a través del coeficiente de correlación de Pearson. La fórmula que se utilizó fue:

$$r = \frac{\Sigma (X Y) - [(\Sigma X) (\Sigma Y) / N]}{\sqrt{[\Sigma X^2 - ((\Sigma X)^2 / N)] [\Sigma Y^2 - ((\Sigma Y)^2 / N)]}}$$

Donde:

r = El coeficiente de correlación de Pearson

N = El número total de pares de puntajes X y Y

X = puntaje crudo en la variable X

Y = puntaje crudo en la variable Y

Para la correlación entre las dos mitades de la escala se dividieron los ítems de la siguiente manera:

X = Del ítem 1 al 33

Y = Del ítem 34 al 67

Los datos para el cálculo se muestra a continuación:

| Item | X | Y | XY | X ² | Y ² |
|---------------|-------------|-------------|----------------|----------------|----------------|
| De acuerdo | 1381 | 1345 | 1857445 | 1907161 | 1809025 |
| Neutral | 1300 | 1218 | 1583400 | 1690000 | 1483524 |
| En desacuerdo | 1316 | 1407 | 1851612 | 1731856 | 1979646 |
| TOTAL | 3997 | 3970 | 5292457 | 5329017 | 5272198 |

Tabla 5: Cálculo del Coeficiente de Confiabilidad

INDICE DE CONFIABILIDAD: 0.99

Es necesario introducir un factor de corrección que dé la confiabilidad en el caso de que la escala no se hubiera dividido en dos. La siguiente fórmula de Spearman Brown cumple esta función:

$$\text{Confiabilidad corregida} = \frac{2r}{1+r}$$

Donde:

r = Valor de la correlación entre las dos mitades.

Al aplicar la fórmula se tiene:

$$\frac{2(.99)}{1+.99} = .99$$

De estos cálculos se concluye que:

La correlación entre las mitades es suficientemente alta, para asegurar que *los resultados que arroja el instrumento pueden ser obtenidos en repetidas ocasiones*. Por lo que las inferencias que se hagan a partir del instrumento pueden ser encontradas en el mismo grupo consistentemente.

2. DIFUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para asegurar un conocimiento uniforme entre las personas que apoyarían en la aplicación del cuestionario, se presentó a los coordinadores de capacitación de cada sucursal los objetivos de la investigación, el propósito de la aplicación de la prueba piloto y la aplicación final del instrumento. Por tal motivo se llevó a cabo un taller informativo donde se reunieron a los coordinadores para tratar los siguientes puntos:

1. Presentación de la investigación
2. Objetivos del estudio
3. Metodología usada
4. Bases teóricas del instrumento utilizado
5. Formato del instrumento
6. Objetivos de la prueba piloto
7. Condiciones de aplicación

Con lo anterior se trató de asegurar, una aplicación uniforme en toda la organización y controlar al máximo las variables intervinientes.

Para dar a conocer a todo el personal de la organización la realización de la investigación, se hicieron reuniones por área para informar los objetivos del estudio y conocer las expectativas y opiniones del personal tanto en la Casa Matriz como en las sucursales de toda la República.

Las juntas fueron dirigidas por el coordinador de capacitación de cada sucursal. En las reuniones por área, asistió el Gerente respectivo y el personal a su cargo, estas reuniones tuvieron una duración promedio de 20 minutos. Para dar seguimiento a estas juntas cada coordinador elaboró un reporte de actividades, el cual fue revisado por el dirigente de la investigación.

Se prepararon trípticos informativos sobre la investigación. Estos trípticos fueron entregados tanto en el D.F. como en las sucursales.

A través de los pizarrones de cada sucursal se difundió la fecha de aplicación del cuestionario.

3) RECOLECCIÓN DE DATOS

FORMA DE APLICACIÓN

- Se realizó el tiraje de 2 000 cuestionarios. Se enviaron a cada sucursal de acuerdo al número de trabajadores.
- Para aplicar el cuestionario se formaron grupos de 20 personas en promedio, previa contestación se sensibilizó a los participantes señalando los objetivos de la investigación, haciendo especial énfasis en la importancia de su colaboración para el logro de las metas establecidas.
- El cuestionario fue contestado por los empleados de la empresa en forma anónima.
- Se dieron las instrucciones tanto en forma escrita como oral
- Se aclararon las dudas sobre la forma de llenado del instrumento.
- No se marcó un tiempo límite para contestar el cuestionario
- El cuestionario fue requisitado en las salas de junta de las sucursales, con el fin de que no se perdieran y para revisar que cada cuestionario fuera contestado totalmente. El tiempo de aplicación promedio de los cuestionarios fue de 25 minutos.
- Se aplicaron los instrumentos en todas las sucursales en un mismo periodo de tiempo, el cual fue de 15 días.

Paralelamente a la aplicación de los instrumentos se solicitó al área de Contraloría los estados financieros correspondientes al primer semestre del año de 1996 (enero - mayo), tanto de Casa Matriz como de las sucursales .

Se solicitó al área de Recursos Humanos Corporativo y a la División Comercial, tanto en el D.F. como de cada sucursal datos de tipo histórico, con el fin de obtener información cualitativa, las fuentes de información fueron:

- Bitácora de la empresa
- Inventario de Recursos Humanos
- Estudios de mercado

Otra fuente de información cualitativa, fueron las entrevistas con el personal; incluyendo a los Directivos y Gerentes de sucursal.

El resultado de la investigación cualitativa se da a conocer en el capítulo II y en la contrastación de los resultados.

4) ANÁLISIS DE DATOS

Con los cuestionarios requisitados de todas las sucursales se tabularon las respuestas, para lo cual se diseñó una hoja de trabajo en el paquete de Excell. Al terminar de tabular todos los índices se aplicó el tratamiento estadístico que se explica más adelante.

CÁLCULO DE RAZONES FINANCIERAS

De los estados financieros correspondientes al primer semestre de 1996 se obtuvieron las siguientes razones financieras:

Ingreso/Venta: Se dividió el ingreso entre ventas netas (Razón financiera 1)

Ingreso/Inversión: Se dividió el ingreso entre la inversión total (Razón financiera 2)

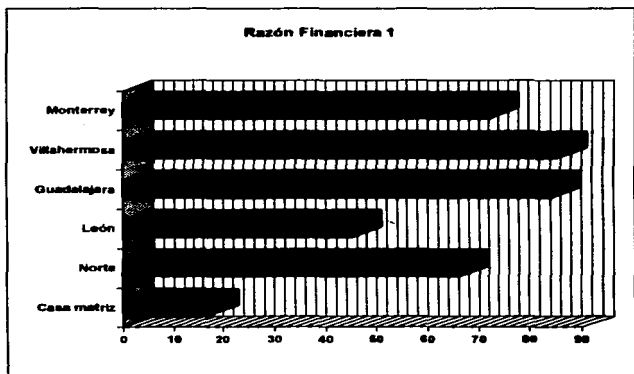
A continuación se muestran los resultados obtenidos.

| SUCURSAL | RAZÓN FINANCIERA 1 | RAZÓN FINANCIERA 2 |
|--------------|--------------------|--------------------|
| Casa matriz | .17 | .20 |
| Norte | .66 | .31 |
| León | .45 | .45 |
| Guadalajara | .84 | .49 |
| Villahermosa | .85 | .78 |
| Monterrey | .72 | .32 |

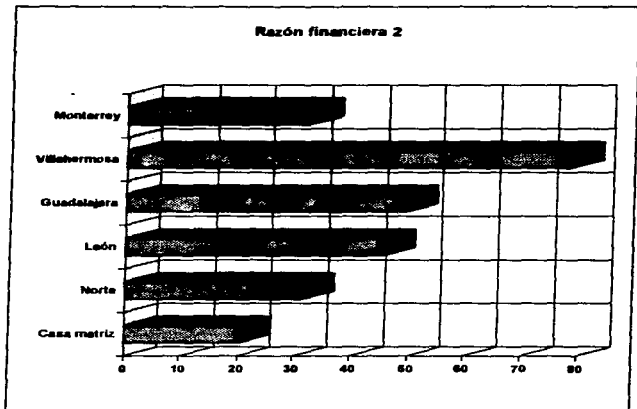
Tabla 6: Razones Financieras correspondientes al primer semestre de 1996

COMENTARIOS A LAS RAZONES FINANCIERAS ENCONTRADAS

Como puede observarse, de acuerdo a la razón financiera 1, las sucursales de Guadalajara y Villahermosa tienen un mejor retorno sobre ventas, mientras que la Casa Matriz dispone de \$.17 por cada peso proveniente de ventas.



De acuerdo a la razón financiera 2, la sucursal de Villahermosa tiene un mejor rendimiento de sus fuentes de inversión, mientras que la Casa Matriz por cada \$1 invertido tiene un retorno de \$.20



A partir de los resultados obtenidos en las razones financieras se aplicó el coeficiente de Person para obtener los índices de confiabilidad. El procedimiento se muestra en la siguiente sección.

PROCEDIMIENTOS ESTADÍSTICOS APLICADOS

Para probar las hipótesis planteadas en este estudio, primero es necesario aplicar un método estadístico para clasificar las decisiones que tomó la población al seleccionar los ítems del cuestionario de cultura organizacional y saber si éstas no se deben al azar. La técnica estadística por medio de la cual se puede hacer esto es X^2 (Ji cuadrada); una vez que se tiene este dato, se calcula el coeficiente de contingencia para saber el grado de asociación entre las decisiones y tener datos homogéneos para poder calcular el coeficiente de correlación de Pearson. A continuación se explica en que consisten estas técnicas estadísticas.

PROBABILIDADES EN LA ELECCIÓN DE LOS ÍTEMS

Antes de iniciar la explicación sobre el procedimiento estadística aplicado para analizar los datos, es necesario preguntarse: ¿por qué clasificar las decisiones que la población eligió en el cuestionario de cultura organizacional?. Para saber si los eventos son independientes y sus resultados generalizables.

La elección de los ítems del cuestionario de cultura organizacional son eventos probabilísticos excluyentes de la forma: A, B, C. (posibles respuestas), se dice que son mutuamente excluyentes cuando están separados, esto es, cuando la intersección de dos o más conjuntos da por resultado el conjunto vacío, o cuando dos conjuntos no tienen elementos en común.

Uno de los propósitos fundamentales del diseño de investigación es establecer condiciones de independencia de los eventos, con el fin de que puedan estudiarse adecuadamente. Los eventos son estadísticamente independientes si su probabilidad de ocurrencia concuerda con la siguiente ecuación:

$$P(A \cup B \cup C) = p(A) + p(B) + p(C)$$

Lo cual es la base para asegurar que cuando los eventos de investigación carecen de independencia las pruebas estadísticas carecen de cierta validez. A partir de este planteamiento se justifica el cálculo de Ji cuadrada

JI CUADRADA (X^2)

La prueba estadística de X^2 supone que los eventos (respuestas de personas a una pregunta consignada en una posición) son independientes entre si.

Si los eventos registrados no son independientes entre si, en este caso estarán falseadas las bases de la técnica estadística, al igual que sus inferencias. Si los resultados ocurren por azar no tiene caso su análisis.

La función de X^2 es comparar los resultados obtenidos con los que aparecerían si solo interviniera el azar. Responde a la hipótesis que plantea que las diferencias encontradas se debe al azar.

Es una medida de la diferencia o alejamiento entre las medidas obtenidas y las frecuencias esperadas por la intervención del azar. Si se conocen las expectativas por azar, y si las observaciones son independientes es posible calcularlos.

Al aplicar X^2 se debe decidir si se usa una prueba de una o de dos colas al identificar la región de rechazo de la prueba. Este problema se resuelve directamente: se rechaza la hipótesis nula con valores grandes de X^2 y por ello se emplea una prueba estadística de una sola cola, con los valores críticos en la cola superior de la X^2 . Se calcula con la siguiente fórmula :

$$X^2 = \sum \left[\frac{(fo - fe)^2}{fe} \right]$$

Donde:

fo= Frecuencia observada

fe= Frecuencia esperada

Cuanto mayor sea X^2 las frecuencias obtenidas se desviarán en mayor grado de las frecuencias aleatorias esperadas.

COEFICIENTE DE CONTINGENCIA (C)

Ji cuadrada, al igual que otros cálculos estadísticos que indican significancia estadística, no denota nada sobre la magnitud de la relación. Uno de los problemas estadísticos consiste en expresar por medio de índices, la potencia y magnitud de asociación o relación entre variables. Una técnica estadística que puede aplicarse fácilmente en las tablas de contingencia o divisiones cruzadas de cualquier magnitud es el coeficiente de contingencia, el cual se calcula con la siguiente fórmula:

$$C = \frac{\chi^2}{\chi^2 + N}$$

Donde :

χ^2 = Valor de Ji cuadrada

N = Número de eventos

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r)

Este coeficiente se aplicó entre la variable de cultura organizacional y los criterios de efectividad. A través de este coeficiente se puede determinar la fuerza y la dirección de la relación entre las variables. La aplicación de este índice de correlación cumple con las siguientes características:

1. Hay una relación lineal entre los valores de las variables
2. Los datos tienen una escala de medición por intervalo
3. Las características de la población están distribuidas normalmente

La fórmula que se utiliza es:

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Donde:

- r =** El coeficiente de correlación de Pearson
N = El número total de pares de puntajes X y Y
X = puntaje crudo en la variable X
Y = puntaje crudo en la variable Y

COMPROBACIÓN DE LA SIGNIFICANCIA DE LA r DE PEARSON

El coeficiente de correlación de Pearson da una medida exacta de la fuerza y dirección de la correlación que se investiga. La significancia permite establecer que la correlación no se debe solamente al error de muestreo.

Para comprobar la significancia de una medida de correlación, usualmente se plantea la hipótesis nula de que no existe correlación en la población, o sea: $r = 0$, la hipótesis de investigación establece $r \neq 0$.

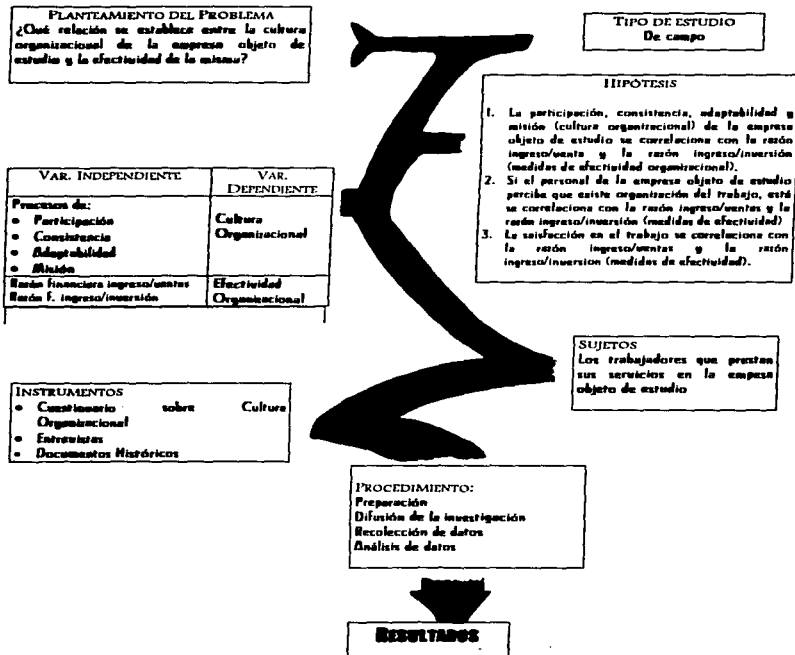
Para determinar la veracidad o falsedad de la hipótesis se hace uso de tablas predeterminadas donde se encuentran los valores significativos de la r de Pearson para el nivel de confianza seleccionado y con el número de grados de libertad que correspondan.

Se compara directamente el valor calculado de r con el valor correspondiente en la tabla.

Si el coeficiente de correlación de Pearson calculado es menor que el valor correspondiente en la tabla, se acepta la hipótesis nula ($r = 0$), si el r calculado es igual o mayor que el valor de la tabla, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación de que existe una correlación en la población.

A manera de resumen, en la figura no. 2 se muestra la metodología seguida en el estudio.

Figura No. 2. Metodología



RESULTADOS

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

En esta sección se darán a conocer los resultados de cada hipótesis planteada, así como los comentarios y complementación con la información cualitativa que corresponda.

HIPÓTESIS 1

H_{1i}:

La participación, consistencia, adaptabilidad y misión (cultura organizacional) de la empresa objeto de estudio se correlaciona con la razón ingreso/venta y la razón ingreso/inversión (medidas de efectividad organizacional).

H_{1o}:

La participación, consistencia, adaptabilidad y misión (cultura organizacional) de la empresa objeto de estudio no se correlaciona con la razón ingreso/venta y la razón ingreso/inversión (medidas de efectividad organizacional).

CÁLCULO DE X^2

Para realizar el cálculo de X^2 se establecen las siguientes hipótesis, de acuerdo a los resultados encontrados en el cuestionario.

H₀: Las diferencias encontradas en las respuestas del cuestionario se deben al azar

H₁: las diferencias encontradas en las respuestas del cuestionario no se deben al azar

El resultado encontrado en cada proceso fue:

| SUCURSAL | P R O C E S O | | | |
|--------------|---------------|--------------|---------------|--------|
| | PARTICIPACIÓN | CONSISTENCIA | ADAPTABILIDAD | MISION |
| Casa Matriz | 35.79 | 80.16 | 6.59 | 1083 |
| Norte | 206.6 | 311.8 | 43.45 | 457.9 |
| León | 132.5 | 297.3 | 71.26 | 259.4 |
| Guadalajara | 194.5 | 876.8 | 125.2 | 136.7 |
| Villahermosa | 213.6 | 775.6 | 97.93 | 106.9 |
| Monterrey | 100.8 | 135.4 | 31.87 | 205.3 |

Tabla 1: Resultado del cálculo de Ji cuadrada

Grados de Libertad $(K - 1) = (3 - 1) = 2$

Nivel de significancia = .05

Con 2 grados de libertad y un nivel de significancia de .05, el valor de X^2 de tablas es de 5.991.

Se rechaza la hipótesis nula si $X^2 > 5.991$. Cuando X^2 calculado es menor que el valor tabulado para X^2 , la hipótesis nula se acepta.

De acuerdo a los resultados obtenidos éstos se encuentran en la región de rechazo, se concluye que las diferencias encontradas en los índices del cuestionario no se debe al azar y existe dependencia entre ellos.

El cálculo de X^2 indica que hay dependencia entre las variables pero no se sabe su nivel de asociación, por lo que se calculó el *coeficiente de contingencia*, obteniendo los siguientes resultados:

| SUCURSAL | PROCESO | | | |
|--------------|---------------|--------------|---------------|--------|
| | PARTICIPACIÓN | CONSISTENCIA | ADAPTABILIDAD | MISION |
| Casa Matriz | .26 | .38 | .12 | .83 |
| Norte | .60 | .67 | .32 | .74 |
| León | .55 | .70 | .43 | .68 |
| Guadalajara | .62 | .86 | .53 | .55 |
| Villahermosa | .71 | .89 | .56 | .58 |
| Monterrey | .58 | .63 | .37 | .71 |

Tabla 2: Resultado del Coeficiente de Contingencia

Una vez que se tiene calculado este coeficiente, es posible aplicar el *coeficiente de Correlación de Pearson* para conocer el grado de asociación entre los índices de la escala y las medidas de efectividad de la empresa. Los resultados que se obtienen son los siguientes:

| PROCESO | RAZÓN FINANCIERA 1 | RAZÓN FINANCIERA 2 |
|---------------|--------------------|--------------------|
| Participación | .93 | .75 |
| Consistencia | .89 | .84 |
| Adaptabilidad | .86 | .86 |
| Misión | -.84 | -.83 |

Tabla 3: Resultado del cálculo del Coeficiente de Pearson

CONTRASTACIÓN DE LA *r* DE PEARSON

Para contrastar los datos obtenidos se plantean las hipótesis correspondientes y se obtienen los grados de libertad.

$$\text{Grados de Libertad} = N - 2$$

$$\text{Grados de Libertad} = 6 - 2 = 4$$

H₀: No hay correlación entre las variables $r = 0$

H₁: Hay correlación entre las variables $r \neq 0$

Para realizar la contrastación, se compara la *r* de Pearson obtenida con *r* de tablas, de acuerdo a las siguientes reglas:

- Si *r* calculado es menor que *r* de tablas entonces se acepta H₀.
- Si *r* calculado es igual o mayor a *r* de tablas, entonces se rechaza H₀ y se acepta H₁, lo que indica que hay correlación en la población.

Con 6 grados de libertad y un nivel de confianza de .05, *r* de tablas es igual a /.8114./

Observando los datos de la tabla 9, la *r* calculada es mayor que la *r* de tablas, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. *Existe correlación entre la cultura organizacional y las medidas de efectividad.*

COMENTARIO A LOS RESULTADOS

De acuerdo a los resultados obtenidos puede concluirse que la cultura organizacional se correlaciona con las medidas de efectividad establecidas.

El proceso de participación se correlaciona en forma positiva con la efectividad; presenta una correlación fuerte con la razón financiera 1. De acuerdo al coeficiente de contingencia en la sucursal de Guadalajara y Villahermosa se observa una percepción mayor de los empleados sobre sus posibilidades de participación, mientras que en Casa Matriz la percepción es menor. Lo anterior puede explicarse porque en Casa Matriz las posibilidades para que el personal haga sus aportaciones son mínimas, y en muchas ocasiones no se toman en cuenta. En la sucursal de Guadalajara y Villahermosa los mismos gerentes promueven la participación directa de los colaboradores.

El proceso de consistencia en la organización presenta una correlación positiva con respecto a la efectividad, la correlación con ambas razones financieras es relativamente fuerte.

Destacan los coeficientes de contingencia de las sucursales de Guadalajara y Villahermosa, donde se observa una mayor percepción del proceso de consistencia entre el personal, en Casa Matriz está percepción es menor en comparación con el resto del grupo. Este resultado se explica porque en las sucursales foráneas la gente identifica al Gerente de Sucursal como líder único; en Casa Matriz no hay identificación de un líder, ya que varios directivos indican, cada quien por su parte, el cómo se llevarán a cabo las actividades. Sin embargo el grupo se ve obligado a seguir indicaciones del jefe inmediato superior, quien en ocasiones, puede caer en contradicciones en relación a órdenes más generales.

El proceso de adaptabilidad también se correlaciona en forma positiva con una fuerza relativamente alta, destaca la percepción que se tiene en la sucursal de Guadalajara sobre su capacidad para adaptarse a las condiciones internas. Cabe hacer mención que esta adaptabilidad se refiere a la facilidad que tiene el personal para acomodar sus procesos internos y el cómo hacen sus tareas, de acuerdo a las exigencias del jefe inmediato.

Con respecto al proceso de misión, éste presenta una correlación negativa relativamente fuerte con respecto a las medidas de efectividad, es decir cuando aumenta el conocimiento sobre la misión organizacional las medidas de efectividad descienden; lo anterior se da más en Casa Matriz y en menor grado en la sucursal de Guadalajara y Villahermosa. Estos datos pueden explicarse porque a pesar de que la organización ha hecho esfuerzos por que todo el personal conozca la misión y la filosofía empresarial, ésta no se ve reforzada por acciones prácticas que lleven al logro de los objetivos estratégicos, por el contrario, en Casa Matriz, donde son más impactantes los resultados; a través de las acciones empresariales se ha tenido un retroceso en ventas y participación del mercado. No así en la sucursal de Guadalajara y Villahermosa donde se ha trabajado coordinadamente

para el logro de la misión y se ha tenido avance en indicadores de productividad; en estas unidades la misión ha sido vista como una directriz.

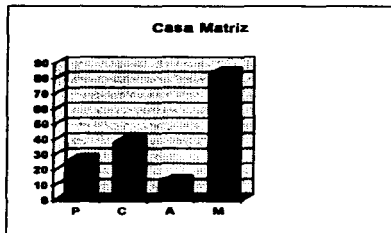
De acuerdo a los resultados anteriores, la cultura organizacional de todo el grupo en relación con su efectividad se caracteriza por:

- 1. Presentar un alto nivel de participación y compromiso que lleva a una mayor dedicación del personal hacia las tareas; por lo que hay una necesidad mayor de control abierto, y no de trámites y procesos burocráticos como los que ahora prevalecen.**
- 2. El sistema de valores, creencias, principios y normas tratan de apearse al ambiente comercial; lo que permite llevar a cabo acciones medianamente coordinadas, sin embargo este sistema de principios y normas debe apearse a las necesidades de los clientes externos con el fin de cubrir sus expectativas y ganar una mayor participación de mercado.**
- 3. Los procesos internos, aunque percibidos como lentos, permiten al personal adaptarse a las condiciones internas, y dan paso al desarrollo de la empresa; la correlación encontrada es relativamente fuerte; puede incrementarse mejorando dichos mecanismos y basándose en estrategias competitivas que permitan una mayor participación en el mercado.**
- 4. Se observa que se conoce la misión y objetivos organizacionales por parte del personal; sin embargo su efectividad se ve disminuida; esto puede deberse a la falta de consistencia entre las acciones llevadas a cabo y las metas planteadas, así como a la calidad de las estrategias comerciales aplicadas; estas tendrán que evaluarse y replantearse con el fin de que su efectividad en el mercado aumente.**

Los comentarios que a continuación se hacen se basan en el coeficiente de contingencia de cada una de las sucursales, los cuales se muestran gráficamente. Las letras que aparecen en cada una de las gráficas corresponden a los siguientes procesos medidos:

- P:** Participación
- C:** Consistencia
- A:** Adaptabilidad
- M:** Misión

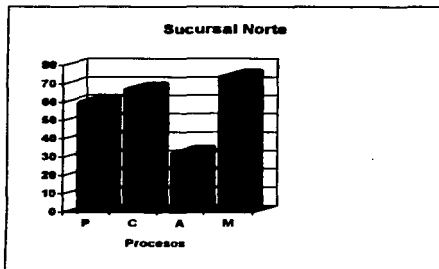
Casa Matriz



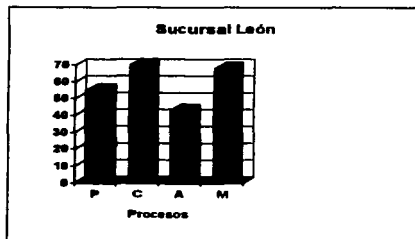
Tiene una participación baja, sus normas y procedimientos no se perciben consistentemente a pesar de que se conoce la misión organizacional; lo que provoca una adaptabilidad interna baja, se recomienda revisar si las acciones llevadas a cabo para lograr los objetivos empresariales son consistentes con la misión organizacional sustentada, y sobre todo, saber si los directivos comparten esta filosofía empresarial.

Sucursal Norte

Los empleados perciben cierta consistencia entre las acciones llevadas a cabo y los objetivos a lograr, su participación es moderada a pesar de que conocen la misión, probablemente porque solo se les pide hacer lo ya establecido; su adaptabilidad es baja, ya que la burocratización y necesidad de control por parte de la Gerencia es muy alta.



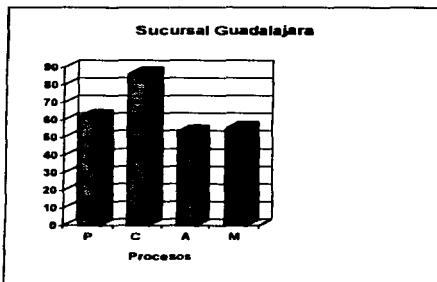
Sucursal León



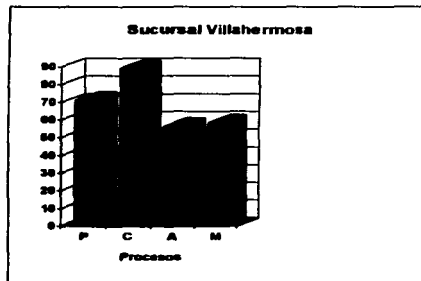
El conocimiento de la misión es relativamente alto y se percibe cierta consistencia en las políticas y procedimientos para lograr los objetivos planteados; su participación y consistencia no es muy alta, pero a pesar de ello presentan cierta adaptabilidad a los cambios del medio ambiente.

Sucursal Guadalajara

La misión proporciona dirección sobre las metas que se esperan lograr a largo plazo, aunque esta percepción no es compartida entre todo el personal debido, en parte a los altos índices de rotación que se dan esta sucursal, sin embargo se percibe una alta consistencia entre lo que se dice y se hace; la participación que tienen es relativamente alta al igual que su adaptabilidad a los cambios.



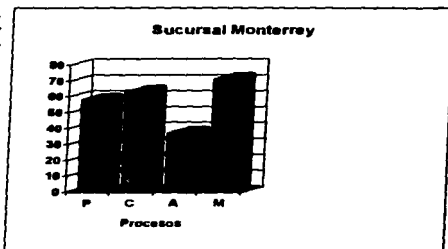
Sucursal Villahermosa



El personal presenta un alto nivel de compromiso y participación ya que el líder de la sucursal fomenta estos procesos continuamente entre las diferentes áreas de la unidad, se guían por normas y lineamientos consistentes que son evaluados permanentemente por el personal; por lo que su adaptabilidad es mas rápida a los cambios que ellos mismos proponen.

Sucursal Monterrey

El personal conoce la misión, lo cual le da un compromiso a corto y largo plazo; bajo lineamientos y actitudes directivas consistentes; los empleados perciben cierta libertad para participar en las decisiones de la empresa; sin embargo su nivel de adaptabilidad es baja, esto puede deberse a que la empresa tiene un año de haber iniciado labores y todavía no se han llevado a cabo acciones para conocer profundamente el mercado en el cual se encuentran, así como los mecanismos internos para llevar a cabo las tareas.



HIPÓTESIS 2

H_{2i}:

Si el personal de la empresa objeto de estudio percibe que existe organización del trabajo, ésta se correlaciona con la razón ingreso/venta y la razón ingreso/inversión (medidas de efectividad de la empresa).

H_{2o}:

Si el personal de la empresa objeto de estudio no percibe una organización del trabajo, ésta no se correlaciona con la razón ingreso/venta y la razón ingreso/inversión (medidas de efectividad de la empresa).

Para clasificar las decisiones de los participantes se calcula χ^2 se plantean las siguientes hipótesis:

H₀: Las diferencias encontradas en el índice del cuestionario se deben al azar

H₁: Las diferencias encontradas en el índice del cuestionario no se deben al azar

El resultado obtenido en χ^2 se muestra en el siguiente cuadro:

| SUCURSAL | χ^2 |
|-----------------|----------------------------|
| Casa Matriz | 2353 |
| Norte | 1843 |
| León | 1416 |
| Guadalajara | 1398 |
| Villahermosa | 747.8 |
| Monterrey | 393.2 |

Tabla 4: Resultado del cálculo de Ji cuadrada

Para saber si estos resultados se deben al azar, se hará la prueba de hipótesis de donde:

Grados de Libertad $(K-1) = (3-1) = 2$
 Nivel de significancia = .05
 El valor de tablas de X^2 es de 5.991.

Se rechaza la hipótesis nula cuando el valor de X^2 calculado es mayor que el valor tabulado para X^2 .

Ya que en todos los casos el valor de X^2 obtenido es menor que el valor tabulado, se concluye que las diferencias encontradas en las respuestas al índice no se deben al azar y existe dependencia entre ellas. Con esta información es posible obtener el **coeficiente de contingencia**, se tienen los siguientes resultados:

| SUCURSAL | COEFICIENTE DE CONTINGENCIA |
|--------------|-----------------------------|
| Casa Matriz | .81 |
| Norte | .91 |
| León | .91 |
| Guadalajara | .90 |
| Villahermosa | .88 |
| Monterrey | .81 |

Tabla 5: Resultado del Coeficiente de Contingencia

Para establecerla correlación entre las medidas de organización del trabajo y las medidas de efectividad a través de el **Coefficiente de Pearson** se obtienen los siguientes resultados:

| | RAZÓN FINANCIERA 1 | RAZÓN FINANCIERA 2 |
|--------------------------|--------------------|--------------------|
| ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO | -.35 | -.003 |

Tabla 6: Resultado del Coeficiente de Pearson

CONTRASTACIÓN DE LA r DE PEARSON

Para establecer la contrastación de la r de Pearson obtenida se establecen las siguientes hipótesis:

H₀: No hay correlación entre las variables $r = 0$

H₁: Hay correlación entre las variables $r \neq 0$

$$\text{Grados de Libertad} = N - 2$$

$$\text{Grados de Libertad} = 6 - 2 = 4$$

Para realizar la contrastación, se compara la r de Pearson obtenida con r de tablas, de acuerdo a las siguientes reglas:

- Si r calculado es menor que r de tablas entonces se acepta la hipótesis nula.
- Si r calculado es igual o mayor a r de tablas, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Hay correlación en la población.

Con 6 grados de libertad y con un nivel de confianza de .05, r de tablas es igual a /,8114/.

/,8114/ es mayor que -.35 y -.003, se concluye que *no hay una correlación entre la percepción que tienen los colaboradores sobre la organización del trabajo y las medidas de efectividad establecidas.*

COMENTARIOS: HIPÓTESIS 2

La percepción que se tiene con respecto a la organización del trabajo no influye en la efectividad empresarial. Lo anterior puede explicarse por el hecho de que la organización del trabajo es percibida por el personal como la burocratización misma; y esta no es vista como necesaria para generar productividad.

Por otra parte, los continuos cambios que se han dado en los últimos 3 años dentro de la estructura interna del grupo ha ocasionado que la organización del trabajo y las actividades de los empleados varíe de forma aunque no de fondo, y a pesar de estos cambios, el personal, percibe que su trabajo es productivo. La explicación anterior se muestra en la figura no. 3

En las entrevistas, el personal indica que si la empresa se ha burocratizado ha sido porque la alta dirección así lo ha permitido. Este hecho se acentúa más en las sucursales del Distrito Federal.

Figura no. 3



HIPÓTESIS 3

H₁:

La satisfacción en el trabajo se correlaciona con la razón ingreso/venta y la razón ingreso/inversión (medidas de efectividad de la empresa).

H₀:

La percepción que los integrantes de la empresa tienen sobre la satisfacción en el trabajo no se correlaciona con la razón ingreso/venta y la razón ingreso/inversión (medidas de efectividad de la empresa).

Para clasificar las decisiones en el cuestionario de cultura organizacional se calcula χ^2 para lo que se plantean las siguientes hipótesis:

H₁: Las diferencias encontradas en el índice no se deben al azar

H₀: Las diferencias encontradas en el índice se deben al azar

Los resultados obtenidos a través del cálculo de χ^2 se presentan en la siguiente tabla:

| SUCURSAL | χ^2 |
|--------------|----------|
| Casa Matriz | 7.04 |
| Norte | 16.94 |
| León | 53.23 |
| Guadalajara | 89.69 |
| Villahermosa | 145.8 |
| Monterrey | 68.63 |

Tabla 7: Resultado del cálculo de Ji cuadrada

Grados de Libertad (K-1) = (3 - 1) = 2

Nivel de significancia = .05

Si el valor de X^2 calculado es > 5.991 se rechaza la hipótesis nula.

Ya que todos los datos obtenidos son mayores de 5.991, se rechaza la hipótesis nula y se acepta que las diferencias encontradas no se deben al azar.

El cálculo del coeficiente de consistencia se muestran en la siguiente tabla:

| SUCURSAL | COEFICIENTE DE CONTINGENCIA |
|--------------|-----------------------------|
| Casa Matriz | .12 |
| Norte | .21 |
| León | .38 |
| Guadalajara | .47 |
| Villahermosa | .56 |
| Monterrey | .42 |

Tabla 8: Resultado del cálculo del Coeficiente de Contingencia

Al correlacionar las medidas de satisfacción en el trabajo con las medidas de efectividad a través del coeficiente de correlación de Pearson se obtienen los siguientes datos.

| | RAZÓN FINANCIERA 1 | RAZÓN FINANCIERA 2 |
|----------------------------|--------------------|--------------------|
| SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO | .82 | .86 |

Tabla 9: Resultado del cálculo del Coeficiente de Pearson

CONTRASTACIÓN DE LA *r* DE PEARSON

Para realizar la contrastación se plantean las siguientes hipótesis

Ho: No hay correlación entre las variables $r = 0$

Hi: Hay correlación entre las variables $r \neq 0$

Grados de Libertad = $N - 2$

Grados de Libertad = $6 - 2 = 4$

Para realizar la contrastación, se compara la *r* de Pearson obtenida con la *r* de tablas, de acuerdo a las siguientes reglas:

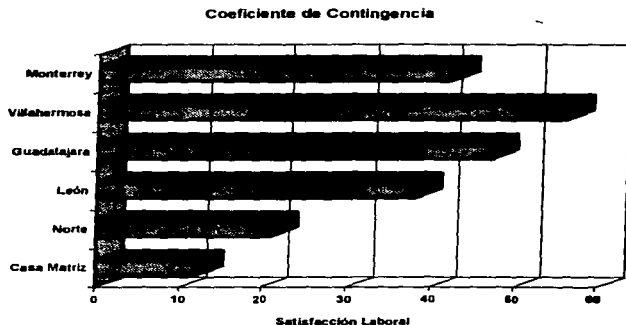
- Si *r* calculado es menor que *r* de tablas, entonces se acepta la hipótesis nula.
- Si *r* calculado es igual o mayor a *r* de tablas entonces, se rechaza *Ho* y se acepta la hipótesis alterna y se admite la correlación en la población.

Con 6 grados de libertad y con un nivel de confianza de .05, *r* de tablas igual a *t*.8114./

Ya que *t*.8114/ es menor que .82 y .86, la *r* calculada es mayor que la *r* de tablas, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, *hay correlación entre la satisfacción laboral y las medidas de efectividad.*

COMENTARIOS: HIPÓTESIS 3

La satisfacción en el trabajo tiene una correlación positiva relativamente alta con las medidas de efectividad; el coeficiente de contingencia muestra que la sucursal de Villahermosa se percibe una mayor satisfacción, lo cual se ve reflejado en el crecimiento que ha tenido en el último año en el mercado y en el incremento constante de ventas; no así en la Casa Matriz donde los bajos niveles de satisfacción entre el personal se reflejan en el decaimiento de ventas que se presentó en el primer semestre de 1996. En la siguiente gráfica se muestran los resultados por empresa



Los empleados de las sucursales en el Distrito Federal, manifiestan estar insatisfechos con las condiciones laborales, principalmente porque hay ambigüedad entre las acciones que sigue la empresa y lo que los líderes indican como el deber ser de la organización.

CONCLUSIONES

A través de esta investigación se pueden establecer las siguientes conclusiones con respecto a las hipótesis planteadas, las cuales se muestran a continuación.

HIPÓTESIS I

Se acepta la hipótesis alterna 1 que señala que la participación, consistencia, adaptabilidad y misión (cultura organizacional) de la empresa objeto de estudio se correlacionan con la Razón financiera ingreso/venta y la Razón ingreso/inversión (medidas de efectividad organizacional).

De acuerdo a los datos cuantitativos, se obtuvieron coeficientes de correlación entre la Razón financiera 1 de .93 con el proceso de participación, .89 con el proceso de consistencia, .86 con el proceso de adaptabilidad y -.84 con el de misión. Con respecto a la Razón financiera 2 se obtuvo un índice de correlación de .75 con el proceso de participación, .84 con el de consistencia, .86 con el de adaptabilidad y -.83 con el de misión.

Se encontró una correlación negativa con el proceso de misión; esto puede explicarse porque a pesar de que la empresa ha realizado acciones para difundir la misión y la visión entre el personal, el contenido de éstas no se reflejan en acciones prácticas que lleven al logro de los objetivos estratégicos.

Puede observarse que la cultura organizacional de todo el grupo, en relación con su efectividad, se caracteriza por:

1. Tener un alto nivel de participación y compromiso del personal debido, en parte, a lo joven de la población (28 años en promedio). Por otra parte, a pesar de que se tiene un alto nivel de participación y compromiso, la alta gerencia ejerce un control muy burocrático, aspecto que resulta contradictorio en relación al nivel de participación y compromiso de los colaboradores.
2. El personal conoce el propósito compartido de la empresa, el cual está plasmado en la filosofía organizacional, sin embargo, en la práctica encuentran contradicciones entre el hacer y el deber ser de los líderes, lo cual crea ambigüedad y limita la efectividad del grupo, al tratar de satisfacer las necesidades de los clientes.
3. El personal considera que ellos se adaptan a los requerimientos de trabajo que los jefes hacen de manera rápida, sin embargo, consideran que muchas veces el problema para

satisfacer los requerimientos específicos de los clientes está en que no hay una estrategia comercial ágil y efectiva, además de que existen luchas internas que hacen lenta la respuesta al público.

4. Los valores, normas, creencias y principios que forman parte de la cultura organizacional son percibidos en forma ambigua por el personal ya que consideran que los líderes deberían actuar bajo dicha línea, sin embargo no lo hacen.

A través de estos resultados puede decirse que la dinámica interna que se genera dentro de la empresa sirve como predictor de la efectividad de la organización en su ambiente de negocio.

HIPÓTESIS 2

Se rechaza la hipótesis alterna 2 y se acepta la hipótesis nula 2, la cual señala que si el personal de la empresa objeto de estudio no percibe una organización en el trabajo, ésta no se correlaciona con la Razón ingreso/ventas y la Razón ingreso/inversión (medidas de efectividad de la empresa).

Se obtuvo un coeficiente de correlación entre la organización del trabajo y la Razón financiera 1 de -0.35 y con la Razón financiera 2 de -0.003 , lo cual indica que no hay correlación significativa entre las variables. La percepción que tiene el personal con respecto a la organización del trabajo no influye significativamente con la efectividad empresarial.

De acuerdo con la investigación cualitativa puede decirse que la organización del trabajo es percibida por los empleados como una forma de burocratización que se ha impuesto, sin embargo, tal organización de las actividades no es imprescindible para generar productividad.

Otro factor que influye en estos resultados es el hecho de que el personal de las sucursales foráneas no considera que la organización del trabajo se vea favorecido por las acciones que el corporativo propone, e indican que muchas de sus estrategias no responden a las necesidades de las sucursales.

Cabe recalcar que una alta burocratización en los procesos frena las posibilidades de participación de los colaboradores, y hace lento sus mecanismos de adaptación a las necesidades internas y externas de las unidades. De igual forma puede decirse que la indefinición de una figura que realice las funciones del líder crea ambigüedad y genera falta de sentido de dirección entre los miembros de una organización.

HIPÓTESIS 3

Se acepta la hipótesis alterna 3, la cual señala que la satisfacción en el trabajo se correlaciona con la Razón financiera ingreso/ ventas y la Razón ingreso/inversión.

La correlación que se obtiene ente la satisfacción en el trabajo y la Razón financiera 1 es de .82 y con la Razón financiera 2 es de .86

Estos datos se ven reflejados en las sucursales foráneas como Villahermosa y Guadalajara, donde los empleados manifiestan sentirse satisfechos laboralmente y además se ha conseguido cierto crecimiento en el mercado. No así en las sucursales del Distrito Federal, donde el personal es más escéptico debido a que no encuentran congruencia entre la filosofía organizacional propuesta y las acciones que realizan los integrantes de los niveles gerenciales, lo cual crea un ambiente poco propicio para la efectividad organizacional.

Se observó que en la sucursales foráneas hay una mayor satisfacción laboral porque los empleados perciben un trato igualitario entre los niveles gerenciales y el nivel línea; no así en las sucursales del Distrito Federal, donde son muy marcadas estas diferencias.

Es importante la participación que tiene el líder de cada sucursal, ya que a partir de la percepción que tiene el personal sobre esta figura es como se estructura su afinidad hacia la organización. En estas unidades puede notarse que las características de personalidad de la figura del líder son permeadas hacia la organización y los modelos que se perciben como más efectivos se integran a la cultura organizacional.

Puede decirse que la falta de consistencia entre las metas establecidas y las acciones diarias de la organización no proporcionan una directriz precisa a los colaboradores; a pesar de existir un misión conocida por todos.

Como puede observarse, una medida comportamental como la satisfacción en el trabajo, puede ser un indicador que se correlaciona con el funcionamiento efectivo de la organización.

A nivel personal puedo concluir que a través de este trabajo:

- Dentro de mi desarrollo profesional, esta investigación me ayudó a incrementar **habilidades de observación, entrevista, análisis de información. De igual forma, me ayudó a fortalecer conocimientos en las áreas de estadística, cultura organizacional, razones financieras, entre otras.**
- Uno de los resultados más valiosos para mí, fue el reafirmar la importancia que tiene el recurso humano dentro de toda organización, ya que finalmente, **los seres humanos son quienes hacen empresas.**

RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

Las recomendaciones y sugerencias que se hacen a la empresa objeto de estudio a partir de la investigación y las conclusiones establecidas son:

- **Revisar la filosofía organizacional establecida, en particular la visión empresarial, ya que el personal percibe que éstas no son congruentes con las acciones específicas que se toman en la alta gerencia para el logro de objetivos organizacionales.**
- **Emprender acciones concretas para hacer congruente el liderazgo que se ejerce en la empresa con la filosofía organizacional que se difunde.**
- **Evaluar los sistemas de control establecidos en las diferentes áreas de la organización ya que ésto ha llevado a una burocratización, lo que le hace responder lentamente a los requerimientos internos y externos.**
- **Aprovechar el nivel de participación y colaboración de los empleados para establecer un control más abierto que responda a las necesidades de la empresa.**
- **Dar la importancia que tiene la figura del líder dentro de la empresa, en especial en las sucursales del Distrito Federal, donde se ha generado ambigüedad por la falta de liderazgo efectivo.**
- **Se sugiere a la alta dirección hacer congruente sus acciones con la filosofía empresarial que se difunde a los colaboradores, ya que ésta es una fuente de disonancia entre el personal.**
- **El trato que da la organización a los empleados repercute en la satisfacción laboral de los mismos, por lo que es necesario implementar acciones para generar un ambiente propicio para los colaboradores, con lo que se influirá en la efectividad de la empresa.**

Las sugerencias que se hacen con respecto al estudio de campo y su metodología son:

- **Medir la capacidad de adaptación que tiene la organización hacia las necesidades externas del ambiente del negocio. Idealmente, la adaptabilidad debe estudiarse de manera que incluya tanto la capacidad de adaptación de los sistemas organizacionales a las diversas condiciones como la capacidad de recibir esas condiciones variables y traducirlas a cambios en los sistemas organizacionales internos.**
- **Se sugiere hacer mediciones a lo largo del tiempo en la empresa objeto de estudio sobre cultura y efectividad con el fin de identificar los factores específicos que le dan flexibilidad y crecimiento en el mercado.**
- **Es posible adentrarse en el entendimiento del desempeño de las organizaciones, si se realizan más estudios donde se observen las características de las organizaciones a nivel de sistema y su relación con el rendimiento a través del tiempo.**
- **A partir de este estudio es posible establecer líneas de investigación en áreas como: el desarrollo organizacional aplicado, la administración estratégica, la cultura de calidad, la importancia del liderazgo en las empresas mexicanas, entre otras.**

**A
N
N
E
X
O
S**

ANEXO I

FORMATO DEL CUESTIONARIO APLICADO

Este cuestionario tiene como finalidad conocer a fondo las características de nuestra organización y detectar aquellos factores que maximicen su efectividad; por lo que le pedimos que conteste las siguientes preguntas con toda honestidad ya que las respuestas que proporcione serán totalmente confidenciales y tendrán únicamente fines estadísticos.

A continuación encontrará una serie de preguntas sobre la organización, conteste cada una de ellas en la hoja de respuestas de acuerdo a la siguiente escala:

- | | |
|---|---------------|
| 1 | De acuerdo |
| 2 | Neutral |
| 3 | En desacuerdo |

No haga anotaciones en este cuadernillo, las respuestas se marcarán en la hoja de respuestas anexa.

Por su colaboración, muchas gracias.

CUESTIONARIO

- 1) Las actividades de trabajo son razonablemente organizadas en esta empresa
- 2) Su trabajo utiliza sus habilidades y destrezas: le deja hacer las cosas que sabe mejor
- 3) En general, usted está satisfecho con las personas de su grupo de trabajo
- 4) Las decisiones se toman en aquellos niveles donde está disponible la información más adecuada y exacta
- 5) Su jefe es amable y de fácil acceso
- 6) Su grupo de trabajo obtiene información adecuada acerca de lo que está pasando en otros departamentos
- 7) Usted está satisfecho con el progreso que ha hecho hasta ahora en esta organización
- 8) Esta organización le dice a su grupo de trabajo lo que necesita saber para hacer el trabajo lo mejor posible
- 9) Su departamento recibe cooperación y asistencia de otros departamentos
- 10) La gente por encima de su jefe es receptiva a ideas y sugerencias que vienen de su grupo de trabajo
- 11) La organización tiene real interés en el bienestar y en la satisfacción general de los que trabajan aquí
- 12) Las personas de su grupo mantienen altos niveles de rendimiento
- 13) Su jefe estimula a las personas que trabajan en el grupo a trabajar como un equipo

- 14) En general la organización está lista para utilizar métodos mejores de trabajo
- 15) Su jefe está dispuesto a escuchar los problemas relacionados con su trabajo
- 16) Las personas de su grupo de trabajo intercambian opiniones e ideas
- 17) Existen cosas acerca del trabajo aquí (políticas, procedimientos o condiciones) que lo animen a trabajar con ahínco
- 18) Se le piden ideas a las personas afectadas por las decisiones
- 19) Esta organización tiene metas y objetivos que son inequívocos y razonables
- 20) Los empleados que no son de supervisión tienen influencia en lo que pasa en su departamento
- 21) Se reconoce y recompensa adecuadamente su trabajo
- 22) Tienen los mandos medios influencia sobre lo que ocurre en su departamento
- 23) Esta organización trata de mejorar las condiciones de trabajo
- 24) La alta gerencia tiene amplia influencia en lo que pasa en su departamento
- 25) Lo envían a usted de una persona a otra cuando necesita ayuda
- 26) Se ve usted encerrado por reglas y regulaciones que nadie aparentemente puede explicar
- 27) En general, está usted satisfecho con su trabajo
- 28) Las personas de su grupo de trabajo le ofrecen nuevas ideas para resolver problemas relacionados con su trabajo
- 29) Los departamentos planean y coordinan conjuntamente todos sus esfuerzos
- 30) Esta organización hace un buen trabajo para satisfacer sus necesidades como individuo
- 31) Se resuelven efectivamente los problemas entre los departamentos
- 32) Goza usted haciendo las actividades diarias reales que forman su trabajo
- 33) Su grupo de trabajo toma buenas decisiones y resuelve bien los problemas
- 34) Las personas de su grupo prestan atención a lo que usted les está diciendo
- 35) Su trabajo ofrece buenas oportunidades para seguir adelante
- 36) Su jefe estimula a la gente a hacer los esfuerzos máximos
- 37) Tiene usted que hacer cantidades de papeleos para lograr que las cosas se cumplan
- 38) Su grupo de trabajo planea y coordina conjuntamente sus esfuerzos
- 39) Tiene usted claridad acerca de lo que la gente espera que haga en su trabajo
- 40) Hay momentos en que una persona quiere que usted haga una cosa y alguna otra quiera que haga algo diferente
- 41) La gente espera demasiado de usted en su trabajo
- 42) Su jefe presta atención a lo que usted está diciendo cuando le habla
- 43) En general, está usted satisfecho con esta organización
- 44) Las personas de su grupo de trabajo le ofrecen la información o ayuda que usted necesita para que pueda hacer planes con anticipación
- 45) Su jefe ofrece ayuda, capacitación y orientación para que usted pueda mejorar el rendimiento
- 46) Las personas de su grupo de trabajo son amables y de fácil acceso
- 47) Esta organización es efectiva para hacer que usted satisfaga sus necesidades y contribuya a su propia efectividad
- 48) Las personas de su grupo de trabajo están dispuestas a escuchar sus problemas relacionados con el trabajo

- 49)El jefe le ofrece la ayuda que necesita para que usted pueda programar el trabajo con anticipación
- 50)Las personas de su grupo de trabajo se estimulan entre sí para trabajar como equipo
- 51)Los empleados que toman decisiones tienen acceso a la información necesaria en todos los niveles de la organización
- 52)Su jefe mantiene altos niveles de rendimiento en el grupo
- 53)Los supervisores tienen influencia en lo que está sucediendo en su departamento
- 54)Las personas de su grupo se estimulan mutuamente para hacer esfuerzos máximos
- 55)Su jefe estimula a la gente que trabaja en el grupo a intercambiar opiniones e ideas
- 56)Las personas de su grupo de trabajo le ayudan a hacer un mejor trabajo
- 57)Su jefe ofrece nuevas ideas para resolver problemas relacionados con el trabajo
- 58)Se comparte con su grupo de trabajo la información acerca de acontecimientos y situaciones
- 59)Se siente responsable su grupo de trabajo de cumplir satisfactoriamente los objetivos
- 60)Su trabajo le permite aprender cosas nuevas así como nuevas destrezas
- 61)Su grupo de trabajo puede responder a demandas inusuales de trabajo que se le hacen
- 62)Tiene seguridad y confianza en las personas de su grupo de trabajo
- 63)En general, está usted satisfecho con su jefe
- 64)El hecho de hacer bien su trabajo conduce a cosas como reconocimiento y respeto
- 65)Está usted satisfecho con sus posibilidades de seguir adelante en esta organización en el futuro
- 66)Las personas de su grupo destacan las metas de equipo
- 67)Su trabajo le permite hacer muchas cosas diferentes

HOJA DE RESPUESTAS

Marque con una cruz la respuesta que elija a cada pregunta. Asegúrese de que el número de la pregunta corresponda al número en la hoja de respuesta. Utilice la siguiente escala

| | 1 | | De acuerdo | | | |
|-----|---|---|---------------|------|---|---|
| | 2 | | Neutral | | | |
| | 3 | | En desacuerdo | | | |
| 1. | 1 | 2 | 3 | 35.1 | 2 | 3 |
| 2. | 1 | 2 | 3 | 36.1 | 2 | 3 |
| 3. | 1 | 2 | 3 | 37.1 | 2 | 3 |
| 4. | 1 | 2 | 3 | 38.1 | 2 | 3 |
| 5. | 1 | 2 | 3 | 39.1 | 2 | 3 |
| 6. | 1 | 2 | 3 | 40.1 | 2 | 3 |
| 7. | 1 | 2 | 3 | 41.1 | 2 | 3 |
| 8. | 1 | 2 | 3 | 42.1 | 2 | 3 |
| 9. | 1 | 2 | 3 | 43.1 | 2 | 3 |
| 10. | 1 | 2 | 3 | 44.1 | 2 | 3 |
| 11. | 1 | 2 | 3 | 45.1 | 2 | 3 |
| 12. | 1 | 2 | 3 | 46.1 | 2 | 3 |
| 13. | 1 | 2 | 3 | 47.1 | 2 | 3 |
| 14. | 1 | 2 | 3 | 48.1 | 2 | 3 |
| 15. | 1 | 2 | 3 | 49.1 | 2 | 3 |
| 16. | 1 | 2 | 3 | 50.1 | 2 | 3 |
| 17. | 1 | 2 | 3 | 51.1 | 2 | 3 |
| 18. | 1 | 2 | 3 | 52.1 | 2 | 3 |
| 19. | 1 | 2 | 3 | 53.1 | 2 | 3 |
| 20. | 1 | 2 | 3 | 54.1 | 2 | 3 |
| 21. | 1 | 2 | 3 | 55.1 | 2 | 3 |
| 22. | 1 | 2 | 3 | 56.1 | 2 | 3 |
| 23. | 1 | 2 | 3 | 57.1 | 2 | 3 |
| 24. | 1 | 2 | 3 | 58.1 | 2 | 3 |
| 25. | 1 | 2 | 3 | 59.1 | 2 | 3 |
| 26. | 1 | 2 | 3 | 60.1 | 2 | 3 |
| 27. | 1 | 2 | 3 | 61.1 | 2 | 3 |
| 28. | 1 | 2 | 3 | 62.1 | 2 | 3 |
| 29. | 1 | 2 | 3 | 63.1 | 2 | 3 |
| 30. | 1 | 2 | 3 | 64.1 | 2 | 3 |
| 31. | 1 | 2 | 3 | 65.1 | 2 | 3 |
| 32. | 1 | 2 | 3 | 66.1 | 2 | 3 |
| 33. | 1 | 2 | 3 | 67.1 | 2 | 3 |
| 34. | 1 | 2 | 3 | | | |

BIBLIOGRAFIA

- Anuario Gerencial 1988-1989. Vol. 6 Management Today Instituto Gerencial de México
- Argyris, C. Integrando al individuo y a la organización. New York: Wiley, 1964
- Arias, G. F. Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. México: Trillas, 1971
- Asesoria Integral en Recursos Humanos. Diagnóstico Organizacional. Agosto 1994
- Beckhard, R. R., y Harris, R.T. Transición Organizacional: Dirigiendo los cambios complejos. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987
- Briones, G. Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales. México: Trillas, 1982
- Brunet, L. El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas, 1987
- Casa Marzam S.A. de C.V. Bitácora empresarial 1968-1996
- Casa Marzam S.A. de C.V. Documento Explicativo: Planeación estratégica 1995- 2000.
- Casa Marzam S.A. de C.V. Estudios de mercado 1995
- Casa Marzam S.A. de C.V. Inventario de Recursos Humanos 1994- 1996.
- Davis, S.D. Manejando la Cultura Corporativa. New York: Ballinger, 1984
- Denison, R. Cultura Corporativa y productividad organizacional. Bogotá Colombia: Legis Editores, 1991
- Dirección de Finanzas. Casa Marzam S.A. de C.V. Estados financieros 1er. cuatrimestre de 1996.
- El papel de la Comunicación en la creación y desarrollo de la cultura organizacional.
- Festinger, L. Kats, D. Los métodos de Investigación en las Ciencias Sociales. Buenos Aires: Paidós, 1953
- Gibson, J. Ivancevich, J. Donnelly, J. Las organizaciones comportamiento, estructura, procesos. México: Addison Wesley. 1994
- Hall, E.T. Mas allá de la Cultura. NewYork: Doubleday, 1977

Lessem, R. Gestión de la cultura Corporativa. Madrid España: Díaz de Santos, 1990

Lessem, R. Gestión de la Cultura Corporativa. Madrid: Díaz de Santos, 1990

Levin, J. Fundamentos de estadística en la Investigación Social. México: Harla, 2a. Edición 1979

Robbins, S. Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice Hall Hispanoamericana. 1994

Schneider, B. Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

Senge, P.M. La quinta disciplina. New York: Doubleday Currency, 1990.

REFERENCIAS

Bennis, W. y Nanus, B. 1985. Líderes: Estrategias para hacerse cargo. New York: Harper & Row

Bowers, D. G. y Seashore, S. 1966. Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly* 11:238-63

Denison, D.R. 1984. Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics* 13:5-22

Evan, W. 1968. Un modelo sistémico de clima organizacional. En *organizational climate*, editado por R. Tagiuri y G. Litwin. Cambridge, M.A: Harvard University Press

Hannan, M., Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology* 82:929-64

Kahn, R.L., y Morse, N. C. 1951. The relationship of productivity to morale. *Journal of Social Issues* 7:8-17

Likert, R. L. 1973. Contabilidad de Recursos Humanos: Construyendo y estimando la productividad organizacional. *Personner* 50:8-24

Likert, R. L., y Bowers, D.G. 1973. Improving the accuracy of p/1 reports by estimating the change in dollar value of the human organization. *Michigan Business Review* 21 (1) : 12-17

**B
I
B
L
I
O
G
R
A
F
I
A**

Lundbrg, C. 1985. On the feasibility of cultural intervention in organizations. En Organizational culture, editado por P. J. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, y Martin. Beverly Hills, CA: Sage

Ouchi, W. G. 1980. Mercados, burocracia y clanes. Administrative Science Quarterly 25:129-41

Ouchi, W. G. 1983. Ventaja competitiva. Artículo presentado a la Michigan Business School

Pfeffer, J. 1982. Organizaciones y teoria organizacional. Marshfield, MA: Pitman

Quinn, R.E. 1988. Mas allá del razonamiento gerencial. San Francisco: Jossey-Bass

Seashore, S.E. 1983. Un marco para integrar modelos de efectividad organizacional. En Organizational effectiveness, editado por K. S. Cameron y D. A. Whetten. New York: Academic Press

Shein, E. H. 1985. Cultura organizacional y liderazgo. San Francisco: Jossey-Bass

Uttal, B. The Corporate Cultura Voltures. Fortune, Octubre 17 de 1983, pág. 71

Van de Ven, A: H., y Astley, W. G. 1981. Mapping the field to create a dynamic prospective or organization design and behavior. En Perspectives or organization design and behavior, editado por A: Van de Ven y W. F. Joyce, 427-68. New York: Wiley-Interscience